



ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი

მარიამ ავსაჯანიშვილი

საერთაშორისო სტრატეგიების შერჩევა და განვითარების
თავისებურებები

ბიზნესის ადმინისტრირების სამაგისტრო პროგრამა

ხელმძღვანელი : ეკა ჩოხელი

ასოცირებული პროფესორი

თბილისი 2019

შინაარსი

ანოტაცია -----	3
შესავალი -----	5
თავი 1. საერთაშორისო სტრატეგიების როლი და სახეები -----	8
1.1. სტრატეგიების დანიშნულება ბიზნესში -----	8
1.2. სტრატეგიების სახეები -----	15
თავი 2. საერთაშორისო სტრატეგიების შემუშავების ორგანიზაცია -----	40
2.1. საერთაშორისო სტრატეგიების შემუშავებაზე მოქმედი ფაქტორები -----	40
2.2. საერთაშორისო სტრატეგიების შემუშავების ეტაპები -----	49
თავი 3. საერთაშორისო სტრატეგიების შერჩევა და განვითარების პერსპექტივები -----	62
3.1 მაკდონალდსის საქმიანობის შეფასება -----	62
3.2 მაკდონალდსის საერთაშორისო სტრატეგიების შერჩევა რეალიზაცია და განვითარების პერსპექტივები -----	67
დასკვნები და რეკომენდაციები -----	77
გამოყენებული ლიტერატურა -----	82

ანოტაცია

სამაგისტრო ნაშრომში წარმოდგენილია საერთაშორისო სტრატეგიების როლი და სახეები, სტრატეგიების დანიშნულება ბიზნესში. განხილულია საერთაშორისო სტრატეგიების შემუშავების პროცესი. ყურადღება გამახვილებულია ისეთ საკითხებზე, როგორცაა სტრატეგიის შემუშავებაზე მოქმედი ფაქტორები და ის ეტაპები, რომელიც საჭიროა საერთაშორისო სტრატეგიების შემუშავებისას.

ნაშრომში აგრეთვე წარმოდგენილია ინფორმაცია კომპანია მაკდონალდის საქმიანობის შესახებ, მაკდონალდის ისტორია, კომპანიის ძლიერი მხარეები, მისი შესაძლებლობები და ის ძირითადი კრიტერიუმები, რომლის მიხედვითაც მომხმარებელი უპირატესობას ანიჭებს მაკდონალდს.

კვლევის ძირითად მიზანს წარმოადგენს საერთაშორისო სტრატეგიების მნიშვნელობის შეფასება და გამოყენების პერსპექტივები კომპანია მაკდონალდში.

კვლევაში განსაკუთრებული ყურადღება გამახვილებულია ისეთ ფაქტორებზე, როგორებიცაა: მომსახურება, თანამშრომლების კვალიფიკაცია, ტარიფები, კონკურენტული უპირატესობა, კომპანიის განვითარების პერსპექტივები.

მიღებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით გამოვლინდა ის ძირითადი საერთაშორისო სტრატეგიები, რომლებსაც კომპანია იყენებს დასახული მიზნის მიღწევისთვის.

ელექტრონული ფორმატით გამოიკითხა 150-ზე მეტი რესპოდენტი. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 12-დან-65 წლამდე ასაკობრივ ჯგუფს მიკუთვნებულმა მომხმარებლებმა.

Abstract

Master's degree research represents the role and type of international strategies, the purpose of strategies in business. Research also includes the process of developing international strategies. The focus is on issues such as factors affecting the strategy and the stages required for the development of international strategies.

Master's degree research represents information on MacDonald's activities, history, strengths of the company, its capabilities and all the basic criterias.

The major goal of the research is to assess the importance of international strategies and the prospects of use in McDonald's.

Special attention is paid to the factors such as: services, staff qualification, prices, competitive advantage, prospects of the company development.

The major international strategies that the company uses for achieving the goal has been identified, according to the results of the research.

More than 150 respondents were interviewed in electronic format survey. Their age was between 12-65 years.

შესავალი

პრობლემის აქტუალურობა. სტრატეგია დაკავშირებულია გამარჯვებასთან. სტრატეგია შეიძლება განვიხილოთ, როგორც ერთიანი კონცეფცია, რომელიც უზრუნველყოფს, ორგანიზაციის ან ადამიანების მოქმედებების და გადაწყვეტილებების ერთიანობას და საერთო მიმართულებას.

სტრატეგია წარმოადგენს განსაზღვრული წესების ნაკრებს, რომლებითაც ხელმძღვანელობს ორგანიზაცია მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისას. ამასთან ერთად სტრატეგია განიხილება როგორც საერთო კომპლექსური გეგმა, რომელიც განკუთვნილია იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილ იქნეს ორგანიზაციის მისია და მიღწეულ იქნეს ეკონომიკური მიზნები. სტრატეგია კომპანიას ჭირდება ზუსტად იმ მიზნების გამო, რისთვისაც ჯარს ბრძოლის დროს რომ შეარჩიოს მოქმედებების მიმართულება და მიზანი, მაქსიმალურად ეფექტიანად გამოიყენოს რესურსები და მოახდინოს ადამიანების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების კოორდინირება. სინამდვილეში ბიზნეს-სტრატეგიის კონცეფციები და თეორიები გადმოღებულია საბრძოლო სტრატეგიებიდან. ტერმინი სტრატეგია წარმოადგენს ბერძნული სიტყვისგან „სტრატეგია“ და ნიშნავს „საბრძოლო ხელმძღვანელობას“ დაწვრილებით იგი ნიშნავს „სტრატოს“-„ჯარი“ და „აგო“- „მიმყავს“. თუმცა სტრატეგიის გაგება დაიწყო ბერძნებამდე გაცილებით ადრე ჩვ.წ.აღ. 500 - იან წლებში სუნ ცზის მიერ დაწერილი კლასიკური შრომა „საბრძოლო ხელოვნება“ ითვლება სტრატეგიის პირველ ტექსტად.

ყველა კომპანია მიისწრაფის კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისკენ, რისთვისაც იყენებს სხვადასხვა კონკურენტულ სტრატეგიებს. კონკურენტული სტრატეგია არის იმ მეთოდებისა და ინიციატივების ერთობლიობა, რომლებიც მიმართულია კლიენტების მოზიდვის, კონკურენტული ბრძოლის განხორციელებისა და ბაზარზე საკუთარი პოზიციების განმტკიცებისკენ.

კონკურენტული სტრატეგიებიდან ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია საერთაშორისო სტრატეგიების შემუშავებასა და შერჩევას. საერთაშორისო სტრატეგიების გამოყენებით კომპანია აფართოვებს ბიზნესის საზღვრებს და ზრდის მომხმარებელთა წრეს.

კომპანიისთვის საერთაშორისო სტრატეგიის სწორად შერჩევაზეა დამოკიდებული რამდენად წარმატებით იპოვიციონირებს ამა თუ იმ ქვეყნის ბაზარზე და მიაღწევს წარმატებას. ამ კუთხით პრობლემა აქტუალურია და მას პრაქტიკული მნიშვნელობა აქვს.

კვლევის მიზანი და ამოცანები. კვლევის მიზანია საერთაშორისო სტრატეგიების მნიშვნელობის შეფასება და გამოყენების პერსპექტივების შესწავლა ქართულ კომპანიებში. აღნიშნული მიზნის მისაღწევად კვლევის პროცესში დაისახა შემდეგი ამოცანები:

- ❖ სტრატეგიების როლის შეფასება ბიზნეს კომპანიებში;
- ❖ საერთაშორისო სტრატეგიების მნიშვნელობის შესწავლა კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაში;
- ❖ საერთაშორისო სტრატეგიების შეფასება და გამოყენების პერსპექტივების განსაზღვრა ქართულ კომპანიებში.

კვლევის საგანი და ობიექტი. კვლევის საგანია საერთაშორისო სტრატეგიების შემუშავების, შერჩევისა და გამოყენების საკითხების შესწავლა საერთაშორისო კომპანიებში, ხოლო კვლევის ობიექტია ქართულ ბაზარზე მოქმედი საერთაშორისო კომპანია-მაკდონალდსი.

კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები. ნაშრომში თეორიული საკითხების კვლევის პროცესში გამოყენებულია როგორც ქართველი, ისე უცხოელი მეცნიერების, მკვლევარების ნაშრომები, სახელმძღვანელოები, კვლევები, სტატიები და ინტერნეტ რესურსები.

კვლევის პროცესი დაეფუძნა თვისობრივ ანალიზს, ასევე გამოყენებული იქნა სისტემური და სიტუაციური მიდგომები. კვლევის პროცესი ასევე ეყრდნობა შედარების, დაჯგუფების, სტატისტიკური ანალიზის მეთოდებს.

კვლევის შედეგები და სიახლე.

- დამუშავებულია კონკურენტული სტრატეგიების შემუშავებასთან დაკავშირებული თეორიულ-მეთოდოლოგიური მასალები;
- შესწავლილია საერთაშორისო სტრატეგიების მნიშვნელობა და შემუშავების ორგანიზაცია;

- გამოვლენილია საერთაშორისო სტრატეგიების შემუშავების თავისებურებები და დასახულია სრულყოფის გზები.
- **ნაშრომის სტრუქტურა და მოცულობა.** ნაშრომი გადმოცემულია 83 გვერდზე და იგი მოიცავს შესავალს, 3 თავს, დასკვნასა და გამოყენებული ლიტერატურის სიას.

თავი 1. საერთაშორისო სტრატეგიების როლი და სახეები

1.1. სტრატეგიების დანიშნულება ბიზნესში

“თანამედროვე ეტაპზე სტრატეგიის მნიშვნელობა ბიზნესში მკვეთრად გაიზარდა. მკაცრი კონკურენციისა და მუდმივად ცვალებადი გარემოს პირობებში, კომპანიამ ბაზარზე წარმატების მისაღწევად უნდა შეიმუშაოს სწორი სტრატეგია, რომელიც დაფუძნებული იქნება არა მარტო მისი შიგა პოტენციალის მაქსიმალურ გამოყენებაზე, არამედ კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებაზე.

90-იან წლებში კომპანიას შეეძლო ყოფილიყო წარმატებული, თუ დაკავებული იქნებოდა ყოველდღიური საქმიანობით, კომპანიის შიგა პრობლემებით, მიმდინარე პერიოდში რესურსების გამოყენების ეფექტიანობის ამაღლებით. ასეთი მიდგომით ცნობილმა კომპანიებმა – Boeing, Coca-Cola, Compaq, Disney, General Motors, Kodak, Motorola, Xerox – აღნიშნულ პერიოდში მიაღწიეს ლიდერობას თავის დარგებში, თუმცა 2000-იან წლებში მათი პოზიციები შესუსტდა. მიუხედავად დიდი ძალისხმევისა, დარჩენილიყვნენ ლიდერები თავიანთ დარგში, დღეს მათი საქმიანობისთვის დამახასიათებელია მხოლოდ მოგების სტაბილიზაცია და საბაზრო წილის ზრდის შეჩერება, ხოლო ისეთი მსხვილი იაპონური ფირმებისთვის როგორცაა: Sony, Nissan, Honda, Mitsubishi, (რომელთა პოზიციები ბაზარზე ურყევად ითვლებოდა), ბოლო წლებში დამახასიათებელია გაყიდვების მოცულობისა და მოგების შემცირებაც კი.

მაშასადამე, მყარი რეპუტაცია, ბრენდის ფლობა, ინოვაციებისა და კომპანიის შიგა შესაძლებლობების გამოყენება ჯერ კიდევ არ არის ფირმის ხანგრძლივი და სტაბილური განვითარების გარანტია ბაზარზე. აღსანიშნავია, რომ გარემო, რომელშიც კომპანია ფუნქციონირებდა და სტრატეგია, რომელმაც მას მოუტანა წარმატება წარსულში, დღეს მკვეთრ ცვლილებებს განიცდის. მართალია, არ შეცვლილა შეხედულება კომპანიის პოტენციალის რაციონალურ გამოყენებაზე, მაგრამ მნიშვნელოვანი გახდა ისეთი სტრატეგიის შემუშავება, რომელიც ორიენტირებული იქნება ცვალებად გარემოსთან კომპანიის ადაპტირებაზე. ახალი პროდუქციის, ტექნოლოგიების, საკომუნიკაციო

¹“სტრატეგიის დანიშნულება ბიზნესში“. ე.ჩოხელი, გ. წიკლაური, 2007.

საშუალებებისა და ახალბედა კონკურენტების გამოჩენა, კონკურენციის გაღრმავება, ასევე ცვლილებები დემოგრაფიულ მდგომარეობაში, სოციალურ ფასეულობებში, ცხოვრების სტილში და ა.შ., წლებთან ერთად ცვლის ორგანიზაციის კონკურენტულ გარემოს, რაც აძნელებს მსხვილი კომპანიებისთვისაც კი, ბაზარზე სწორი პოზიციის შერჩევასა და აქედან გამომდინარე საკმარისი გაყიდვის მოცულობის, ფინანსური შედეგების შენარჩუნებას. კომპანიამ, რომელსაც აქვს ესა თუ ის კონკურენტული უპირატესობა დღეს, აუცილებლად პარალელურად უნდა იზრუნოს წარმატებულ მომავალზე, მისი საძირკველის შექმნაზე. სწორედ ეს არის ბიზნესის თანამედროვე სტრატეგიის არსი: ბიზნესში წარმატებისთვის საკმარისი არ არის წარმატების მიღწევა ბაზარზე დღეს. ამრიგად, წარმატებული სტრატეგია არის კომპანიის ქცევის მოდელი, მიზნების მიღწევის წესები, რომლებიც დაფუძნებულია ფირმის შიგა პოტენციალის ეფექტურ გამოყენებაზე, გარემოში მიმდინარე ცვლილებების გაანალიზებაზე და კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებაზე, რაც ერთიანობაში საშუალებას აძლევს კომპანიას იარსებოს და მიაღწიოს წარმატებას გრძელვადიან პერსპექტივაში. სტრატეგიის შემუშავება, რაც კომპანიას მოუტანს გამარჯვებას არა მარტო ადგილობრივ, არამედ საერთაშორისო ბაზარზე, საკმაოდ რთული გახდა მსოფლიოში მიმდინარე ისეთი ცვლილებების გამო, როგორცაა:

– სტრატეგიული პეიზაჟის ცვლილება მსოფლიოში ბოლო ათწლეულში; – მიმდინარე მნიშვნელოვანი ფუნდამენტური ძვრები არც ერთ კომპანიას არ აძლევს საშუალებას გახდეს აბსოლუტური ლიდერი, თუ არ გაითავისა გუშინდელი მსოფლიოს განსხვავება თანამედროვესგან; – პროდუქტების ფართო ასორტიმენტი. თანამედროვე ბაზრისათვის დამახასიათებელია პროდუქტების მრავალფეროვნება – ასორტიმენტი ყოველ წელს სულ უფრო ფართოვდება. მაგალითად, დღეს ავტომობილის მყიდველს შეუძლია შეარჩიოს სასურველი ავტომობილი მინიმუმ 3000 მოდელის ავტომობილიდან; – ტექნოლოგიების კონვერგენცია. ახალი ტექნოლოგიები და პროდუქტები სულ უფრო მეტად ურთიერთდამოკიდებული და კომბინირებული ხდება. მაგალითად, მობილური ტელეფონი, გარდა ძირითადი დანიშნულებისა, შეიძლება გამოყენებული იქნეს ინტერნეტისთვის, ელექტრონული ფოსტისთვის და ა.შ;

- დარგებსა და სეგმენტებს შორის საზღვრის დადგენის სირთულე. პროდუქციის წარმოების ზრდა და ტექნოლოგიების შერწყმა ართულებს დარგებს ან დარგების სეგმენტებს შორის ზღვარს. მაგალითად, ისეთ კონსერვატულ დარგში, როგორცაა საავტომობილო დარგი, შეუძლებელია ზუსტად განსაზღვრო, რომელ სეგმენტს ეკუთვნის: მინი-ფურგონები, სპორტული დანიშნულების სატრანსპორტო საშუალებები, ელექტროძრავიანი მანქანები;
- გლობალური კონკურენცია. გლობალური კონკურენცია, რომელიც კიდევ უფრო გააღრმავა ინტერნეტმა, არსებობს მრავალ დარგში, რის შედეგადაც ფირმა- კონკურენტებს შეუძლიათ მოხვდნენ მსოფლიოს ნებისმიერ ბაზარზე და თავისუფლად დაიკავონ ერთმანეთის მშობლიური ტერიტორიები;
- ინფორმაციის სწრაფი დაძველება. კომპანიების ხელთ არსებული ინფორმაცია ბაზარზე, ტექნოლოგიებში, კონკურენტების სტრატეგიებში და ა.შ. მიმდინარე სწრაფი ცვლილებებისა და პროდუქციის ევოლუციის შედეგად, უცბად კარგავს თავის აქტუალობას; მონაწილეებს შორის ღრმა კავშირების პროგრესურობა. წარმოების ახალი წესი მოითხოვს ურთიერთობების ახალი, პირდაპირი, პროგრესული სისტემის ჩამოყალიბებას კონკურენტებთან, მომწოდებლებთან, ხელისუფლებასთან, კონსალტინგურ, სარეკლამო სააგენტოებთან, ბანკებთან, მსხვილ მომხმარებლებთან და ა.შ;
- პროფესიონალიზმის ზრდა. გარემოში მიმდინარე ცვლილებების პარალელურად აუცილებელია ცვლილებები ორგანიზაციის შიგნითაც. ახალი ტექნოლოგიები, სამომხმარებლო გადაწყვეტილებები, ელექტრონული ბიზნესი მაღალი კლასის პროფესიონალებს მოითხოვს, განსაკუთრებით მართვის სფეროში ბიზნესში წარმატებისა და დამარცხების ხშირი მონაცვლეობაა. თანამედროვე პირობებში ძნელია ლიდერობის ხანგრძლივი პერიოდით შენარჩუნება. უფრო სრულყოფილი პროდუქტის მიწოდების საფუძველზე, ხან ერთი ფირმა გადის წინ, ხან – მეორე. განსაკუთრებით ძლიერია კონკურენცია პროგრამულ უზრუნველყოფაში, სადაც კონკურენტები იცვლებიან რამოდენიმე თვეში. აქ წამყვან პოზიციაზე გასვლა შეიძლება არა მხოლოდ სრულიად ახალი პროდუქტის მიწოდებითა და საბაზო პროდუქტის რადიკალური

გაფართოებით, არამედ უბრალოდ ხმის გავრცელებით, რომ მალე ბაზარზე გამოჩნდება ახალი პროდუქტი.

კონკურენტულ გარემოში მიმდინარე და პოტენციური ცვლილებების დროს ბიზნესში სწორი სტრატეგიის შემუშავებას დიდი ყურადღება ენიჭება. სტრატეგია რომ იყოს რეალური, შესრულებადი და წარმატების მომტანი, აუცილებელია დაფუძნებული იყოს: სტრატეგიული მიზნების, ბიზნესის მასშტაბისა და კონკურენტული სახის ზუსტ ფორმულირებაზე.

კომპანიის ჩანაფიქრი, განსაზღვრავს მისი სტრატეგიის მიზნებს. მიზნების ზუსტი ფორმირებით კომპანიამ უნდა განსაზღვროს: ერთი მხრივ, რისი მიღწევა სურს ბაზარზე (სტრატეგიული ჩანაფიქრი, ბიზნესის სახე, პროდუქტი, დიფერენციაცია) და მეორე მხრივ, რისი გაკეთებაა აუცილებელი დაინტერესებული მხარეებისთვის (აქციონერები, თანამშრომლები, მომწოდებლები, მომხმარებლები, ხელისუფლების ორგანოები და საერთოდ საზოგადოება). ამისათვის ნებისმიერ კომპანიაში არსებობს ხილული და უხილავი მიზნები. განასხვავებენ მიზნების შემუშავების ოთხ დონეს: სტრატეგიული ჩანაფიქრი (განზრახვა); სტრატეგიული მიმართულებები და საინვესტიციო პროგრამები; მიზნები; ოპერატიული ამოცანები.

სტრატეგიული ჩანაფიქრი ასახავს გრძელვადიან კონცეფციას, სადაც ჩანს, რისი სურვილი აქვს კომპანიას პროდუქციის, მომხმარებლების და ტექნოლოგიების თვალსაზრისით. მრავალი კომპანია გამოხატავს თავის განზრახვას განცხადებით, მაგალითად, გახდეს ლიდერი კონკრეტული სახის პროდუქციის მიწოდებაში კონკრეტული ტიპის მომხმარებლებისთვის, გლობალური მასშტაბით. სტრატეგიულ მიმართულებებსა და საინვესტიციო პროგრამებში ჩანს ინვესტიციების მიმართულება პროდუქციის და ბიზნესის სხვადასხვა სახეებში, რომლებსაც კომპანია ასრულებს და მის შესრულებას გეგმავს, რათა მიაღწიოს წარმატებებს 3-5 წლის განმავლობაში (ხანდახან უფრო მეტი პერიოდის განმავლობაში). დასახული მიზნები გამოხატავს სტრატეგიულ მიმართულებებს 1-3 წლის განმავლობაში საინვესტიციო პროგრამებში, რომ დააკონკრეტოს შედეგები დროის

ხანგრძლივობის გათვალისწინებით და რეალურად წარმოადგინოს ძირითადი ორიენტირები.

ოპერატიული ამოცანები საშუალებას იძლევა მოკლევადიანი მიზნები (რომლის მიღწევა საჭიროა ერთ წელში) ფორმულირებული იყოს ძალიან დაწვრილებით. ისინი შეიძლება განხილულ იქნეს, როგორც ცალკეული საფეხურები დასახული გლობალური მიზნის მისაღწევად. როცა მსგავსი ამოცანები წყდება სწორად, ისინი მნიშვნელოვან სტიმულს აძლევენ ორგანიზაციის პერსონალს, ცალკეულ ქვეგანყოფილებს, ფუნქციონალურ სტრუქტურებს და ზრდიან წარმატების იმედს ბიზნესში.

სტრატეგიის შერჩევასა, ნებისმიერ კომპანიას მიზნების გარდა, სჭირდება ბიზნესის მასშტაბის განსაზღვრა. იგი საშუალებას აძლევს მას, უფრო ზუსტად ჩამოაყალიბოს ბიზნესის ან პროდუქციის სახეები და ბაზრის სეგმენტები, რომლებითაც კომპანია არის დაკავებული დღეს ან გეგმავს განახორციელოს მომავალში, რათა საკუთარი შესაძლებლობების რეალიზაცია მოახდინოს. ბიზნესის მასშტაბი რომ ზუსტად განსაზღვროს, კომპანიამ უნდა უპასუხოს ოთხ ძირითად კითხვას:

- რომელი პროდუქტის მიწოდება სურს ორგანიზაციას ბაზარზე – ბიზნეს- ერთეულების დონეზე ან რომელი სახის ბიზნესის განხორციელება სურს კომპანიას კორპორატიულ დონეზე და რომელი მომხმარებლების მოთხოვნებს დააკმაყოფილებენ (პროდუქციისა და ბაზრის კოორდინატთა)?
- რომელ გეოგრაფიულ ტერიტორიებზე (რეგიონალური, საერთაშორისო და გლობალური) სურს კომპანიას თავისი პროდუქციის გატანა (გეოგრაფიული კოორდინატთა)?
- რომელი აქტივები, ტოპ-მახასიათებლები (ტექნიკური მდგომარეობა, ორგანიზაციული სტრუქტურა, პროფესიონალიზმის დონე) და ტექნოლოგია გააჩნია ორგანიზაციას ან შეუძლია მიიღოს, რათა მოემსახუროს ბაზრისა და პროდუქციის არჩეულ სეგმენტებს (ორგანიზაციული კოორდინატთა)

ბიზნესის მასშტაბის შერჩევა საშუალებას არ აძლევს კომპანიას განსაზღვროს, თუ როგორ წარმართოს კონკურენტული ბრძოლა, რომ მოიზიდოს ან შეინარჩუნოს მომხმარებლები. ამისათვის კომპანიამ უნდა შექმნას კონკურენტული სახე. კონკურენტული სახის

შემუშავებით კომპანია განსაზღვრავს თავისი ბიზნესის დიფერენცირების გზებს, რომელსაც საფუძვლად უდევს მომხმარებელთა მოთხოვნის შესწავლა. დიფერენცირება – ეს არის ფასეულობების არჩევანი, რომელსაც აკეთებს მომხმარებელი, როცა ყიდულობს პროდუქციას ან მოცემული კომპანიის გადაწყვეტილებას. მომხმარებელთა მოსაზიდად და შესანარჩუნებლად საჭირო ფასეულობების შექმნა ეფუძნება მიწოდების დიფერენცირების ისეთი ფორმების გამოყენებას, როგორცაა: ასორტიმენტი, პროდუქციის მახასიათებლები (საიმედოობა, მუშაობის ხანგრძლივობა და ა.შ), მომსახურება, იმიჯი და რეპუტაცია, ფასი. ჩვენს მიერ განხილული სტრატეგიის შემადგენელი ნაწილები და მათი სხვადასხვა კომბინაცია, კომპანიას საშუალებას აძლევს შეიმუშავოს ისეთი სტრატეგია, რომელიც ყველაზე მეტად შეესაბამება მის პოტენციურ მდგომარეობას.”

ორგანიზაციის სტრატეგიის შემუშავება რთული და შრომატევადი სამუშაოა, რომელიც იძენს აზრს, თუ სტრატეგია მას წარმატებას მოუტანს. ამისათვის არანაკლები მნიშვნელობა აქვს სტრატეგიის რეალიზაციის მართვას. ამიტომ ხელმძღვანელობამ უნდა გააკონტროლოს სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესი, რისთვისაც საჭიროა დამუშავდეს ამ პროცესის პროექტები, გეგმები და ბიუჯეტები, მოხდეს მისი მოტივაცია, ე.ი. განხორციელდეს სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესის მართვა.

თანამედროვე ორგანიზაციების საქმიანობის ეფექტიანობის უზრუნველყოფა უმთავრესად დამოკიდებულია სტრატეგიულ მენეჯმენტზე. სტრატეგია წარმოადგენს განსაზღვრული წესების ნაკრებს, რომლებითაც ხელმძღვანელობს ორგანიზაცია მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისას. ამასთან ერთად სტრატეგია განიხილება როგორც საერთო კომპლექსური გეგმა, რომელიც განკუთვნილია იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილ იქნეს ორგანიზაციის მისია და მიღწეულ იქნეს ეკონომიკური მიზნები.

ამკარა უპირატესობებთან ერთად სტრატეგიული მენეჯმენტი, ისევე როგორც მენეჯმენტის სხვა ტიპები არ არის დაზღვეული მისი გამოყენების ნაკლოვანებებისა და შეზღუდვებისაგან, რაც გამოწვეულია გადასაწყვეტი ამოცანების სირთულითა და კომპლექსური ხასიათით. გარე გარემოში ცვლილებები კი მოითხოვენ კონკრეტულ სიტუაციაში სპეციფიკურ მიდგომას და სტრატეგიული მენეჯმენტი ვერ ფლობს

გამოყენების უნივერსალურობას ნებისმიერ სიტუაციაში ნებისმიერი ამოცანის გადასაწყვეტად. ამიტომ დიდი მნიშვნელობა აქვს სტრატეგიული მენეჯმენტის წარმოშობისა და პრაქტიკული გამოყენების მეთოდოლოგიის სწორად გამოყენებას. გამოყოფენ ამ მეთოდოლოგიის რამდენიმე ეტაპს:

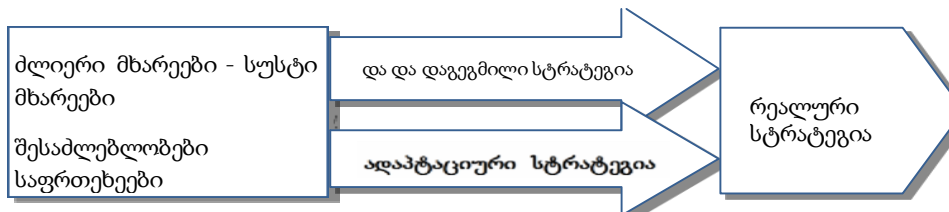
1. მართვა შესრულების შედეგების კონტროლის საფუძველზე, რომლის დროსაც ორგანიზაციის რეაქცია ცვლილებებზე ხდება მოვლენათა დასრულების შემდეგ. ეს არის რეაქტიური ადაპტაცია, რომელიც ყველაზე ბუნებრივია ორგანიზაციისათვის, მაგრამ მოითხოვს დიდ დროს ცვლილებათა გარდაუვალობის გაცნობიერებაზე, ახალი სტრატეგიის დამუშავებას და მასთან სისტემის ადაპტაციას. ცვლილებათა ტემპების ზრდის პირობებში ეს მიუღებელია.
2. მართვა ცვლილებათა წინასწარ განჭვრეტის საფუძველზე, როდესაც წარმოიშობა მოულოდნელი მოვლენები და ცვლილებათა ტემპი ჩქარდება, მაგრამ არა იმდენად, რომ შეუძლებელი იყოს სამომავლო ტენდენციების გათვალისწინება და მათზე რეაქციის განსაზღვრა შესაბამისი სტრატეგიის შემუშავების გზით.
3. მართვა მოქნილ ექსტრენულ (სასწრაფო) გადაწყვეტილებათა საფუძველზე, რომელიც ყალიბდება ამჟამად, ისეთ პირობებში, როდესაც ბევრი მნიშვნელოვანი ამოცანა წარმოიშობა იმდენად სწრაფად, რომ მათი დროულად გათვალისწინება შეუძლებელია

მართვა მოქნილ ექსტრენულ (სასწრაფო) გადაწყვეტილებათა საფუძველზე, რომელიც ყალიბდება ამჟამად, ისეთ პირობებში, როდესაც ბევრი მნიშვნელოვანი ამოცანა წარმოიშობა იმდენად სწრაფად, რომ მათი დროულად გათვალისწინება შეუძლებელია (მენეჯმენტის საფუძვლები : გიორგი შუბლაძე, ბაბულია მღებრიშვილი, ფიქრია წოწკოლაური, 2008)

1.2. სტრატეგიების სახეები

²„როცა კომპანია ბიზნესითაა დაკავებული და ცდილობს მიაღწიოს წარმატებას კონკურენტებთან შედარებით, იგი ახდენს ალტერნატიული სტრატეგიების შემუშავებას და მათგან ოპტიმალური სტრატეგიის შერჩევას.

თუმცა შემუშავებული (დაგეგმილი) სტრატეგია, ხდება რეალური, თუ იგი ითვალისწინებს სიტუაციურ ფაქტორებს (ნახ. 1.1)



ნახ. 1.1. რეალური სტრატეგიის ფორმირება ალტერნატიული სტრატეგიის შემუშავებისას კომპანიები მიმართავენ სტრატეგიის შემადგენელი ელემენტების, როგორცაა: არეალი, მამოძრავებელი, განმასხვავებელი, საფეხურები, ეკონომიკური ლოგიკა, სხვადასხვა კომბინაციების გამოყენებას.“

³„ეს კომბინაციები ზოგადად გამოხატულობას პოულობს სამ სტრატეგიაში:

- 1.ინოვაციური სტრატეგია
- 2.განახლების სტრატეგია
- 3.მუდმივი სრულყოფის სტრატეგია

1. ინოვაციური სტრატეგია. იგი ასახავს ისეთ სტრატეგიულ განძრახვას ან სტრატეგიულ პერსფექტივას რომელიც მიმართულია ადრე არ არსებული შესაძლებლობების და გამოყენებაზე რომელიც ვერ შენიშნეს კონკურენტებმა. ინოვაციური სტრატეგია იქმნება ახალი პროდუქტების ან გადაწყვეტილებების ირგვლივ, იგი ქმნის ახალ კონკურენტულ

² ჩოხელი ე. 2012. სტრატეგიული მენეჯმენტი. თავი 6

³ ჩოხელი ე. 2012. სტრატეგიული მენეჯმენტი.

სივრცეს ან საბაზრო ნიშას. ამ სტრატეგიის ძირითადი უპირატესობა არის ის, რომ მისი გამოყენება არ შეუძლია არც ერთ კონკურენტს. ინოვაციური სტრატეგიის დამახასიათებელი ნიშნებია:

- ახალი პროდუქტის ან გადაწყვეტილებების შექმნა, რომელიც რადიკალურად განსხვავდება ბაზარზე არსებულისგან;
- პროდუქტის ან გადაწყვეტილებების უფრო მაღალი ფუნქციურობა; პროდუქტების მომხმარებლების მიერ, ადრე არსებულისაგან განსხვავებული განსხვავებული ღირებულებების მიღება;
- პროდუქტის მიმზიდველობა მომხმარებელთა ფართო წრისათვის, ე.ი მისი ადაპტირება მომხმარებელთა სხვადასხვა გემოვნებაზე, გამოყენების ვარიანტებზე, ასევე ცალკეული შემკვეთების მოთხოვნების ცვლილებაზე.

ინოვაციური სტრატეგია მაშინ არის საჭირო, როცა კომპანიას სურს გამოვიდეს საერთო რიგიდან და დაიკავოს ლიდერის ადგილი. ამიტომ არაა გასაკვირი, რომ ინოვაციური სტრატეგია დაკავშირებულია გარკვეულ რისკთან, რადგან მათ უხდებათ ისეთი ბიზნესით დაკავება, რაც ადრე არ იყო, მაგრამ ამის საფუძველზე კომპანიას ეძლევა შესაძლებლობა მიაღწიოს მაღალ შედეგებს როგორც საბაზრო წილის, ასევე ფინანსების მიხედვით

2. განახლების სტრატეგია. განახლების სტრატეგია გულისხმობს ისეთ სტრატეგიულ განძრახვას, რომლის მიზანია ბიზნესის არეალის, კონკურენტული სახისა და მიზნების მოდიფიცირება მაგრამ არა რადიკალურად შეცვლა.

განახლების სტრატეგიისთვის დამახასიათებელი ნიშნებია:

- არსებული სტრატეგიების შეცვლა ან გაფართოება ინტელექტუალურ და ორგანიზაციულ დონეზე.
- არსებული ძირითად სტრატეგიის შენარჩუნება, თუ ბაზრის წილი და ფინანსური შედეგები მაღალია;
- სტრატეგიასთან დაკავშირებული როგორც პირადი, ისე ორგანიზაციული რისკის მნიშვნელოვნად ნაკლები ხარისხი, განსაკუთრებით მოკლევადიან გეგმაში.“

განახლების სტრატეგია საჭიროა მაშინ, როცა კომპანიას სურს გაზარდოს ბაზრის წილი და დაიკავოს ან შეინარჩუნოს ლიდერის ადგილი ანალოგიური ბიზნესის მქონე კომპანიებთან მიმართებაში, მაგრამ წავიდეს ნაკლებ რისკზე. ამისათვის იგი იყენებს დიფერენცირების სხვადასხვა მეთოდებს (სერვისი, მახასიათებლების გაუმჯობესება და ა.შ.) და ამის საფუძველზე შესაძლებლობა ეძლევა მიაღწიოს მაღალ შედეგებს

3. მუდმივი სრულყოფის სტრატეგია. ეს სტრატეგია გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როცა კომპანიას არ სურს ან არ შეუძლია გამოიყენოს ინოვაციური და/ან განახლების სტრატეგია. ამ სტრატეგიის გამოყენებით კომპანია მუდმივად აფართოებს მომხმარებელთა წრეს, მშვიდად ცვლის მიზნებს რომლებსაც სურს მიღწიოს. მუდმივი სრულყოფის სტრატეგია გულისხმობს მოქმედ საბაზო გადაწყვეტილებაში მცირე ცვლილებებს.

მომხმარებელთა წრის მუდმივ გაფართოებას, კონკურენციას ნაკლებად აგრესიული მეთოდებით, მიზნების მისაღწევად არამკვეთრ ცვლილებას. ამ სტრატეგიის გამოყენება ადვილია და კარგია იმ შემთხვევაში, როცა კონკურენტული სივრცე და დარგის სეგმენტი გარკვეული დროის განმავლობაში უმნიშვნელოდ იცვლება: ახალი პროდუქტები ან გადაწყვეტილებები არ წარმოიქმნება, ახალი სამომხმარებლო მოთხოვნები არ იცვლება, მიწოდებისა და გასაღების ძირითადი არხები იგივეა.

მუდმივი სრულყოფის სტრატეგიის დამახასიათებელი ნიშნებია:

- მცირე ცვლილებები მოქმედ საბაზრო გადაწყვეტილებებში;
- კონკურენცია ნაკლებად აგრესიული მეთოდებით;
- ძირითადი ძველი ოპერაციების შესრულება, დიდი მოცულობით და უმნიშვნელო ცვლილებებით.

როცა სტაბილური პირობები უზრუნველყოფენ წარმატებას, მაშინ ამ სტრატეგიის გამოყენება სწორია. თუმცა ცვლილებები, რომლებიც მიმდინარეობს თანამედროვე ეტაპზე (პროდუქციის ასორტიმენტის გაფართოება, ტექნოლოგიების კონვერგენცია, გლობალური კონკურენცია და ა. შ.), მუდმივი სრულყოფის სტრატეგიას ხდის სულ უფრო ნაკლებად მიმზიდველს, განსაკუთრებით იმ კომპანიებისთვის რომლებიც ცდილობენ მიაღწიონ ლიდერობას ბაზარზე ან საბაზრო წილის მნიშვნელოვან ზრდას.

კომპანიები თავისი სარგებლობის მანძილზე, სასიცოცხლო ციკლის სხვადასხვა სტადიაზე მიმართავენ შემდეგი სამი სახის სტრატეგიის გამოყენებას ესენია:

- ზრდის სტრატეგია
- შეზღუდული ზრდის (სტაბილიზაციის სტრატეგია) შემცირების სტრატეგია ზრდის სტრატეგია გულისხმობს კომპანიის მხრიდან ისეთი მოქმედებების განხორციელებას, რომელიც უზრუნველყოფს მისი შემოსავლების ზრდას წარმოების გაფართოების, პროდუქციის რეალიზაციისა თუ მომხმარებელთა რიცხვის ზრდის საფუძველზე. ამ სტრატეგიის გამოყენებით კომპანიები ხშირად აღწევენ ლიდერის პოზიციას.

ზრდის სტრატეგია ითვალისწინებს წინა პერიოდთან შედარებით ფირმის განვითარების დონის მატებას. ზრდის მიზნები შეიძლება იყოს გაყიდვების მოცულობის, ბაზრის წილის, მოგების ან ფირმის ზომების და ა.შ. ზრდა. გარკვეულ პირობებში უმნიშვნელო ზრდის არსებობა აფერხებს ორგანიზაციის საქმიანობის გან-ვითარებასა და სრულყოფას. ზრდის სტრატეგია განსაკუთრებით აქტუალურია დინამიკურად განვითარებად, სწრაფად ცვალებადი ტექნოლოგიების მქონე დარგებში. არამდგრად დარგში ზრდის არარსებობამ შეიძლება გამოიწვიოს გაკოტრება.“

⁴ „განასხვავებენ პროდუქტის გაყიდვების ზრდის 5 სტრატეგიას

1. პროდუქტის სტრატეგია
2. მომსახურების სტრატეგია
3. ალქმის სტრატეგია
4. ფასის სტრატეგია
5. გამყიდველის სტრატეგია

განვიხილოთ თითოეული მათგანი ცალ ცალკე.

1.პროდუქტის სტრატეგია : როგორც ჩვენთვის ცნობილია პროდუქტის მახასიათებლები განსაკუთრებით დიდ გავლენას ახდენს გაყიდვებზე, ეს მთავარი წინაპირობაა იმისათვის რომ მოხდეს ბევრი პროდუქტის რეალიზაცია. თუ კომპანია

⁴ „სინერჯი ჯგუფი“. სტრატეგია და ორგანიზაცია

წლიდან წლამდე ეცდება მოახდინოს მისი პროდუქტის მოდერნიზაცია, კომპანია ბაზარზე მოიპოვებს უპირატესობას, ხოლო უპირატესობა უზრუნველყოფს წარმატების მიღწევას.

ორგანიზაცია მუდმივად უნდა სწავლობდეს მომხმარებლის დაუკმაყოფილებელ საჭიროებებს და წლიდან წლამდე ცდილობდეს პროდუქტში რამე არსებითი თვისობრივი ცვლილებების მოხდენას, ისეთი, რომელიც მას მომხმარებლისთვის კიდევ მეტად და ბევრად უფრო ღირებულს გახდის.

პროდუქტის არსებითი გაუმჯობესება, მართალია, მართალია, კარგ შედეგებს იძლევა, მაგრამ მისი შესაძლებლობები საკმაოდ შეზღუდულია ან ძნელი დასაწახი და განსახორციელებელია. თუ კომპანია ხედავს რომ ამ მხრივ მკვეთრი გაუმჯობესების მიღწევა გაუჭირდება მაშინ სჯობს აქცენტი პროდუქტთან დაკავშირებული მომსახურების გაუმჯობესებაზე გააკეთოს.

2.მომსახურების სტრატეგია პროდუქტთან დაკავშირებული მომსახურება მეორე ფაქტორია რომელიც განაპირობებს პროდუქტის წარმატებას. ის თუ როგორ ვაწვდით მომხმარებელს პროდუქტს, რამდენად ადვილი, სწრაფი და სასიამოვნოა ეს პროცესი მისთვის, რამდენად ვეხმარებით ამ პროდუქტის მოხმარებაში მას და ხელს ვუწყობთ კიდევ უფრო მეტი სარგებელი მიიღოს კლიენტმა ამ პროდუქტის მოხმარებით ყოველდღიურ ცხოვრებაში ძალიან არსებითად განსაზღვრავს პროდუქტის წარმატებას.

მომსახურების სტრატეგიის არჩევის შეთხვევაში ორგანიზაციაში პროცესები და სტრუქტურა ისე უნდა ავაგოთ რომ, ვახერხებდეთ რომ ვიყოთ არა მარტო საუკეთესო ბაზარზე ამ ნიშნით არამედ ძალიან მკვეთრად გამოვიჩიოდეთ ჩვენი კონკურენტებისაგან. კომპანია მუდმივად ორიენტირებული უნდა იყოს ეძებოს მომსახურების დახვეწის შესაძლებლობები. მუდმივად უნდა აუმჯობესებდეს იმ გარემოს რომელშიც აწვდის მომსახურებას. დეტალებს აქცევდეს ყურადღებას და ცდილობდეს იყოს დახვეწილი ნიუანსების დონეზე.

მომსახურების სტრატეგიას განსაკუთრებით მეტ ყურადღებას ანიჭებენ ბანკები, სადაზღვევო კომპანიები. რამდენადაც მათთვის ძნელია თვითონ პროდუქტში დიდი

უპირატესობის მიღწევა სწორედ მომსახურების მუდმივი გაუმჯობესებით ცდილობენ მომხმარებლის სიმკათია დაიმსახურონ.

3.აღქმის სტრატეგია : ბევრი მაგალითია, როდესაც პროდუქტის ან მომსახურების მწარმოებელმა შეძლო წარმატების მიღწევა სწორედ მომხმარებელში მისი პროდუქტის თუ მომსახურების განსხვავებული და მკაფიო აღქმით. ეს მაშინ, როდესაც თვითონ პროდუქტი კონკურენტებისაგან ბევრად არაფრით გამორჩეული არ იყო. განსაკუთრებით ისეთ პროდუქტებში, სადაც ძალიან განსხვავებული თვისობრივი ცვლილების მიღწევა ძნელია, მწარმოებლები სწორედ მათ აღქმაში ცვლილებას ანიჭებენ უპირატესობას.

თუ ვერც პროდუქტში და ვერც მომსახურებაში ვერ ვახერხებს კომპანია იყოს ძალიან გამორჩეული, მაშინ, ალბათ, სჯობს ეცადოს თავისი პროდუქტების მიმართ მომხმარებლის აღქმაში მაინც მოახერხოს მნიშვნელოვანი განსხვავების მიღწევა. თუ შევძლებთ ორიგინალური აქციებით, სარეკლამო კამპანიებით მივიქციოთ მომხმარებლის ყურადღება და მათი სიმკათია მოვიპოვოთ, მერე კი მუდმივად ვეცადოთ მათში ეს აღქმა შევინარჩუნოთ. ესეც არანაკლებ შედეგიანი სტრატეგია შეიძლება აღმოჩნდეს.

აღქმის სტრატეგიის ორი ძირითადი მიდგომა არსებობს – ან ძალიან ძვირი, ან ძალიან შემოქმედებითი. თუ ჩვენი პროდუქტების გაყიდვების ზრდის ამ სტრატეგიას ავირჩევთ, მოგვიწევს ან ძალიან ბევრი ფული დავხარჯოთ რეკლამაში, ან მუდმივად ძალიან განსხვავებულ და ორიგინალურ ნაბიჯებს ვდგამდეთ იმისათვის, რომ მომხმარებლის ყურადღება მივიქციოთ. ხოლო თუ ამ ორიდან ვერცერთს გამორჩეულად კარგად ვერ ვაკეთებთ, მაშინ ორივეს კეთება მოგვიწევს შედარებით საშუალოდ, ანუ დავხარჯოთ შედარებით ნაკლები ფული, მაგრამ შედარებით ორიგინალური კამპანიები ვაწარმოოთ.

4.ფასის სტრატეგია : პროდუქტის გაყიდვების ზრდის ასევე მნიშვნელოვან სტრატეგიას წარმოადგენს ფასის სტრატეგია.

ფასის სტრატეგიის არჩევის შემთხვევაში მთელი ყურადღება გადატანილი არის საწარმო პროცესების დახვეწაზე, ლოჯისტიკაზე და ა.შ ფასის სტრატეგიის შემთხვევაში კომპანია ორიენტირებული უნდა იყოს დაბალ დანახარჯებზე , მას უნდა შეეძლოს კონკურენტებთან შედარებით ყველაფრის ბევრად უფრო დაბალი დანახარჯებით კეთება.

კომპანიას უნდა შეეძლოს მინიმუმამდე დაიყვანოს მარკეტინგული და სარეკლამო დანახარჯები.

5.გამყიდველის სტრატეგია : და ბოლოს, თუ არც ერთი ზემოთ ჩამოთვლილი სტრატეგიის განხორციელება დიდად განსხვავებულად არ გამოგვდის, მაშინ სჯობს გაყიდვების მეთოდებში რაიმე ღირებული განსხვავების მიღწევას შევეცადოთ. როგორ ვარჩევთ სეგმენტს, ვისკენაც ჩვენი გაყიდვების ძალისხმევას მივმართავთ, რა ინფორმაციას ვაწვდით მათ ჩვენი პროდუქტის და მომსახურების შესახებ, რა არხებით ვაწვდით მათ ამ ინფორმაციას, რას ვაკეთებთ იმისათვის, რომ მომხმარებელი ჩვენი პროდუქტის ყიდვაზე დამატებით წავახალისოთ – ეს საკითხები ხდება ამ დროს ჩვენი განსაკუთრებული ზრუნვის ობიექტი. გაყიდვების მიდგომებში რაიმე ახლის, ინოვაციურის მოფიქრება და განხორციელება შეიძლება გახდეს კარგი შესაძლებლობა განსხვავებული შედეგების მისაღწევად.

ყველაზე ხშირად, ასეთი სტრატეგიის არჩევას, ორგანიზაციები საკუთარი, პირდაპირი გამყიდველების ქსელის გაკეთებას ამჯობინებენ და მთელ ძალისხმევას მათ შერჩევაზე, აღჭურვაზე, სწავლებაზე და მოტივირებაზე ხარჯავენ. ასეთი ეფექტური ქსელის გაკეთება კარგი საშუალება შეიძლება აღმოჩნდეს კონკურენტებთან შედარებით გრძელვადიანი უპირატესობის მოსაპოვებლად. მაგალითად, პარფიუმერიის, სიცოცხლის დაზღვევის, პრესის და ბევრი სხვა პროდუქტის თუ მომსახურების გავრცელებისათვის ასეთ სისტემებს ძალიან წარმატებით იყენებენ.

სხვა ოთხი სტრატეგიის მსგავსად გამყიდველის სტრატეგიის განხორციელებაც ძალიან ბევრ მუშაობას და ცვლილებების განხორციელებას ითხოვს. მდგრადი სისტემების შექმნას, შენარჩუნებას, მიმდინარე მართვას იმდენად დიდი ძალისხმევა სჭირდება მთელი ორგანიზაციის დონეზე, რომ ამ სტრატეგიის სხვა სტრატეგიების პარალელურად განხორციელებაც ფაქტიურად შეუძლებელია.

თითქმის ნებისმიერ ბიზნესში ხუთივე მიმართულებას სჭირდება ყურადღება. ხუთივე მიმართულებით საჭიროა რაღაცა იგეგმებოდეს და კეთდებოდეს ყოველწლიურად, მაგრამ თუ ჩვენ მართლა განსხვავებული შედეგების მიღწევა გვინდა, მაშინ უნდა ვეცადოთ

მკვეთრად გამორჩეულები ვიყოთ სხვა კონკურენტებისაგან ამ ხუთი მიმართულებიდან ერთ-ერთში მაინც. გამომდინარე იქიდან, რომ თითოეული ამ სტრატეგიის განხორციელებას ძალიან ბევრი და რაც მთავარია ერთმანეთისაგან ძალიან განსხვავებული მუშაობა სჭირდება, ყველაში ერთად კი არა და ორში ან სამში ერთადაც რომ ვიყოთ მკვეთრად გამორჩეულები, ფაქტიურად შეუძლებელია. სწორედ ამიტომ უმჯობესია ავირჩიოთ ერთი მათ შორის, ჩვენთვის ყველაზე შედეგიანი და მასზე მოვახდინოთ ჩვენი ყურადღების გრძელვადიანი კონცენტრაცია.

თუ ჩვენი გარემოდან გამომდინარე, ერთ რომელიმე სტრატეგიაზე გრძელვადიან კონცენტრაციას ვერ ვახერხებთ, ის მაინც უნდა ვცადოთ წლის შიგნით მოვახერხოთ უფრო არსებითი ფოკუსირება რომელიმე მათგანზე ამ ხუთიდან და ვცადოთ მასში მოვახდინოთ არსებითი ცვლილებები ამ წელს. მომავალ წელს მეორეში და ა.შ.

ხუთივე სტრატეგიის ერთდროულად განხორციელება ყველაზე ცუდი სტრატეგიაა. თუ ყოველ წელს ხუთივე მიმართულებით, ან თუნდაც ერთდროულად, რამოდენიმე მათგანში მნიშვნელოვანი ცვლილების მოხდენას შევეცდებით ამით, სავარაუდოდ, იმ შედეგს მივიღებთ, რომ არაფერში განსაკუთრებულად გამორჩეულები და განსხვავებულები სხვებისაგან არ ვიქნებით. ეს იმას ნიშნავს, რომ, ასეთ შემთხვევაში, არც დიდად განსხვავებული შედეგების იმედი უნდა გვქონდეს.“

შეზღუდული ზრდის სტრატეგია გულისხმობს კომპანიის მხრიდან ისეთი მოქმედებების განხორციელებას, როცა იგი: ზღუდავს წარმოების მაშტაბებს და ცდილობს შეინარჩუნოს მოგების იგივე დონე, ახდენს მიღებული შემოსავლების რეინვესტირებას იგივე მოცულობით, არ მიმართავს სიახლეების დანერგვას. ამ სტრატეგიას კომპანიები მიმართავენ იმ შემთხვევაში როცა იმყოფებიან გაურკვეველ სიტუაციაში, და დგანან არჩევანის წინაშე, დარჩნენ იგივე ბიზნესში, აწარმოონ იგივე პროდუქტი, არ გააფართოვონ გეოგრაფიული არეალი, თუ მოახდინონ დიფერენციაცია, ან დივერსიფიკაცია, ან გავიდნენ სხვა ქვეყნის ბაზრებზე.

შემცირების სტრატეგია ითვალისწინებს ორგანიზაციის მიერ წინათ მიღწეულზე დაბალი მიზნების დონის დადგენას. შემცირების სტრატეგიის სხვადასხვა ვარიანტებს

უფრო ხშირად მაშინ მიმართავენ, როცა ეკონომიკური დაცემისას ან უბრალოდ ორგანიზაციის გადარჩენისათვის ფირმის საქმიანობის მაჩვენებელს აქვს გაუარესების ტენდენცია. ამავე დროს ბევრი ფირმისათვის შემცირება იწვევს მთლიანად ფირმის საქმიანობის შენარჩუნებას და იგი წარმოადგენს ეფექტიანი უზრუნველყოფის საშუალებას.

შემცირების სტრატეგია გულისხმობს კომპანიის მხრიდან ისეთი მოქმედებების განხორციელებას, როცა იგი ახდენს წარმოების მაშტაბი, საქმიანობის ყველა კომპონენტში ხარჯებისა და ზომების შემცირებას. ამ სტრატეგიის გამოყენებას მაშინ აქვს აზრი ბიზნეს-კომპანიებში, როცა მათ გააჩნიათ პრობლემები, მაგრამ არ არიან ღრმა კრიზისში ან გაკოტრების პირას. თუ ეს სტრატეგია ვერ შეძლებს კომპანიის პოზიციების გაუმჯობესებას მაშინ უმჯობესია კომპანიამ მიმართოს შემდეგ ალტერნატიულ სტრატეგიებს: 1. გაყიდვების სტრატეგიას, თუ ბიზნესს არ შეუძლია ან არ გააჩნია საკმარისი ფინანსები ბიზნესის გადასარჩენად და მის კომპანიას ჯერ კიდევ აქვს კარგი ფასი. 2. გაკოტრების ან ლიკვიდაციის სტრატეგიას, თუ კომპანიის დანახარჯები ვალდებულებები საკმაოდ დიდია. ამ დროს ბიზნესმენი მიმართავს ლიკვიდაციის სტრატეგიას და ახდენს კომპანიის კაპიტალის ნაწილ-ნაწილ გაყიდვას ან გაკოტრების სტრატეგიას ბიზნესის გადარჩენის მიზნით, აცხადებს თავს გაკოტრებულად, რის შედეგადაც კომპანიის მართვა გადაეცემა სასამართლოს მიერ დანიშნულ მმართველებს, ვალდებულებების და გაჯანსაღების განსახორციელებლად.

ხშირად კომპანიები, რომ შეინარჩუნონ ბიზნესი და/ან წარმატებით განახორციელონ კონკურენცია, ცდილობენ განავითარონ საკუთარი უნარები და კომპეტენციები, სადაც ეს სასიცოცხლოდ აუცილებელია. თუმცა, როცა კომპანიების უმეტესობას შეზღუდული აქვს განვითარების შესაძლებლობები, რამდენადაც კონკურენტი კომპანიები უფროთხილდებიან და იცავენ კონფედენციალურ ინფორმაციას საკუთარ ფასეულობებზე, გამოცდილებაზე მათ არ შეუძლიათ მიაღწიონ განვითარებას ასეთ კომპანიებთან პარტიორობით ან კავშირებით, ასეთ შემთხვევაში უკეთესია მიმართონ შეერთებისა და შთანთქმის სტრატეგიების გამოყენებას.

შეერთება და შთანთქმა ხშირად წარმოადგენს ოპტიმალურ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებას, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, როცა კავშირები და პარტნიორობა არ იძლევა სასურველ შედეგს. საკუთრებითი ურთიერთობები უფრო საიმედოა, ვიდრე პარტნიორობა, ამიტომ შეერთება და შთანთქმა იძლევა შესაძლებლობას მიაღწიოს გაერთიანებული კომპანიების მაღალ ხარისხს.

შეერთება არის თანაბარი პარტნიორი კომპანიების გაერთიანება, რის შედეგადაც ახალი შექმნილი კომპანია იღებს სხვა სახელწოდებას.

შთანთქმა არის მსხვილი კომპანიების მიერ შედარებით მცირე კომპანიების შექმნა და თავის სტრუქტურაში ინტეგრირება.

განსხვავება შეერთებასა და შთანთქმას შორის განისაზღვრება საკუთრებითი, მმართველობითი და ფინანსური შეთანხმების მიმართ დამოკიდებულებით და არა სტრატეგიული ან კონკურენტული უპირატესობებით. შექმნილი კომპანიის რესურსები, კომპეტენციები და კონკურენტული შესაძლებლობები ერთნაირია, იმის მიუხედავად იგი შექმნილია შეერთებისა თუ შთანთქმის საფუძველზე. კომპანიების შეერთება და შთანთქმა ჩვეულებრივ გამოწვეულია ორი მიზეზით, კერძოდ როცა კომპანიებს სურს:

1. გახდნენ ლიდერები მსოფლიო ბაზარზე
2. დაიკავონ მომგებიანი პოზიცია ინდუსტრიაში მომავალში.

შეერთებისა და შთანთქმის სტრატეგიის უპირატესობებია:

- საბაზრო პოზიციების გაძლიერება და კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა;
- ტექნოლოგიური უპირატესობის გაძლიერება, გაფართოება და სრულყოფა;
- საქონლის და მომსახურების ასორტიმენტის გაფართოება;
- ფინანსური მდგომარეობის გაძლიერება
- საწარმოო სიმძლავრების გაფართოება და ახალ რეგიონში შესვლა.

შეერთებისა და შთანთქმის სტრატეგიას ყოველთვის არ მოაქვს მოსალოდნელი დადებითი შედეგი. ორი, განსაკუთრებით მსხვილი და სხვადასხვა საქმიანობით დაკავებული კომპანიების გაერთიანება ხშირად წარმოქმნის ინტეგრაციის პრობლემებს,

ხშირად თანამშრომლების დაპირისპირებაც კი მართვის სტილისა და ორგანიზაციული კულტურის გამო.

წარმატებული კომპანიის 5 ძირითადი ბიზნეს სტრატეგია

1. ბიზნესი მაშინ იქნება წარმატებული, თუ ის მოწოდებული იქნება, რომ რაიმე პრობლემა გადაჭრას. ყველაზე წარმატებული კომპანიები ყოველთვის საკუთარი კლიენტების რეალურ მოთხოვნილებებს ითვალისწინებენ და მათ პრობლემების გადაწყვეტას სთავაზობენ.

“ინოვაცია” — ეს მოცემული პრობლემის ახლებური გადაწყვეტაა, რომელიც ჯერ არავის შეუთავაზებია.

2. სუსტი წერტილების სწრაფად აღმოჩენა და გამოსწორება უნდა შეგძლოთ. საკუთარი პროდუქტის ბაზარზე გაშვების პირველი მცდელობა, როგორ წესი, მარცხით მთავრდება. მნიშვნელოვანია, რაც შეიძლება სწრაფად გავიგოთ კონკრეტულად რა არ მუშაობს, რომ გამოვასწოროთ და ისევ ბაზარზე გავუშვათ

3. შექმენით პროფესიონალთა გუნდი და თქვენ ყოველთვის ხარისხიანი პროდუქტი გექნებათ.

ბიზნესმენთა უმრავლესობას მიაჩნია, რომ სტარტაპისთვის მხოლოდ ერთი კარგი იდეა არის საკმარისი, მაგრამ სინამდვილეში ეს ასე არ არის. საწყის ეტაპზე იდეა რომ განხორციელდეს, მას საკმარისი ბაზა არ გააჩნია და ინვესტორების მოსაზიდათ შესაბამისი გუნდის არსებობა ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც პერსპექტიული იდეა. თუ გყავთ გუნდი, მაშინ ნებისმიერი სირთულის პრობლემას გადაჭრით, სანამ თქვენი იდეა სწორად არ ჩამოყალიბდება. კარგი გუნდი ეს არის: დალაგებული ურთიერთობა, მიზანდასახულობა, შექმნილი პრობლემების ერთად გადაწყვეტა და გამოცდილება.

4. თქვენი კომპანიის კულტურა დასაწყისშივე შექმენით. კულტურა თქვენი კომპანიის საფუძველს წარმოადგენს და მისი მატარებლები ადამიანები არიან. თქვენი თანამშრომლები უნდა იყვნენ ჭკვიანები, შრომისუნარიანები, მიზანმიმართულები და პატიოსნები. თავიდანვე ასეთი ადამიანები უნდა ნახოთ, რის შედეგადაც თქვენს კომპანიას ისეთი მუხტი ექნება, რომელიც მრავალ დაბრკოლებას გადალახავს.

5.საზღვრების დარღვევის ნუ შეგეშინდებათ. მსოფლიოში ყველაზე წარმატებული კომპანიები საკუთარ გზაზე საყოველთაოდ აღიარებული ნორმების, თუ ტრადიციული აზროვნების დარღვევით მოქმედებდნენ. როდესაც ჩვენ არასტანდარტულად ვფიქრობთ, სწორედ მაშინ იბადება ჭეშმარიტი ინოვაცია, რამაც შეიძლება დიდი წარმატება მოიტანოს.

ყველა კომპანია მიისწრაფის კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისაკენ, რისთვისაც იყენებს სხვადასხვა კონკურენტულ სტრატეგიებს. კონკურენტული სტრატეგია არის იმ მეთოდებისა და ინიციატივების ერთობლიობა, რომლებიც მიმართულია კლიენტების მოზიდვის, კონკურენტული ბრძოლის განხორციელებისა და ბაზარზე საკუთარი პოზიციების განმტკიცებისკენ. ბაზარზე მიმდინარე ცვლილებების შესაბამისად კონკურენტული სტრატეგია განიხილავს, როგორც შემტევ, ისე დაცვით მოქმედებებს, ასევე მოკლევადიან ტაქტიკურ სვლებს მოვლენებზე მყისიერი რეაგირებისთვის და გრძელვადიან მოქმედებებს, რომლებზეც არის დამოკიდებული კომპანიის მომავალი საბაზრო შესაძლებლობები და პოზიციები.

⁵„კონკურენტული სტრატეგია დაკავშირებულია ხელმძღვანელობის განსაკუთრებულ გეგმებთან, რომლებიც მიმართულია კონკურენტული ბრძოლის წარმართვისა და მყიდველებისათვის დამატებითი ღირებულებების შექმნისკენ. მას შემდეგ, რაც კომპანია მიმართავს მრავალ მომკლევადიან და გრძელვადიან მანევრებს საბაზრო გარემოში, განასხვავებენ სტრატეგიის მრავალ ვარიანტს. ამ შემთხვევაში არსებობს იმდენი კონკურენტული სტრატეგია, რამდენი კონკურენტიცაა. თუმცა როცა განიხილება კომპანიის საქმიანობის მიზანი და კონკურენტული უპირატესობა, რომელსაც კომპანიამ უნდა მიაღწიოს, გამოყოფენ ხუთ საბაზისო სტრატეგიას:

I. დაბალი დანახარჯების სტრატეგია. მას აგრეთვე უწოდებენ დანახარჯებში ლიდერობის სტრატეგიას. იგი ეფუძნება პროდუქციის წარმოების მთლიანი დანახარჯების შემცირებას, რაც იზიდავს მომხმარებელთა დიდ რაოდენობას.

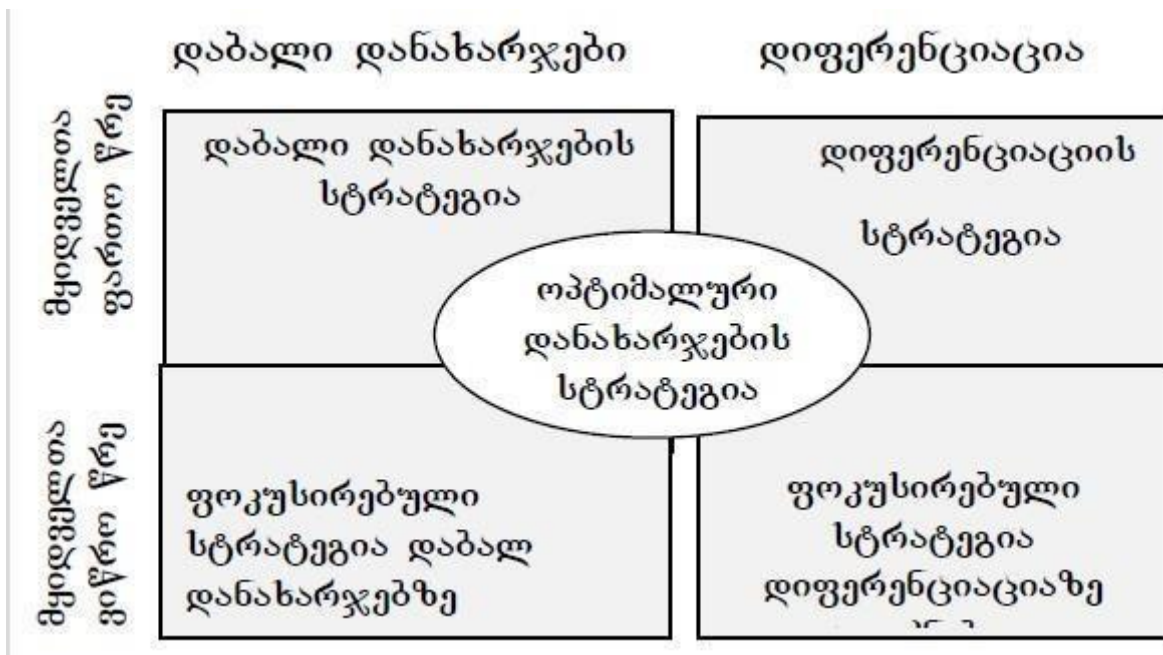
II. დიფერენციაციის სტრატეგია. იგი ეფუძნება კომპანიის მიერ პროდუქციისთვის კონკურენტებისაგან განსხვავებული სპეციფიკური ნიშნების მინიჭებას;

⁵ჩოხელი ე. 2012. სტრატეგიული მენეჯმენტი. თავი 5

III. ოპტიმალური დანახარჯების (ინტეგრირებული) სტრატეგია. იგი საშუალებას აძლევს მომხმარებლებს მცირე დანახარჯებისა და პროდუქციის ფართო დიფერენციაციის ხარჯზე მიიღოს დიდი ღირებულება.

IV. ფოკუსირებული სტრატეგია დაფუძნებული დაბალი დანახარჯებზე. ეს სტრატეგია ორიენტირებულია მომხმარებელთა ვიწრო სეგმენტზე, სადაც ფირმა ლიდერობს დაბალი წარმოების დანახარჯებით.

V. ფოკუსირებული სტრატეგია დაფუძნებული დიფერენციაციაზე. ეს სტრატეგია ორიენტირებულია მომხმარებელთა ვიწრო სეგმენტზე, სადაც ფირმა ლიდერობს უფრო სრულყოფილი საქონლითა და მომსახურების შეთავაზებით.



ნახ. 1.2. სტრატეგიების პოზიცირების მოდელი

უფრო დეტალურად განვიხილოთ საბაზისო სტრატეგიები

I. დაბალი დანახარჯების სტრატეგია.

როცა ბაზარზე მყიდველთა უმრავლესობა მგრძნობიარეა ფასის მიმართ, კომპანიის ცდილობს გახდეს ლიდერი ეფექტიანობის ამაღლებისა და დანახარჯების შემცირებით. ამ სტრატეგიის მიზანს წარმოადგენს არა დანახარჯების მაქსიმალური შემცირება, არამედ კონკურენტებთან შედარებით დანახარჯებში მაქსიმალური უპირატესობის მიღწევა;

მხოლოდ ამ შეთხვევაში შეუძლია კომპანიას გახდეს ლიდერი დანახარჯებში. ხარჯების მიხედვით ლიდერობის არჩევისას ფირმა უგულბელებს სეგმენტში განსხვავებულობას. ის ფართო ბაზარზეა ორიენტირებული, ამიტომ დიდი რაოდენობით საქონელს აწარმოებს. გარდა აღნიშნულისა დაბალი დანახარჯების სტრატეგია უზრუნველყოფს პოტენციური ბაზრის მაქსიმალურად ფართო საზღვრებს.“

„ხარჯების მიხედვით ლიდერობა შეიძლება განხორციელდეს მაშინ როდესაც:

ფირმას შესწევს უნარი, რომ წინ აღუდგეს თავის პირდაპირ კონკურენტებს ფასების ომის შემთხვევაშიც კი;

- მყიდველებს არ შეუძლიათ მიიღონ უფრო ხელსაყრელი წინადადებები, ე.ი., შესაბამისად, ვერ ახორციელებენ ზე-წოლას ფასების შემცირებაზე;
- მომწოდებლისგან ხარჯების გაზრდის შემთხვევაში დაცვა მიიღწევა მეტი მოქნილობით. დომინანტურ დარგობრივ ლიდერს გარკვეული დოზით შეუძლია, რომ მომწოდებლებს თავისი პირობები უკარნახოს;
- დაბალი დანახარჯები ასევე წარმოადგენს მაღალ ბარიერს პოტენციური კონკურენტებისათვის და ის შესაძლოა მიჩნეულ იქნეს როგორც კარგი დაცვის მექანიზმი საქონელ შემცვლელებთან მიმართებაში. „

„7დანახარჯებში ლიდერს აქვს მნიშვნელოვანი დამატებითი მოგების მიღების ორი ხერხი:

პირველი – პროდუქტზე ფასების შემცირება და რაც შეიძლება მეტი მყიდველების მიზიდვა : ფასების შემცირება კომპანიას შესაძლებლობას აძლევს დიდი რაოდენობით მომხმარებელი მოიზიდოს და მოახდინოს პროდუქციის რეალიზაცია

მეორე – დანახარჯების შემცირება, უცვლელი ფასი და ბაზრის არსებული წილის შენარჩუნება : დანახარჯების შემცირება, უცვლელი ფასი და ბაზარზე არსებული წილის შენარჩუნება ზრდის კომპანიის მოგებას.

არსებობს დაბალი დანახარჯების მიღწევის 2 გზა :

⁶ ევგენი ბარათაშვილი, ნიკო ბაკაშვილი, ნინო ფარესაშვილი, ბადრი გეგზაია, დარეჯან მესხიშვილი; 2011. თანამედროვე ბიზნეს სტრატეგიები გვ 176 პარაგრაფი 3

⁷ ჩოხელი ე. 2012. სტრატეგიული მენეჯმენტი. გვ2-2 თავი 5.1

1. შიგა ღირებულების ჯაჭვის მართვის ეფექტიანობა კონკურენტებთან შედარებით და ცალკეულ რგოლებში დანახარჯების შემცირების რეზერვების გამოყენება

2. კომპანიის ღირებულების ჯაჭვის რეორგანიზაცია და/ან მაღალდანახარჯებიან რგოლებზე უარის თქმა

კომპანიაში დანახარჯების დონის შემცირება დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე რომელთა შორის აღსანიშნავია

1. წარმოების მასშტაბი - კომპანიაში წარმოების მასშტაბი მიიღწევა მაშინ როდესაც წარმოების მასშტაბის ზრდასთან ერთად მცირდება დანახარჯები.

2. სწავლება და გამოცდილების დაგროვება - პროფესიონალიზმი განსაკუთრებით დიდ როლს თამაშობს კომპანიის წარმატებაში, კომპანია ყოველთვის ორიენტირებული უნდა იყოს საკუთარი თანამშროლების განვითარებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებაზე.

მაღალ კვალიფიციური პერსონალი უკეთესად ამყარებს მომხმარებელთან კავშირს და უზრუნველყოფს მისი მოთხოვნილებების სრულყოფილად დაკმაყოფილებას.

3. მთავარი (საბაზისო) რესურსების შექმნა - მთავარ ანუ საბაზისო რესურსებს მიეკუთვნება რესურსები, ნედლეული, მასალები. დიდი მნიშვნელობა აქვს იმ დანახარჯებს რომელსაც კომპანია იღებს მათი შექმნისთვის. მრავალი მსხვილი კომპანია ყიდულობს ნედლეულს და რესურსებს დიდი პარტიებით უფრო მომგებიან ფასად რაც მათ დანახარჯებს რესურსებზე ამცირებს.

4. საწარმოო სიმძლავრეების დატვირთვა - პროდუქციის ერთეულზე მუდმივი დანახარჯების მაღალი დონე თვითღირებულების საერთო

სტრუქტურაში საწარმოო სიმძლავრეების გამოუყენებლობის მაჩვენებელია. სიმძლავრეების დატვირთვის გაუმჯობესება ამაღლებს კომპანიის აქტივების გამოყენების ეფექტურობას. რაც უფრო ეფექტურად გამოიყენება კაპიტალი, მით უფრო მცირდება წარმოების დანახარჯები. სიმძლავრეების გამოყენების გაუმჯობესების გზებია: მსხვილი შეკვეთების თანაბარი განაწილება დროში, პიკური დატვირთვების განაწილება თანაბრად მთელ წელზე; პრივილეგირებული შემკვეთების მომსახურება, რომლებიც გამოიყენებს

თავისუფალ სიმძლავრეებს; მომხმარებელთა შერჩევა სტაბილური შეკვეთებით; მონათესავე სტრუქტურების მიერ საწარმოო სიმძლავრეების ერთობლივი გამოყენება.“

დაბალი დანახარჯების სტრატეგია იძლევა საუკეთესო შედეგებს ისეთ სიტუაციებში, როცა:

- ძლიერია საფასო კონკურენცია; დაბალი დანახარჯების მქონე კომპანიები ამცირებენ ფასებს, ინარჩუნებენ მოგების დონეს და არსებობას მკაცრი საფასო კონკურენციის დროს;
- ბაზარზე არის სტანდარტული ან მომხმარებელთა ფართო წრისათვის განკუთვნილი საქონელი; თუ პროდუქტები არის სტანდარტული, მაშინ გარდაუვალია ბრძოლა ფასების მიხედვით, საიდანაც ყველაზე დიდ სარგებელს იღებს კომპანიები დაბალიდანახარჯებით;
- შეუძლებელია პროდუქციის დიფერენციაცია. თუ მომხმარებელი ვერ პოულობს განსხვავებებს სავაჭრო მარკებს შორის, მაშინ ფასი ხდება მნიშვნელოვანი ფაქტორი კონკურენციისა;
- სავაჭრო მარკის შეცვლის დანახარჯები დაბალია. როცა მყიდველისათვის ადვილია ერთი საქონლიდან მეორეზე გადასვლა, მაშინ მათ შეუძლიათ შერჩიონ საქონელი დაბალი ფასით;
- არსებობს თანამშრომლობა მსხვილ კლიენტებთან, რომლებიც მოითხოვს ფასის შემცირებას;
- ახალი მონაწილეები ამცირებენ ფასს კლიენტების მისაზიდად და კლიენტების ბაზის შესაქმნელად. და-ბალი დანახარჯების მქონე კომპანიებს ასევე შეუძლია ფასების შემცირება, რომ შეინარჩუნონ მომხმარებლები და გაურთულონ ახალ მონაწილეებს ბაზარზე დამკვიდრება.

უპირატესობებთან ერთად დაბალი დანახარჯების სტრატეგიას აქვს ნაკლოვანებაც

⁸„დაბალი დანახარჯების სტრატეგიისთვის დამახასიათებელია შემდეგი ნაკლოვანები:

ხარჯების შემცირების მეთოდები შეიძლება ადვილად გადაიღონ კონკურენტებმა

⁸ ევგენი ბარათაშვილი, ნიკო ბაკაშვილი, ნინო ფარესაშვილი, ბადრი გეგზაია, დარეჯან მესხიშვილი, 2011. თანამედროვე ბიზნეს სტრატეგიები გვ 176 პარაგრაფი 6

- ხარჯების შემცირებაზე მეტისმეტად ორიენტაციის გამო ბაზრის მოთხოვნების ცვლილებებისადმი ყურადღების უკმარისობა.

II. დიფერენციაციის სტრატეგია.

დიფერენცირებული სტრატეგია გამოიყენება მაშინ როდესაც კომპანია მომხმარებელს სთავაზობს განსხვავებულ პროდუქციას იქიდან გამომდინარე რომ მომხმარებლებს აქვს განსხვავებული მოთხოვნილებები და მათი მოთხოვნილებები ვერ კმაყოფილდება სტანდარტული საქონლით.

იმისათვის რომ დიფერენციაციის სტრატეგია იყოს წარმატებული კომპანიამ უნდა შეისწავლოს მომხმარებელთა მოთხოვნები, ქცევები, უპირატესობები.

იმისათვის რომ კომპანია იყოს კონკურენტუნარიანი და შეძლოს ბაზარზე კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება საჭიროა მან სრულად შეძლოს მომხმარებლის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება.

კონკურენტული უპირატესობა ეს არის ფირმის უნარი იყოს სხვა ანალოგიური მსგავსი ტიპის კომპანიისგან განსხვავებული.

დიფერენციაციის შედეგად მომხმარებლებს შეუძლიათ აირჩიონ მისთვის სასურველი კომპანია საქონელი ან მომსახურება.“

„დიფერენციაციის განხორციელების დროს კომპანიები იყენებენ 4 მიდგომას : პირველი მიდგომა - საქონლის ისეთი მახასიათებლებისა და თავისებურებების შექმნა, რომლებიც შეამცირებს მყიდველის ერთობლივ დანახარჯებს კომპანიის პროდუქციის გამოყენებაზე. მაგალითად, მოწყობილობის საიმედოობა, რაც ამცირებს დანახარჯებს მომსახურებაზე და რემონტზე.

მეორე მიდგომა - საქონლის ისეთი თავისებურებების შექმნა, რომლებიც აამაღლებს მომხმარებლების მიერ საქონლის გამოყენების ეფექტიანობას. მაგალითად, მყიდველებს შესთავაზოს პროდუქცია დიდი შე-სამძლელობებით, მუდმივი, მოხერხებული ან უფრო ადვილი გამოყენების თვალსაზრისით.

მესამე მიდგომა - საქონელზე ისეთი მახასიათებლების მინიჭება, რომლებიც უზრუნველყოფს არამატერიალურ და არაეკონომიურ უპირატესობას.

⁹ ჩოხელი ე. 2012. სტრატეგიული მენეჯმენტი. გვ 6-6 თავი 5.1 პარაგრაფი 1

მეოთხე მიდგომა – საქონელზე სამომხმარებლო ღირებულებების მინიჭება ისეთი კონკურენტული შესაძლებლობების ხარჯზე, რომლებიც არა აქვს ან არ შეიძლება, რომ ჰქონდეს კონკურენტებს.

დიფერენცირებულ სტრატეგიის უპირატესობებია

- ზრდის გაყიდვების მოცულობას
- ზრდის პროდუქციის ხარისხს
- ამცირებს საფრთხეებს
- კომპანიას საშუალებას აძლევს შეინარჩუნოს უნიკალურობა
- ზრდის კომპანიის მოგებას

III. ოპტიმალური დანახარჯების (ინტეგრირებული) სტრატეგია. „

¹⁰„ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგია არის ჰიბრიდი ორი - დაბალი დანახარჯების და დიფერენციაციის - სტრატეგიისა, რომელიც მიისწრაფვის ერთდროულად მიაღწიოს უპირატესობას როგორც დანახარჯებში, ასევე საქონლის დიფერენციაციაში.

ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგია კომპანიას საშუალებას აძლევს ბაზარს შესთავაზოს საშუალო კლასის საქონელი დაბალიდან საშუალო ფასების ფარგლებში და მაღალი კლასის საქონელი საშუალო ფასად. რასაკვირველია მყიდველები უპირატესობას ანიჭებენ საშუალო კლასის საქონელს დანახარჯებში ლიდერების მიერ შექმნილ, სტანდარტულ, იაფ და დიფერენცირებულ მკვირადღირებულ ანალოგებთან შედარებით, მაგრამ თუ კომპანიას არა აქვს შესაბამისი რესურსები და უნარები საშუალოზე მაღალი კლასის პროდუქციის წარმოებისათვის დაბალი დანახარჯების პირობებში, ვიდრე აქვთ კონკურენტებს, მაშინ ოპტი-მალური სტრატეგიის გამოყენება არ არის მიზანშეწონილი.

IV. ფოკუსირებული სტრატეგია

განასხვავებენ ფოკუსირებული სტრატეგიის 2 სახეს:

1.ფოკუსირებული სტრატეგია, რომელიც აქცენტირებულია დაბალ დანახარჯებზე - კომპანია ორიენტირებულია აწარმოოს პროდუქცია დაბალი დანახარჯებით.

¹⁰ ჩოხელი ე. 2012. სტრატეგიული მენეჯმენტი.გვ 7-7 თავი 5.3 პარაგრაფი 2

2. ფოკუსირებული სტრატეგია რომელიც ორიენტირებულია დიფერენციაზე - კომპანია მომხმარებელს მრავალფეროვან პროდუქციას სთავაზობს რომელიც ერთმანეთისგან განსხვავდებიან ფასის და მახასიათებლების მიხედვით.“

კომპანია, რომელიც ცდილობს გახდეს ლიდერი ინდუსტრიაში, მუდმივად ზრუნავს ბაზრის წილის გაფართოებზე, რისთვისაც იყენებს სხვადასხვა სტრატეგიებს. ერთ-ერთ ასეთ სტრატეგიას საერთაშორისო ბაზარზე შესვლა მიეკუთვნება. ამბიციური, საკუთარი ბიზნესის განვითარებაზე ორიენტირებული ფირმები ყველაფერს აკეთებენ იმისათვის, რომ დაიკავონ კონკურენტულად მომგებიანი პოზიციები სხვადასხვა ქვეყნების ბაზრებზე.

საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის ძირითად მიზეზებს მიეკუთვნება:

- მომხმარებელთა წრის გაფართოება. უცხო ბაზარზე დამკვიდრება ამაღლებს შემოსავლების, მოგებისა და გრძელვადიანი ზრდის პოტენციალს. ეს ვარიანტი განსაკუთრებით მიმზიდველია იმ შემთხვევაში, როცა შიგა ბაზარი უკვე გაჯერებულია.
- დანახარჯების შემცირება და კონკურენტუნარიანობის ამაღლება. მრავალი კომპანიას ხშირად უწევს საქონლის ექსპორტირება, რამდენადაც შიგა ბაზარზე მიღებული გაყიდვების მაქსიმალური რაოდენობა არასაკმარისია წარმოების მასშტაბის ეკონომიისა და სწავლების ეფექტის მიღწევისათვის და ამის საფუძველზე დანახარჯების კონკურენტული დონის უზრუნველყოფისათვის.
- ძირითადი კომპეტენციების ხარჯზე უპირატესობის უზრუნველყოფა. კომპანიებს კონკურენტულად მნიშვნელოვანი უნარებითა და კომპეტენციებით, შეუძლიათ მიაღწიონ კონკურენტულ უპირატესობას არა მარტო შიგა, არამედ საერთაშორისო ბაზარზეც. კომპანიამ ნოკია კონკურენტუნარიანობისა და უნარების ხარჯზე, მობილურების წარმოების სფეროში მიაღწია ლიდერობას უსადენო ტელეკომუნიკაციების მსოფლიო ბაზარზე.
- რისკის შემცირება ბაზრის გაფართოების ხარჯზე. უცხოურ ბაზრებზე გასვლა ამცირებს სამეწარმეო რისკს, შიგა ბაზრის ოპერაციებზე დამოკიდებულების შემცირებით. მაშინ, როცა აზიის ქვეყნების ბაზარზე იწყება შემცირება, დანაკარგები შეიძლება კომპენსირდეს ევროპაში ან ლათინურ ამერიკაში გაყიდვების აქტივობის ხარჯზე.

უცხოურ ბაზარზე შესვლისა და იქ დამკვიდრებისთვის კომპანიები მიმართავენ საერთაშორისო სტრატეგიების გამოყენებას. საერთაშორისო სტრატეგია გამოხატავს საზღვარგარეთ კომპანიის საქმიანობის განხორციელებისთვის მოქმედებებს კონკურენტებთან და მათ მომავალ ქმედებებთან მიმართებაში. საერთაშორისო სტრატეგიის შემუშავების დროს კომპანიებმა პასუხი უნდა გასცენ კითხვებს ანუ განსაზღვრონ სტრატეგიის შემუშავების შემდეგი ელემენტები: არენა:

- რომელ გეოგრაფიულ არეალში უნდა შევიდნენ? რომელ არხებს გამოიყენებენ აღნიშნულ არეალში?

მამოძრავებლები:

- ბაზარზე შესვლის რომელ სტრატეგიას გამოიყენებენ? ახალი კომპანიის შექმნა? ყიდვა? ალიანსი?

განმასხვავებლები:

- რითია მათი პროდუქცია მიმზიდველი მომხმარებლისთვის საერთაშორისო ბაზარზე?

საფეხურები:

- როდის იწყებენ შესვლას საერთაშორისო ბაზარზე? რამდენად სწრაფად აითვისებენ ბაზარს?

- შესვლის რა ტაქტიკურ მიმდევრობებს დანერგავენ? ეკონომიკური ლოგიკა:

- როგორ შეამცირებს საერთაშორისო სტრატეგია დანახარჯებს, მოახდენს თუ არა გავლენას ფასებზე ან შექმნის თუ არა სინერგიზმს თავის საქმიანობებს შორის?

საერთაშორისო სტრატეგიის შემუშავება და რეალიზაცია კომპანიების მხრიდან მოითხოვს უფრო მეტ ძალისხმევას, ვიდრე კონკურენცია შიგა ბაზრებზე. ცნობილია, რომ ქვეყნები განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან სოციო-კულტურული, ეკონომიკური და სხვა პირობებით. იმისათვის, რომ კომპანიებმა მოახდინონ დამკვიდრება სხვა ქვეყნების ბაზარზე აუცილებელია საკუთარი ბიზნესის ადაპტირება კონკრეტული ქვეყნის სიტუაციასთან.

თანამედროვე ეტაპზე, კომპანიები უცხო ბაზრის (ადგილმდებარეობის) შერჩევისა და შეფასებისათვის იყენებენ CAGE (cultural distance – კულტურული განსხვავება, Administrative distance – ადმინისტრაციული განსხვავება, Geographic distance –

გეოგრაფიული განსხვავება, Economic distance – ეკონომიური განსხვავება) მოდელს რომელიც საშუალებას აძლევს კომპანიას კულტურული, ადმინისტრაციული, გეოგრაფიული და ეკონომიური ფაქტორების გაანალიზების საფუძველზე ზუსტად განსაზღვროს საერთაშორისო ბაზარზე წარმატების შესაძლებლობები. მსოფლიო ბაზარზე განახსვავებენ საერთაშორისო სტრატეგიების შემდეგ სახეებს :

1. ექსპორტის სტრატეგია. იგი გულისხმობს პროდუქციის გატანას ეროვნული ქვეყნის ფარგლებს გარეთ როგორც საკუთარი, ისე უცხოური არხების გამოყენებით. საკუთარი საწარმოო ბაზის გამოყენება საქონლის ექსპორტისათვის წარმოადგენს საუკეთესო სასტარო სტრატეგიას საერთაშორისო ბაზარზე შესაღწევად. განახსვავებენ ექსპორტის ორ სტრატეგიას: პირდაპირი და არაპირდაპირი ექსპორტი. პირდაპირი ექსპორტი გულისხმობს პროდუქციის გატანას და გაყიდვას პირდაპირ საზღვარგარეთის ქვეყნის მომხმარებლებზე. ხშირად კომპანიები ზღუდავენ ოპერაციებს უცხო ქვეყნის ტერიტორიაზე, რისთვისაც დებენ ხელშეკრულებას იმ ქვეყნების საბითუმო ფირმებთან (შუამავლები), რომელ ქვეყანაშიც მიმართავენ ექსპორტს.

2. ლიცენზირების სტრატეგია. იგი გულისხმობს უცხოური კომპანიებისათვის არამატერიალური ფასეულობების გამოყენების უფლების გდაცემას გარკვეული დროით და პირობებით. ლიცენზირების სტრატეგიის გამოყენებას მაშინ აქვს აზრი, როცა:

- კომპანია ფლობს ღირებულ ტექნიკურ ნოუ-ჰაუს ან უნიკალურ დაპატენტებულ საქონელს;
- კომპანიას არ სურს დაარღვიოს ბაზარზე ოლიგოპოლიური წონასწორობა;
- კომპანიას არა აქვს საერთაშორისო ბაზარზე დამოუკიდებლად გასვლის რესურსი;
- კომპანია გრძნობს უცხოურ ბაზარზე შესვლასთან დაკავშირებულ მაღალ რისკს და სირთულეებს.

უცხოურ კომპანიებზე ლიცენზიების გაცემით კომპანია არ ეწევა დანახარჯებს და რისკს, საერთაშორისო ბაზარზე დასამკვიდრებლად, სამაგიეროდ იღებს შემოსავალს როიალტის სახით. ლიცენზირების სტრატეგიის მთავარი ნაკოლვანებაა, როცა კომპანია ფლობს ღირებულ ნოუ-ჰაუს, ლიცენზირება დაკავშირებულია გარკვეულ რისკთან, რის შედეგადაც

მცირდება კონტროლი მის გამოყენებაზე; ლიცენზიების მიმღები კომპანიების კონტროლი და ნოუ-ჰაუს მფლობელების დაცვა ზოგიერთ შემთხვევაში ძალიან არის გაართულებული.

3. ფრანჩაიზინგი. საკუთარი ბიზნესის გაფართოებისა და სწრაფი ზრდისათვის, კომპანიები ხშირად მიმართავენ ფრანჩაიზინგის გამოყენებას, რაც გულისხმობს კომპანიებისთვის, რომლებიც გადასცემენ უცხოური ქვეყნის კომპანიებს ფრანჩიზას (უფლება გამოიყენოს ტექნოლოგია, ნოუ-ჰაუს, სავაჭრო მარკა, მენეჯერის რჩევები, სტანდარტიული საქმიანობის სისტემა), დამატებითი შემოსავლების მიღებას. მისი საფუძველია დადებული ხელშეკრულება ფრანჩაიზერსა და ფრანჩიზას მიმღებს შორის. ეს სტრატეგია ლიცენზირების სტრატეგიის ერთგვარ სახესხვაობას წარმოადგენს. იგი ყველაზე ხშირად გავრცელებულია მომსახურებისა და საცალო ვაჭრობის სფეროში

ფრანჩაიზინგი არის ბიზნესის ორგანიზაციული ფორმა, რომელიც აძლევს მეწარმეს უკვე ცნობილი საქონლის გაყიდვის ან მომსახურების გაწევის უფლებას. ანუ ეს არის ლიცენზია, რომელიც იძლევა უფრო მსხვილი კომპანიის სავაჭრო ნიშნის გამოყენების შესაძლებლობას ან მისი საქონლის სხვა რეგიონში გაყიდვის უფლებას.

ფრანჩაიზინგის უპირატესობებია:

- ბიზნესი ემყარება ნაცად იდეას;
- ფრანჩიზის გამცემისგან დახმარება;
- ღირებული ბრენდისა და სავაჭრო მარკის გამოყენება;
- ფრანჩიზის მიმღები გარკვეულ ტერიტორიაზე სარგებლობს ექსკლუზიური უფლებებით, ფრანჩიზის გამცემი იგივე ტერიტორიაზე სხვას არ მიანიჭებს ამ უფლებას.

4. მულტიეროვნული სტრატეგია. მსოფლიოში ქვეყნების უმეტესობა ერთმანეთისაგან განსხვავდება კულტურული, ეკონომიკური, პოლიტიკური და კონკურენტული პირობებით. რაც უფრო განსხვავებული პირობებია ნაციონალური ქვეყნების ბაზრებზე, მით უფრო მისაღებია მულტიეროვნული (მრავალეროვნული) სტრატეგიის გამოყენება, რომელიც საშუალებას აძლევს კორპორაციას კონკრეტული სიტუაციის გათვალისწინებით შეიმუშავოს სტრატეგიული მიდგომა თვითოეული ქვეყნის მიხედვით.

5. გლობალური სტრატეგია. იგი საუკეთესოა იმ დარგებისთვის, რომლებისთვისაც კონკურენცია მიმდინარეობს მსოფლიო დონეზე. გლობალური სტრატეგია ერთნაირია ყველა ქვეყნისათვის.

არსებობდეს მცირედი განსხვავებები ქვეყნების სტრატეგიებს შორის, თუმცა საერთო კონკურენტული მიდგომა (დაბალი დანახარჯები, დიფერენციაცია, ფოკუსირება) ყველა ქვეყნისათვის რჩება უცვლელი.

გლობალური სტრატეგიისთვის დამახასიათებელია:

1. კომპანიების სტრატეგიების კოორდინაცია და ინტეგრაცია მსოფლიო მასშტაბით
2. გაყიდვების განხორციელება მსოფლიოს უმეტეს ან ყველა ქვეყანაში.

კომპანიების წინაშე ხშირად დგას საკითხი, რომელი სტრატეგია (გლობალური თუ მრავალეროვნული) აირჩიონ, როცა მონაწილეობას იღებენ კონკურენტულ ბრძოლაში მსოფლიო მასშტაბით. მრავალეროვნული სტრატეგიის დროს ფირმები ლიდერობისთვის იბრძვიან ეროვნულ ბაზრებზე, ხოლო გლობალური სტრატეგიის დროს მსოფლიო ბაზარზე.

განასხვავებენ გლობალური სტრატეგიების შემდეგ სახეებს:

- გლობალური დაბალი დანახარჯების სტრატეგიის განხორციელება, როცა ფირმა მიისწრაფვის უზრუნველყოს დაბალი საწარმოო დანახარჯები უმეტეს ან ყველა სტრატეგიულად საჭირო მსოფლიო ბაზრებზე. კომპანია თავის ძალას მიმართავს იმისკენ, რომ დანახარჯების სიდიდე იყოს უფრო ნაკლები, ვიდრე კონკურენტებს აქვთ მსოფლიო ბაზარზე.
- გლობალური დიფერენციაციის სტრატეგიის განხორციელება, რომლის დროსაც ფირმა ეწევა საქონლის დიფერენციაციას ერთი და იგივე მახასიათებლებით სხვადასხვა ქვეყანაში, მსოფლიო ბაზარზე ფირმის მუდმივი იმიჯის შექმნისა და უპირატესი კონკურენტული პოზიციების მოპოვებისთვის.

გლობალური ფოკუსირებული სტრატეგიის განხორციელება, როცა ფირმის სტრატეგიის მიზანს წარმოადგენს ეროვნულ ბაზარზე სტრატეგიულად საჭირო იდენტური ნიშის მომსახურება. კომპანიის სტრატეგიული მოქმედება კოორდინირებულია მსოფლიო ბაზრის

საზღვრებში მუდმივი კონკურენტული უპირატესობის მიღწევისკენ მიზნობრივ ნიშაზე და იგი დაფუძნებულია დაბალ დანახარჯებზე ან დიფერენციაციაზე.

იმ პირობებში, როცა მსხვილი საფინანსო კომპანიები ეძებენ ყველა შესაძლებლობას შევიდნენ ახალ ბაზრებზე, იბადება კითხვა, როგორი შეიძლება იყოს ადგილობრივი კომპანიების სტრატეგია, რომლებიც ცდილობენ შეინარჩუნონ მდგომარეობა ბაზარზე ტრანსნაციონალურ გიგანტებთან ბრძოლაში? ასეთი კომპანიების ქცევა ბაზარზე განისაზღვრება მათი კონკურენტული რესურსების მიღების შესაძლებლობით გლობალურ დონეზე და დარგობრივი ფაქტორების სიმძლავრით, რომელიც ბიძგს აძლევს კომპანიას მონაწილეობა მიიღოს გლობალურ ბაზარზე.

„¹¹განვიხილოთ სტრატეგიის ოთხი ვარიანტი :

- დაცვა “საკუთარი მოედნის” უპირატესობის ხარჯზე. თუ გლობალური კომპანიების გავლენა არც ისე მაღალია, ხოლო ადგილობრივი კომპანიები ფლობენ კონკურენტულ უპირატესობას, რომელიც პასუხობს ადგილობრივი ბაზრის მოთხოვნებს, მაშინ შესაძლებელია ამ უპირატესობაზე, ადგილობრივი კომპანიებისადმი მომხმარებლების მიჯაჭვულობაზე დაფუძნებული სტრატეგიის შემუშავება და მშვიდი დამოკიდებულება მსოფლიოში ცნობილ სავაჭრო მარკების მიერ მომხმარებლების გადაბირების მიმართ. კომპანიებს შეუძლიათ შემოქმედებითად გამოიყენოს თავისი მდგომარეობა-ადგილობრივი მომხმარებლების სურვილების ცოდნა, რეგიონისთვის ტრადიციული საქონლის წარმოების ცოდნა და გამოცდილება, უკვე ჩამოყალიბებული ურთიერთობები მომხმარებლებთან. ხშირად ადგილობრივ კომპანიებს აქვს უპირატესობა (მარტივი დიზაინის, ნაკლები ოპერაციების ხარჯზე) დანახარჯებში, რაც საშუალებას აძლევს მათ აქტიურად გასწიონ კონკურენცია ფასის მიხედვით.

¹¹ ჩოხელი ე. 2012. სტრატეგიული მენეჯმენტი. გვ 10-11

- კომპანიის ცოდნისა და გამოცდილების გადატანა სხვა ქვეყნების ბაზრებზე. თუ კომპანიას აქვს კონკურენტული უპირატესობა და უნარი გავიდეს საკუთარი ქვეყნის ფარგლებს გარეთ, მაშინ ამაზე შესაძლებელია შესაბამისი სტრატეგიის ჩამოყალიბება.
- კონკურენციისადმი თავის არიდება. თუ კომპანიას არ შეუძლია გაექცეს გლობალურ კონკურენციას, მაშინ მან უნდა მიმართოს შემდეგი სტრატეგიული ნაბიჯების გადადგმას: ბიზნესის კონცენტრაცია ღირებულების ჯაჭვის იმ რგოლში, სადაც მას აქვს მდიდარი გამოცდილება და კონკურენტული უპირატესობა; ერთობლივი საწარმოების შექმნა კომპანიებთან, რომლების არიან ოპერაციების წამყვანები გლობალური მასშტაბით; საკუთარი ბიზნესის გაყიდვა გლობალურ კომპანიაზე, რომელსაც სჭირდება ადგილობრივ ბაზარზე შესვლა.
- გასვლა გლობალურ დონეზე. თუ კომპანია, რომელიც არ არის განვითარებული საკუთარ ბაზარზე და ფლობს გლობალური ბაზრის კუთხით რესურსებს და შესაძლებლობებს, მას შეუძლია გლობალური კომპანიების ზეწოლის საპასუხოდ გასხნას საკუთარი ოპერაციები გლობალურ ბაზარზე.“

თავი 2 საერთაშორისო სტრატეგიების შემუშავების ორგანიზაცია

2.1. საერთაშორისო სტრატეგიების შემუშავებაზე მოქმედი ფაქტორები

¹² „სტრატეგიის შემუშავების პროცესში მიმდინარეობს შემდეგი :

- ფირმის პოტენციალის, მისი შესაძლებლობების და საერთო მიზნების მისაღწევად რეზერვების შეფასება;
- შიდა ფაქტორების ანალიზი, რომლებიც უზრუნველყოფენ ფირმის ზრდას და პროზიციების (კომერციული, ტექნოლოგიური, სოციალური) გაძლიერებას;
- გარე ფაქტორების ანალიზი, რომლებიც მოითხოვენ ზომების მიღებას, მიმართულს შეცვლილი პირობებისადმი და არსებულ სიტუაციისადმი შეგუებაზე;
- ფირმის საქმიანობის ალტერნატიული მიმართულებების შეფასება და დადგენილი მიზნების მისაღწევად ოპტიმალური ვარიანტების შერჩევა;
- გადაწყვეტილების მიღება ფირმის განვითარებისა და ფუნქციონირების სტრატეგიული გეგმა - ეს არის წერილობითი ფორმით გაფორმებული დოკუმენტი, რომელიც არის კომპანიის სახელმძღვანელო საკმაოდ დროის დიდი პერიოდის (3-5 წლამდე) განმავლობაში. როგორც წესი, სტრატეგიული გეგმა შედგება შემდეგი ნაწილებისაგან:
 - ორგანიზაციის ხედვა, მისია და ფასეულობები;
 - ორგანიზაციის საქმიანობის ანალიზი ორგანიზაციის მხარდამჭერი და დაინტერესებული პირების, ძლიერი და სუსტი მხარეების, მიღწეული შედეგების მითითებით;
 - მიზნები და ამოცანები, რომელიც ორგანიზაციამ უნდა განახორციელოს შემდგომი 3-5 წლის განმავლობაში;
 - დასახული მიზნებისა და ამოცანების მიღწევის ვადები;
 - მოსალოდნელი შედეგების შეფასების კრიტერიუმები.

¹² მ. თევდორაძე, ნ. ნასყიდაშვილი, ნ. ლოლაშვილი, თ. ზაზაშვილი, ნ. პატიაშვილი - სტრატეგიული მენეჯმენტი გვ 11-11, 2009

საერთაშორისო სტრატეგიების შემუშავებისთვის აუცილებელია როგორც შიდა ასევე გარე ფაქტორების ანალიზი.

შიდა ფაქტორების განხილვისთვის უნდა განვახორციელოთ კომპანიის SWOT ანალიზი. კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების, მისი შესაძლებლობების და საფრთხეების შეფასებას უწოდებენ SWOT ანალიზს. (Strengths-სიძლიერეები, weaknesses-სისუსტეები, Opportunitites-შესაძლებლობები, Threats-საფრთხეები). SWOT ანალიზი არის კომპანიის სტრატეგიული პერსპექტივისა და ფაქტიური მდგომარეობის შეფასება, რომელიც მიიღება კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების, მისი საბაზრო შესაძლებლობებისა და რისკის ფაქტორების შესწავლის საფუძველზე. SWOT ანალიზი გვიჩვენებს, რამდენად შეესაბამება კომპანიის სტრატეგია მის შიდა რესურსებს და საბაზრო შესაძლებლობებს, უნდა გადახედოს თუ არა კომპანიამ ამა თუ იმ რესურსების სისუსტეებს ან საშიშროებების საფრთხეებს. SWOT ანალიზს აქვს სტრატეგიული და მმართველობითი ღირებულება, როცა ასახავს რომელი რესურსები და შესაძლებლობები დასჭირდება კომპანიას მომავალში გარემოში მიმდინარე ცვლილებებზე რეაგირებისათვის და დამაკმაყოფილებელი მოგების მიღებისთვის, დარჩება თუ არა კომპანიის ძლიერი მხარეები იგივე მომავალშიც, არის თუ არა კომპანიის რესურსები საკმარისი, თუ აუცილებელია მისი შევსება, უნდა გადახედოს თუ არა კომპანიამ კონკურენტულ შესაძლებლობებს, რომელი რესურსები და შესაძლებლობები ასრულებს მთავარ და მეორეხარისხიან დროს.

ორგანიზაციის ძლიერი მხარეები — ეს არის: ის, რაშიც მან წარმატებებს მიაღწია; განმასხვავებელი თავისებურებები, რომლებიც აძლიერებენ კონკურენტუნარიანობას და ბაზარზე ფირმას უპირატესობას ანიჭებს. ძლიერი მხარეები შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს სტრატეგიების ჩამოყალიბებასა და კონკრეტული უპირატესობის შექმნის საფუძველზე.

ძლიერი მხარეების ქვეშ იგულისხმება საქმიანობის სახეები, რითიც კომპანია აღწევს უპირატესობას კონკურენტებთან შედარებით, ძლიერ მხარეებს მიეკუთვნება:

- ჩვევები და გამოცდილება. დაბალი თვითღირებულება, ტექნოლოგიური ნოუ ჰაუ, მაღალი კლასის მომსახურების ტენდენციები, საკუთარი რეკლამის სტილი და ა.შ

- ღირებული მატერიალური აქტივები. თამამედროვე საწარმოო სიმძლავრეები და მოწყობილობები გასაღების გლობალური ქსელი, საკუთრების უფლება ღირებულ ბუნებრივ რესურსებზე და ა.შ
 - პროფესიული კადრები. გამოცდილი მომუშავეები, საიმედო მენეჯერები, ინტელექტუალური კაპიტალი და ა.შ
 - ღირებული ორგანიზაციული რესურსები. ხარისხის კონტროლის თანამედროვე სისტემები, ტექნოლოგიური, სტაბილური კლიენტების ბაზა, პროგრამული უზრუნველყოფა, საიმედო ლოგიკური ქსელი და ა.შ
 - ღირებული არამატერიალური აქტივები. სავაჭრო მარკა, კომპანიის რეპუტაცია და იმიჯი, მოტივირებული და ენერგიული სამუშაო ძალა.
 - კონკურენტული შესაძლებლობები. ახალი საქონლის შემუშავება და ბაზარზე სწრაფი გატანა, დილერების ქსელი, საიმედო კავშირები მომწოდებლებთან, ორიენტაცია ინოვაციუ ლიდერობაზე, ორგანიზაციული სტრუქტურის მოქნილობა, ბიზნესის გამოცდილების განხორციელება ინტერნეტით.
 - ამხანაგობა და ერთობლივი საწარმოები. კომპანიის კომპეტენციები, გამოცდილება და ცოდნა, ინტელექტუალური კაპიტალი, კონკურენტული შესაძლებლობები, ღირებული აქტივები, უნიკალური ჩვევები, საბაზრო მიღწევები ერთობლივად წარმოადგენს რესურსების პოტენციალს, რომელიც აუცილებელია წარმატებისთვის კონკურენტულ ბრძოლაში
- სუსტი მხარეების ქვეშ იგულისხმება კონკურენციისთვის აუცილებელი რესურსების არარსებობა ან უკმარისობა, ასევე საქმიანობის სახეები რომლითაც კომპანია ჩამორჩება კონკურენტებს ან პირობები რომლებიც მას აყენებს არასასურველ მდგომარეობაში. კომპანიის სუსტი მხარეები შეიძლება იყოს არასაკმარისი ჩვევები, გამოცდილება, ცოდნა ან ინტელექტუალური კაპიტალი, ასევე არამატერიალური ან ორგანიზაციული რესურსები და ა.შ.
- ორგანიზაციის სუსტი მხარეები ძირითადად დაკავშირებულია ფირმის ფუნქციონირებისათვის რაიმე არსებითი უქონლობასთან ან იმასთან, რაც მას

კონკურენტებთან შედარებით უფრო უარესად გამოდის, და არ იძლევა გარემოს არსებული შესაძლებლობების გამოყენებას. უმეტეს შემთხვევაში სუსტი მხარეები კონკრეტულ ბრძოლაში ორგანიზაციას მოწყვეტილად აქცევს. ფირმის სტრატეგია შესაძლებელია მიმართულ იქნეს სუსტი მხარეების აღმოფხვრისაკენ.

საბაზრო შესაძლებლობები, გარკვეულ წილად განსაზღვრავს კომპანიის სტრატეგიას. მენეჯერებს არ შეუძლიათ განახორციელოს სტრატეგიის განვითარება დარგის შესაძლებლობების, ზრდის ტემპებისა და პოტენციული მოგების შეფასების გარეშე. დარგის შესაძლებლობებისა და მიმზიდველობის შეფასებისას მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ რომ კომპანიის ინტერესები და დარგის ინტერესები ყოველთვის არ შეესაბამება ერთმანეთს. არც ერთ კომპანიას არ შეუძლია გამოიყენოს დარგის ყველა შესაძლებლობები: კომპანიების ერთი ნაწილი ითვლება მეტად კონკურენტუნარიანად, ვიდრე მორე ნაწილი. კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეები, კონკურენციის უნარი საშუალებას აძლევს მას გამოიყენოს ერთი შესაძლებლობა უკეთესად, ვიდრე მეორე. ყველაზე უფრო მომგებიანად ფირმისათვის ითვლება ისეთი შესაძლებლობების გამოყენება, რომელიც უზრუნველყოფს კომპანიის მაქსიმალური მოგების მიღებას რომელითაც კომპანია მიიღებს კონკურენტულ უპირატესობას და რომელიც მისაღები იქნება ფირმისთვის ფინანსური თვალსაზრისით. შესაძლებლობებს შეიძლება მიეკუთვნებოდეს: დარგში ახალი ტექნოლოგიების გამოყენება, პროდუქციის ასორტიმენტის გაფართოება, ფირმა-კონკურენტების პოზიციების შესუსტება, და ა.შ.

რაც შეხება საფრთხეებს, კომპანიის საფრთხეებს მიეკუთვნება: იაფი ტექნოლოგიების გამოჩენა, ახალი ან სრულყოფილი პროდუქციის გამოტანა, საპროცენტო განაკვეთის ზრდა, დემოგრაფიული ცვლილებები და ა.შ შესაძლებლობები და საფრთხეები, არა მარტო ახდენენ გავლენას კომპანიის მდგომარეობაზე, არამედ ითხოვენ სტრატეგიაში ცვლილებების შეტანას. რომ შეესაბამებოდეს სტრატეგია კომპანიის მდგომარეობას აუცილებელია:

1. იგი მიმართული იყოს პერსპექტივაზე, რომელიც შეესაბამება კომპანიის შესაძლებლობებს
2. მან უნდა უზრუნველყოს კომპანიის დაცვა გარე საფრთხეებისგან

SWOT ანალიზის განხორციელების შედეგად ირკვევა:

- აქვს თუ არა კომპანიას რომელიმე უპირატესობა ან მთავარი ღირსება, რომელსაც შეიძლება დაეფუძნოს სტრატეგია;
- ხდის თუ არა სუსტი მხარეები კომპანიას წამგებიანს კონკურენტულ ბრძოლაში ან აძლევს თუ არა ისინი შესაძლებლობებს გამოიყენონ დარგის პერსპექტივები
- დარგის რომელი შესაძლებლობები უნდა გამოიყენოს კომპანიამ საკუთარი რესურსებითა და გამოცდილებით, რომ რეალურად იფიქროს წარმატებაზე;
- რომელი საფრთხის უნდა ეშინოდეთ ყველაზე მეტად მენეჯერებს და რომელ სტრატეგიულ ცვლილებას უნდა მიმართოს რომ მიაღწიოს წარმატებას
- რომელი საფრთხეების უნდა ეშინოდეს ყველაზე მეტად ხელმძღვანელობას და რომელი სტრატეგიული ცვლილებები უნდა განხორციელდეს, რომ მიიღწეს იმედიანი დაცვა.“

¹³„წარმოგიდგინთ swot ანალიზის შედეგის ინსტრუქციას - შეადგინეთ ცხრილი, სადაც შეტანილი იქნება გრაფები: “ძლიერი მხარეები” „სუსტი მხარეები” „შესაძლებლობები” და “საფრთხეები ამათგან პირველი ორი შიდა ფაქტორებია (რაზეც საწარმოს/მეწარმეს პირდაპირი გავლენის მოხდენა შეუძლია), ბოლო ორი კი – გარე (რაზეც გავლენას ახდენს გარე ძალები, ხოლო საწარმოს/მეწარმეს მასზე პირდაპირი ზემოქმედება არ შეუძლია). მაგალითად, პროდუქციის დიზაინის შემუშავება შიდა ფაქტორია, ხოლო პროდუქციის ეტიკეტირებისადმი საკანონმდებლო მოთხოვნები – გარე ფაქტორებს მიეკუთვნება. შეავსეთ თითოეული მათგანი

შეფასება “ძლიერი” ან “სუსტი” შეიძლება მისცეთ თქვენი ბიზნესის, პროექტის თუ პროდუქტის შემდეგ მახასიათებლებს: მენეჯმენტი, მიზნების დასახვის სისტემა, დელეგირების სისტემა, თანამშრომელთა კომპეტენტურობა, მარკეტინგის სისტემა, რეკლამა, ბრენდი, შეფუთვა, დიზაინი, ფასი, ასორტიმენტი, პატენტები, ტექნოლოგიები, ადგილმდებარეობა, გაყიდვების მართვის სისტემა, დისტრიბუცია, საქმიანი კავშირები, ხარჯები, ფინანსების მართვის სისტემა, ფინანსების საკმარისობა,

¹³<http://business.org.ge/swot-analizi/>

დოკუმენტაციის/წარმოების/საწყობის აღრიცხვიანობის სისტემა, ცალკეული პროდუქტები და მთლიანად პორტფელი, წილი ბაზარზე, მყიდველთა ერთგულება და ლოიალობა. “შესაძლებლობების” და “საფრთხეების” ანალიზის დროს განსაზღვრეთ რომელი გარე ფაქტორები გეხმარებათ გაყიდვების ზრდაში, მეტი მოგების მიღებაში თუ სხვა დასახული მიზნის მიღწევაში და რომლები გიშლით ხელს. შესაძლებლობები შეიძლება დაინახოთ ისეთ გარე ფაქტორებში, როგორებიცაა ახალი პერსპექტიული ბაზრები, მოთხოვნა ახალი სახის პროდუქტებზე, საკანონმდებლო რეგულაციები, რომლებიც ექსპორტირებას უწყობს ხელს, ქვეყანაში ეკონომიკური სტაბილურობა, ახალ ბაზრებზე შესვლაზე ბარიერების არარსებობა, მოსახლეობის გადახდისუნარიანობის ზრდა, კონკურენტების პრობლემები ან მათი ნაწილის გასვლა ბაზრიდან. საფრთხეები შეიძლება დაინახოთ ისეთ გარე ფაქტორებში, როგორებიცაა მომხმარებელთა ფასეულობების და ცხოვრების სტილის შეცვლა, რომელიც შეამცირებს თქვენს პროდუქტზე მოთხოვნას, კონკურენტების გაძლიერება, ნედლეულის გაძვირება, ნედლეულის დეფიციტი, ბაზარზე დაბალფასიანი პროდუქციის შემოსვლა, კანონმდებლობის გამკაცრება და ახალი სტანდარტების დანერგვის აუცილებლობა, გადახდისუნარიანობის შემცირება, ბუნებრივი სტიქიური მოვლენები, ინფლაცია.

SWOT ანალიზი უნივერსალური ინსტრუმენტია – ის შეგიძლიათ გამოიყენოთ კომპანიის, ცალკეული პროდუქტის, კონკურენტების, საკუთარი თავის ან სხვა პიროვნების შესაფასებლად.

საერთაშორისო სტრატეგიების შემუშავებაზე მოქმედ გარე ფაქტორებს მიეკუთვნება: პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციოკულტურული, ტექნოლოგიური, ბუნებრივი და სამართლებრივი ფაქტორები.

1. პოლიტიკური ფაქტორები: პოლიტიკური ფაქტორები ძირითადად არის ის თუ რა ხარისხით ერევა მთავრობა ეკონომიკაში. პოლიტიკური ფაქტორები მოიცავს ისეთ სფეროებს როგორცაა: საგადასახადო პილიტიკა, შრომითი სამართალი, ეკოლოგიური სამართალი,სავაჭრო შეზღუდვები,ტარიფები და პოლიტიკური სტაბილურობა.“

პოლიტიკური ფაქტორები ასევე მოიცავს საკანონმდებლო აქტებს პოლიტიკურ მოქმედებებს, რომლებიც გავლენას ახდენს კომპანიის ქცევაზე. მენეჯერებმა უნდა შეისწავლონ სხვადასხვა გავლენის ჯგუფები, რომელთა წარმომადგენლებს აქვთ მჭიდრო კავშირი საკანონმდებლო ან პოლიტიკურ წრეებთან და დაინტერესდნენ იმით, რომ კომპანიის საქმიანობა არ გავიდეს დაწესებული საზღვრებიდან.

ნებისმიერი ორგანიზაციის საქმიანობაზე გავლენას ახდენს ქვეყანაში შექმნილი პოლიტიკური ვითარება. არასტაბილური პოლიტიკური მდგომარეობა უარყოფითად მოქმედებს ორგანიზაციათა საქმიანობაზე და ართულებს მათი მართვის პროცესს. თუმცა პრაქტიკაში არის შემთხვევები, როცა არასტაბილურ ვითარებაში ორგანიზაციები უფრო მეტ მოგებას იღებენ. ეს, რა თქმა უნდა, პირველ რიგში, მენეჯერების დამსახურებაა.

2. ეკონომიკური ფაქტორები: ეკონომიკური ფაქტორები მოიცავს ეკონომიკურ ზრდას, საპროცენტო განაკვეთს, გაცვლით კურსს და ინფლაციას. ეს ფაქტორები პირდაპირ ზემოქმედებენ იმაზე თუ როგორ იფუნქციონირებს და რა გადაწყვეტილებას მიიღებს ბიზნესი, მაგალითად საპროცენტო განაკვეთი განაპირობებს რამდენად შეიძლება გაიზარდოს და გაფართოვდეს ბიზნესი.

ეკონომიკური ფაქტორები გამოხატავს საერთო ეკონომიკურ სიტუაციას ქვეყანაში ან რეგიონში, სადაც ორგანიზაცია საქმიანობას ახორციელებს. მომხმარებელთა მსყიდველობითი უნარი, უმუშევრობის დონე, საპროცენტო განაკვეთები – ეკონომიკური გარემოს ელემენტებია. ეკონომიკის გლობალიზაციის პირობებში ეკონომიკური გარემოს სირთულე იზრდება და ქმნის მაღალ განუსაზღვრელობას მენეჯერებისთვის.

3. სოციოკულტურული ფაქტორები: სოციოკულტურული ფაქტორები ითვალისწინებს მომხმარებელთა დემოგრაფიას, კულტურულ შეზღუდვებს, ცხოვრების სტილსა და განათლებას. მისი დახმარებით კომპანიამ შეიძლება დაადგინოს როგორ ყალიბდება მომხმარებელთა საჭიროებები და რა სტიმული უბიძგებთ მათ ყიდვისკენ.

სოციალურ-კულტურული ფაქტორებიდან ორგანიზაციათა საქმიანობაზე დიდ გავლენას ახდენს ცხოვრებისეული ფასეულობები და ტრადიციები. განასხვავებენ პირველად და მეორად აუცილებელ ფასეულობებს. პირველადი ფასეულობები გაცილებით უფრო მყარია,

ვიდრე მეორადი. მაგრამ ცვლილებებს ისინიც განიცდიან. მენეჯერების ვალია სოციალურ-კულტურულ ფასეულობებში მომხდარი ცვლილებები გაითვალისწინონ მართვის პროცესში, რომ არ შეფხედეს მათი საქონლისა და მომსახურების გაყიდვა ბაზარზე.

4. ტექნოლოგიური ფაქტორები: ტექნოლოგიის განვითარება დიდი გავლენას ახდენს არა მარტო სამსახურებრივი მოვალეობებისა და ამოცანების შესრულების ხასიათზე არამედ მთლიან კომპანიის მართვის პროცესზე.

ტექნოლოგიის კლასიფიკაცია ხორციელდება სხვადასხვაგვარად. დღეისათვის ყველაზე უფრო გავრცელებულია კლასიფიკაცია, რომლის მიხედვით ტექნოლოგიას ყოფენ 3 კატეგორიად:

1. ცალკეული, წვრილსერიული ან ინდივიდუალური წარმოება. ამ დროს

ერთდროულად მზადდება მხოლოდ ერთი ან ერთნაირი ნაწარმის მცირე პარტია.

ხშირად საქონლის მცირე პარტია მზადდება განსაზღვრული მყიდველისათვის ან საცდელი ნიმუშია.

2. მასობრივი ან მსხვილსერიული წარმოება. იგი გამოიყენება იდენტური ან მსგავსი საქონლის დიდი რაოდენობით დამზადების პროცესში. ტექნოლოგიის აღნიშნული ტიპი მექანიზებულია. ამასთან გამოიყენება სტანდარტული დეტალები და აწყობის კონვეიერული ხერხები. თითქმის ყველა სახის სამომხმარებლო საქონელი მზადდება მასობრივი წარმოების ტექნოლოგიის ბაზაზე.

3. განუწყვეტელი წარმოება. ტექნოლოგიის ეს ტიპი ემყარება ავტომატიზებულ მოწყობილობას. განუწყვეტელი წარმოების მაგალითია ნავთობის გადამუშავება, ელექტროსადგურების მუშაობა და სხვა.

ტექნოლოგიას შეუძლია პოზიტიურად ან ნეგატიურად იმოქმედოს პროდუქტის/მომსახურების პოზიციონირებაზე. ტექნოლოგიური პროგრესი, ტექნოლოგიის სასიცოცხლო ციკლი, ინტერნეტის როლი, მთავრობის მიერ ტექნოლოგიის კვლევაზე გაწეული ხარჯი – ეს ყველაფერი ტექნოლოგიურ ფაქტორებად მოიაზრება.

5. ბუნებრივი ფაქტორები: ითვალისწინებს ისეთი ფაქტორების ანალიზს, როგორებიცაა: ამინდისა და კლიმატის ცვლილება, დაბინძურებისა და ნარჩენების გადამუშავების

რეგულაციები, ნარჩენების მართვა, ეკო მეგობრული პროდუქციის ან პრაქტიკის გამოყენება და ა.შ

6. სამართლებრივი ფაქტორები: მოიცავს შემდეგ ფაქტორებს: დისკრიმინაციული კანონები, მომხმარებელთა უფლებების დაცვის კანონები, საავტორო უფლებისა და პატენტის მარეგულირებელი კანონები.

2.2. საერთაშორისო სტრატეგიების შემუშავების ეტაპები

¹⁴ „საერთაშორისო სტრატეგიების შემუშავება შეიძლება განხილულ იყოს როგორც სამი ეტაპის ერთობლიობა: სტრატეგიის ფორმულირება; სტრატეგიის დანერგვა, სტრატეგიის შეფასება. ეს ეტაპები ლოგიკურად გამომდინარეობს ერთმანეთისაგან და მათ შორის არსებობს ურთიერთკავშირი. ყველაზე საუკეთესო სტრატეგიებიც კი ხშირად წარუმატებელია თუ არ იქნება სათანადოდ შესრულებული და შეფასებული.

1 ეტაპი სტრატეგიის ფორმულირება მოიცავს:

- სტრატეგიული ხედვის, მისიისა და მიზნების განსაზღვრა;
- გარემოს ანალიზი
- სტრატეგიის შემუშავება

მისია (დანიშნულება) – მოკლე ფორმულირება იმისა, რისთვის არსებობს ორგანიზაცია მისი რეალური მიმართულებები ოცნების ასასრულებლად:

- მისია პასუხობს კითხვებს: ვინ ვართ? ვისთვის ვმუშაობთ? სად და როგორ
- მისია ამხელს ორგანიზაციის საბოლოო მიზანს;
- მისია მოკლე და დინამიურია;
- მისია ხაზს უსვამს ორგანიზაციის უნიკალურობას;
- მისია პასუხობს გარემოს ცვლილებებს;“

„¹⁵დროდადრო ხდება მისიის გადახედვა და, საჭიროების შემთხვევაში, მისი კორექტირება ის კონცენტრირდება შედეგებსა და არა საქმიანობაზე.

ითვლება, რომ იდეალთან ახლოს მდგომი მისიის ფორმულირება შეიცავს შემდეგ ექვს მომენტს:

1. ფასეულობების გამოცხადება;
2. პროდუქცია, რომელსაც ორგანიზაცია უშვებს, ან მოთხოვნილებები, რომლის დაკმაყოფილებასაც აპირებს;

¹⁴ ჩოხელი ე. 2012. სტრატეგიული მენეჯმენტი. გვ 1-3 თავი 2

¹⁵ მ. თევდორაძე, ნ. ნასყიდაშვილი, ნ. ლოლაშვილი, თ. ზაზაშვილი, ნ. პატიაშვილი სტრატეგიული მენეჯმენტი გვ 14, 2009

3. ბაზარი, რომელზედაც ხდება პოზიციონირება;
4. საკუთარ ბაზარზე გასვლის მეთოდები;
5. საკვანძო ტექნოლოგიები, რომლის გამოყენებაც მოხდება;
6. განვითარების და/ან ფინანსირების სტრატეგიული პრინციპები.

მისია, ნათელს ხდის ორგანიზაციის არსებობის აზრს, რომელშიც მოცემული ორგანიზაციის განსხვავება მისი მსგავსი ორგანიზაციებისგან.

კომპანიისთვის მისიისა და მიზნების ფორმულირება მისი შედგომის განვითარებისთვის განსაკუთრების მნიშვნელოვანია.

ორგანიზაციის მისია აღწერს კომპანიის გრძელვადიან პერსპექტივებს მისი განსაზღვრა რთულ პროცესებთან არის დაკავშირებული.

კომპანიის მისია არის ბაზა, ათვლის წერტილი კომპანიაში ნებისმიერი ქმედებების დაწყებისათვის. შეიძლება მოვიყვანოთ რამოდენიმე მიზეზი, რის გამოც ორგანიზაცია ვალდებულია ფორმულირება გაუკეთოს საკუთარ მისიას:

- ხელს უწყობს თანამშრომელთა მობილიზაციას დასახული ზოგადი მიზნის მიღწევისკენ
- განსაზღვრავს გარკვეულ წილად კორპორატიულ კულტურას და საქმის კეთების წესს
- უზრუნველყოფს მიზნების ტრანსფორმაციას ორგანიზაციულ სტრუქტურაში
- სისტემაში მოყავს ფორმალური დაგეგმვა ორგანიზაციაში

იმისათვის რომ მისია იყოს კარგად ფორმირებული, საჭიროა მასში ჩანდეს:

- მომხმარებლები. ანუ მითითებული თუ ვინ იყოს კომპანიის კლიენტი
- პროდუქტი ან მომსახურება. ასახული იყოს პროდუქტისა და მომსახურების ძირითადი სახეები
- ბაზარი. ფორმულირება ხდება კომპანიის კონკურენციის სფეროში
- ტექნოლოგიები. იძლევა შეტყობინებას იმის შესახებ არის თუ არა ტექნოლოგიები მნიშვნელოვანი ორგანიზაციაში
- დავალებები. ფართო ეკონომიკური დავალებების ფორმულირება ფირმაში

- თვითშეფასება. ორგანიზაციის ნაკლოვანებებისა და მისი კონკურენტული უპირატესობების ფორმულირება
- მუშაობა იმიჯზე. ფორმულირება იმისა როგორ ისურვებდა ორგანიზაცია გამოიყურებოდეს საზოგადოების თვალში
- დამოკიდებულება პერსონალთან.“

¹⁶„ კომპანიის განაცხადი თუ როგორ უნდა ეპყრობოდეს პერსონალს.

კომპანიების ძირითადი მიზანია

- მომზადებისთვის ახალი პროდუქტის შეთავაზება და მაღალხარისხიანი მომსახურების გაწევა
- მოგების მაქსიმიზაცია- რაც გულისხმობს მინიმალური დანახარჯებით მაქსიმალური მოგების მიღება
- გაყიდვების ზრდა გაყიდვების ზრდის პროპორციულად
- ახალი ინოვაციების დანერგვა

კომპანიის მიერ დასახული მიზანი უნდა იყოს:

კონკრეტული - ეს არის ობიექტური საჭიროება. უნდა გაეცეს პასუხი კითხვებს: ვინ, როდის, სად, როგორ, რატომ, რა. იმ შემთხვევაში თუ ამ კითხვებზე არ იქნება პასუხი გაცემული, შედეგად მივიღებთ იმას, რომ ამ მიზნების სვლა იქნება სტიქიური გამოიწვევს რესურსების არარაციონალურ განაწილებას, დროისა და ენერჯის ზედმეტ ხარჯვას და სხვა მრავალ არასასურველ შედეგს.

გაზომვადი - მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციებიდან ერთ-ერთი არის კონტროლის ფუნქცია. კონტროლის ფუნქციის შესრულება ეხმარება ნებისმიერ მენეჯერს, დასახული მიზნის მიღწევის პროცესში დააკვირდეს ყველაფერი ისე, მიდის თუ არა, როგორც დაგეგმილი იყო, უარყოფითი პასუხის შემთხვევაში, სასურველი შედეგის მისაღებად, საჭიროა შესაბამისი ღონისძიება გატარდეს. მიზანი თუ არ არის გაზომვადი, ძალიან რთული იქნება იმის კონტროლი, თუ რამდენად სწორად მიდის კომპანია მისკენ და ხომ არ

¹⁶ მანანა ხარხელი. დროის მენეჯმენტი. თბილისი 2015

არის გადახრები. ამასთან, შეიძლება, მენეჯერი დაგვიანებულად მიხვდეს რომ, პროცესი კონტროლიდან გავიდა.

მიღწევადი - ნებისმიერი მიზნის მიღწევას სჭირდება რესურსები დროითი, ფინანსური, შრომითი და სხვა სახის. როდესაც კომპანია მიზანს ისახავს, აუცილებელია ამ მიზნის შესრულებისთვის საკმარ რესურსებს ფლობდეს, წინანაღმდევ შემთხვევაში ადგილი ექნება იმედგაცრუებას, რაც დამერწმუნებით ძალიან დიდი დემოტივატორია და ამასთან ერთად მტკივნეულიც. საჭიროა კომპანია ძალიან ფრთხილად იყოს მიზნის შერჩევისას, რადგან განცდა იმისა რომ, რაღაცას ვერ მიაღწიე საკმაოდ მტკივნეულია და არასრულფასოვნების გრძნობას აჩენს.

რეალური - დასახული მიზანი, არის თუ არა რეალური, ამას წყვეტს თავად მენეჯერი. ამასთან საჭიროა მენეჯერს ახსოვდეს რომ, მიზანი თანამშრომლებში და თავად მენეჯმენტში მოტივაციას უნდა აღვიძებდეს. ასევე უნდა ჰქონდეს მნიშვნელოვანი სარგებელი კომპანიისთვის.

დროში განსაზღვრული - მოცემული მოთხოვნა, წაყენებული მიზნის მიმართ, პირდაპირ არის დაკავშირებული წიგნის დაწერის მიზანთან. საქმე იმაშია რომ, თუ არ არის განსაზღვრული მოცემული მიზანი, როდის უნდა იქნეს მიღწეული, შეიძლება წავაწყდეთ ქაოსსა და რესურსების არარაციონალურ ფლანგვას. მრავალი კომპანია გამოხატავს თავის სტრატეგიულ ხედვას და მისიას შემდეგი სიტყვებით - კონკრეტული სახის პროდუქციას (ვთქვათ, ავტომობილების) მიწოდებაში სურს გახდეს ლიდერი გლობალური მაშტაბით.

შემდეგ კომპანია შემუშავებული სტრატეგიული ხედვისა და მისიის შესრულებისთვის მიმართავს მიზნების შემუშავებას. კერძოდ, იგი განსაზღვრავს:

1. გრძელვადიან მიზნებს - სტრატეგიული მიმართულებს და საინვესტიციო პროგრამებს. იგი გამოხატავს ინვესტიციების განხორციელების მიმართულებას პროდუქციაში და ბიზნესის სხვა სფეროებში, რომლებსაც კომპანია გეგმავს შეასრულოს 3-5 წლის განმავლობაში. კომპანია ხარჯავს დიდი ენერჯიას, რომ გამოიტანოს ბაზარზე ახალი პროდუქტები, გააფართოვოს პროდუქციის ასორტიმენტი, გავიდეს ახალ მომხმარებელზე და შეცვალოს კონკურენციის პირობები და საშუალებები.

2. საშუალოვადიან მიზნებს. დასახული მიზნები საშუალებას იძლევა შეიქმნას კონკრეტული მიმართულებები მოქმედების პროგრამაში, რომელიც დააკონკრეტებს შედეგებს დროის ჰორიზონტის გათვალისწინებით და რეალურად წარმოადგენს ძირითადი ორიენტირებს. მაგ. ბიზნეს ერთეულების მისია-გაიტანოს სრულიად ახალი საქონლის სერია ევროპულ ბაზარზე შეიძლება გამოიხატოს შემდეგი მიზნებით: შეიტანოს ახალი საქონელი ყოველ მსხვილ ევროპულ ქვეყნებში სამ წელში ერთხელ; მიაღწიოს ევროპული ბაზრის 15% დაკავების 1-3 წლის განმავლობაში და ა.შ

3. ოპერატიულ ამოცანებს. ეს არის მოკლევადიანი მიზნები (რომლის მიღწევა საჭიროა ერთ წელიწადში) ისინი შეიძლება განხილულ იქნეს, როგორც ცალკეული „აგურები“. მათი საშუალებით იქმნება მორიგი კიბის საფეხურები დასახული გლობალური მიზნის მისაღწევად. ტიპიუ ამოცანად შეიძლება განვიხილოთ მომხარებელთა დაკმაყოფილების ხარისხის ამაღლება რამოდენიმე პროცენტით.

სტრატეგიული მიზანი ეს არის კომპანიის განაცხადი იმის შესახებ თუ რის მიღწევას ცდილობს კომპანია მომავალი რამოდენიმე წლის განმავლობაში. მიზნების შემუშავება გარემოს ანალიზის გარეშე წარმოუდგენელია, გარემო ფირმის მისიისა და მიზნების განსაზღვრისა და სტრატეგიის ფორმულირების ბაზას წარმოადგენს. გარემოს ანალიზი გულისხმობს ორი შემადგენელი ნაწილის შესწავლას:

1. გარე გარემო. ბიზნესის გარეთა გარემო ესაა სამეწარმეო სუბიექტის გარემო არსებული ეკონომიკური სივრცე მრავალრიცხოვანი და მრავალფეროვანი ცვალებადი ფაქტორებით. იგი მოიცავს ისეთ კომპონენტებს როგორცაა ეკონომიკური, პოლიტიკური, სოციალურ კულტურული, მეცნიერულ-ტექნიკური, და ტექნოლოგიური მდგომარეობა, სამართლებრივი რეგულირება. უშუალო გარემო წარმოადგენს გარე გარემოს იმ ნაწილს, რომელთანაც ორგანიზაცია იმყოფება უშუალო ურთიერთობაში. იგი მოიცავს ისეთ კომპონენტებს, როგორცაა მომხმარებელი, მომწოდებელი, კონკურენტები, საქონტაქტო აუდიტორია. ზემოქმედების შესაძლებლობის მიხედვით ბიზნესის გარეთა გარემოს ფაქტორები შეიძლება იყოს მართვადი და უმართავი:

მართვადი ფაქტორებია - რომლებზეც გავლენის მოხდენა და შეცვლა სამეწარმეო სუბიექტს შეუძლია.

უმართავი ფაქტორები მმართველობით ზემოქმედებას არ ემორჩილებიან და ამდენად, სამეწარმეო სუბიექტი იძულებულია შეეგუოს მათ და თავისი საქმიანობა ამ ფაქტორების გათვალისწინებით განახორციელოს.

2. შიგა გარემო. წარმოადგენს საერთო გარემოს იმ ნაწილს, რომელიც არსებობს ორგანიზაციის საზღვრებს შიგნით. იგი გამოხატავს ფირმის შიგა პოტენციალს, მის ძლიერ და სუსტ მხარეებს და მოიცავს ისეთ კომპონენტებს, როგორცაა: კადრები, მართვის ორგანიზაცია (წარმოება, ორგანიზაციული, ოპერაციული და ტექნიკურ-ტექნოლოგიური მახასიათებლებით და მეცნიერული გამოკვლევები), ფინანსები, მარკეტინგი, ორგანიზაციული კულტურა.

ბიზნესის შიდა გარემოს მნიშვნელოვანი ელემენტია საწარმს სტრუქტურა, რომელიც ეფუძვნება შრომის დანაწილებას.

ბიზნესში დასახული მიზნების მიღწევისათვის აუცილებელია კონკრეტული ამოცანების შემუშავება და მათი რეალიზაცია. ამოცანა ეს განსაზღვრული სამუშაო ან სამუშაოს ნაწილია, რომელიც უნდა შესრულდეს წინასწარ დადგენილი ხერხებით და ვადებში.

სტრატეგიის ფორმულირება წარმოადგენს სტრატეგიული მენეჯმენტის მთავარ და მუდმივად განვითარებად პროცესს. კომპანიის მისია, გრძელვადიანი მიზნები შეიძლება წლების განმავლობაში არ იცვლებოდეს მაშინ, როდესაც სტრატეგია მოითხოვს მუდმივ ცვლილებას და სრულყოფას. იგი გულისხმობს დასახული მიზნების მიღწევისაკენ მიმართული მოქმედებების შემუშავებას, რომელშიც გათვალისწინებული იქნება ფირმის რესურსების ეფექტური განაწილება-გამოყენება, გარემოში მიმდინარე ცვლილებები და მენეჯერების ძალისხმევა იპოვონ ახალი შესაძლებლობები, იდეები, რათა კომპანია გახდეს უფრო ძლიერი და მომგებიანი. რამდენადაც გარე და შიდა გარემოში მიმდინარე ცვლილებები უწყვეტია, კომპანიის სტრატეგია მუდმივად მოითხოვს რეფორმირებას. სტრატეგიის ფორმირება უწყვეტი პროცესია და არა ერთჯერადი მოქმედება.

II ეტაპი - სტრატეგიის დანერგვა. სტრატეგიის დანერგვა და რეალიზაცია წარმოადგენს კრიტიკულ მომენტს სტრატეგიული მართვის პროცესში. მისი წარმატებით განხორციელება აძლევს ფირმას საშუალებას მიაღწიოს თავის დასახულ მიზნებს. სტრატეგიის დანერგვა და რეალიზაცია მოითხოვს დაგეგმილი შედეგების მისაღწევად კონკრეტული მოქმედებების განსაზღვრასა და განხორციელებას. სტრატეგიის დანერგვა არის თეორიულად ფორმირებული სტრატეგიის გარდაქმნა კონკრეტულ ღონისძიებებში.

სტრატეგიის დანერგვა ეს არის წმინდა ადმინისტრაციული სახის სამუშაო, იგი არის ყველაზე რთული და ხანგრძლივი პროცესი სტრატეგიულ მენეჯმენტში. სტრატეგიის ეფექტური რეალიზაცია მოითხოვს შესაბამისობას ორგანიზაციის შიგა მდგომარეობას, ბიზნესის განხორციელების მეთოდებს, ორგანიზაციულ შესაძლებლობებს, დაჯილდოების სისტემას, კორპორატიულ კულტურასთან. თუ ყველაფერი ეს არსებობს, კომპანია ადვილად აღწევს სასურველ შედეგებს.

სტრატეგიის რეალიზაცია არის სტრატეგიის დანერგვის კონკრეტული ღონისძიებების ერთობლიობა: კომპანიის კომპეტენციებისა და უნარების განვითარება, დაფინანსება, მხარდამჭერი პოლიტიკის შემუშავება, მომუშავეთა მოტივაცია, კორპორატიული კულტურის შექმნა, სათანადო ხელმძღვანელობა.“

„¹⁷სტრატეგიის რეალიზაციისას კომპანიის მენეჯმენტმა უნდა მოახდინოს შემდეგი სამი საკითხის განხორციელება:

- სტრატეგიის დანერგვისათვის აუცილებელი სტრატეგიული ცვლილებების განსაზღვრა;
- სტრატეგიის დანერგვისათვის ორგანიზაციის მომზადების შეფასება;
- სტრატეგიის რეალიზაციის ძირითადი ამოცანების განსაზღვრა.

1. სტრატეგიის დანერგვისათვის ორგანიზაციული ცვლილებების ანალიზი. ახალი სტრატეგიების დანერგვა უკავშირდება ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელებას. მისი მიზანია კომპანია მოცემული მდგომარეობიდან გადავიდეს სასურველ

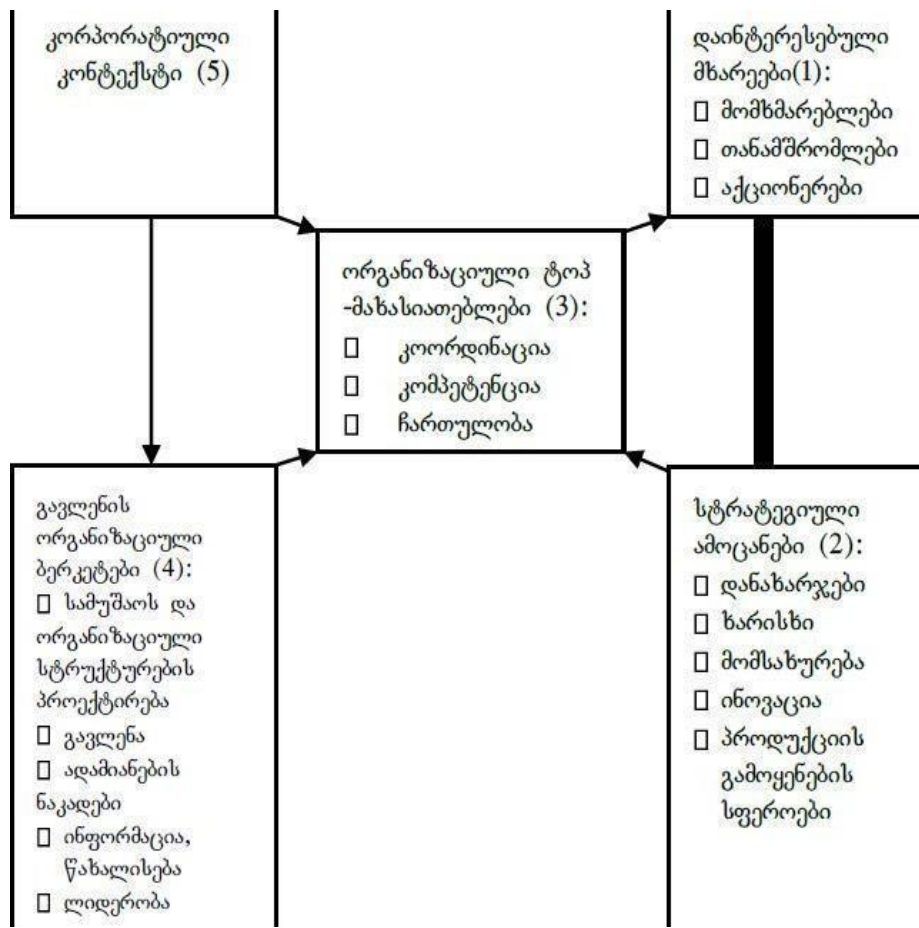
¹⁷ ჩოხელი ე. 2012. სტრატეგიული მენეჯმენტი გვ 1-5 თავი 11-12

მდგომარეობაში. ორგანიზაციული ცვლილებები გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ცალკეულ ელემენტზე: მისიაზე, მიზნებზე, ტექნოლოგიებზე, ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე, კულტურაზე და მომუშავეებზე. მისი განხორციელება ორგანიზაციული პროცესია და მოითხოვს არა მარტო მენეჯერების აქტიურობას და ძალისხმევას, არამედ ორგანიზაციის ყველა წევრის კოორდინირებას დასახული მიზნის მისაღწევად. მიუხედავად იმისა, რომ არ არსებობს ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელების ერთიანი ფორმულა, ყველა აღიარებს, რომ მისი წარმატებით რეალიზაცია განსაზღვრას ახალი სტრატეგიის ეფექტიანობას და დაგეგმილი შედეგების მიღწევას.

2. სტრატეგიის დანერგვისა და რეალიზაციისათვის ორგანიზაციის მომზადების შეფასება.

სტრატეგიის დანერგვისა და რეალიზაციისათვის ორგანიზაციის მომზადების შეფასება. სტრატეგიის რეალიზაციისას ორგანიზაციამ პირველ რიგში უნდა განსაზღვროს, ფლობს თუ არა იგი, არჩეული სტრატეგიის რეალიზაციისათვის საკმარისს ტოპ-მანხასიათებლებს და თუ არა, რომელი ბარიერები უშლის ხელს და არსებობს თუ არა საშუალებები მათ გადასალახად.

ნახ. 1.1 წარმოდგენილია მოდელი, რომელიც განსაზღვრავს სტრატეგიის დანერგვისა და რეალიზაციისათვის ორგანიზაციის მდგომარეობის შეფასებას



1. დაინტერესებული მხარეები იმისათვის, რომ ორგანიზაცია დარჩეს სიცოცხლისუნარიანი, აუცილებელია განისაზღვროს, რამდენად ადეკვატურად აკმაყოფილებს იგი დაინტერესებული მხარეების: მომხმარებლები, თანამშრომლები და ინვესტორები, მოთხოვნებს. მომხმარებლებს უნდა ჰქონდეთ პროდუქციის ყიდვის, თანამშრომლებს მუშაობისა და თავისი ინტელექტის გამოყენების, ინვესტორებს ფინანსური კაპიტალის დაბანდების სურვილი.

მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილების ხარისხის ირიბ მაჩვენებელს წარმოადგენს საბაზრო წილის ზომა. უფრო ზუსტ და ნათელ პარამეტრებს კი წარმოადგენს მომხმარებელთა დაკმაყოფილების ხარისხის მიმოხილვა, გარანტირებული მოთხოვნები და მომხმარებელთა ლოიალობა.

თანამშრომელთა დაკმაყოფილების ხარისხის ირიბ მაჩვენებელად შეიძლება ჩაითვალოს კომპანიის უნარი მოიზიდოს და შეინარჩუნოს საჭირო თანამშრომლები. არსებობს სხვა მაჩვენებლებიც: თავის სამუშაოსთან მომუშავეთა დამოკიდებულების მიმოხილვა, მომუშავეების მხრიდან გამოთქმული უკმაყოფილების ანალიზი, კომპანიის დამოკიდებულება პროფკავშირების მიმართ.

ინვესტორების ინტერესები გაიგივებულია ისეთ ფინანსურ მაჩვენებლებთან, როგორცაა ინვესტიციებიდან შემოსავალი ან აქციების ფასები. კომპანია იღებს თავის თავზე დიდ რისკს, როცა აკმაყოფილებს ერთ დაინტერესებულ მხარეს მეორის ხარჯზე. დივიდენდების გადახდა მომუშავეთა რიცხვის შემცირების ხარჯზე ან ახალი პროდუქტის ინვესტირების სანაცვლოდ ინვესტორების ინტერესებს აყენებს პირველ ადგილზე მომუშავეებთან და მომხმარებლებთან შედარებით. რაც გრძელვადიან პერიოდში კომპანიისათვის საშიშია. კომპანიის გენერალურმა მენეჯერმა უნდა შეძლოს ყველა დაინტერესებული მხარეების ინტერესები დააბალანსოს, რომ ბიზნესი განვითარდეს და არც ერთი მხარე არ დაზარალდეს.

2. სტრატეგიული ამოცანები. სტრატეგიის რეალიზაციის საფუძველი – ესაა რამდენად არის გასაგები ბიზნესის სტრატეგიული ამოცანები ხელმძღვანელებისათვის და საერთოდ ორგანიზაციის თანამშრომლებისათვის. სტრატეგიული ამოცანები – ესაა განაცხადები იმის შესახებ, როგორ განხორციელდეს ბიზნესი ბაზარზე კონკურენტული უპირატესობის შესაქმნელად და შესანარჩუნებლად. მოცემული სტრატეგიის რეალიზაცია

დამოკიდებულია ორგანიზაციის შესაძლებლობებზე შეასრულოს ზოგიერთი ძირითადი პროცესები. მაგალითად, მაღალი ხარისხის პროდუქციის წარმოება, დანახარჯების შემცირება, ინოვაციები საქონელსა და მომსახურებაში.

3. ორგანიზაციული ტოპ-მანჯიერების სტრატეგია იყოს გასაგები – პირველი ნაბიჯია, მაგრამ არა საკმარისი. სტრატეგიის ცოდნა უბრალოდ გამოხატავს მოედანს, რომელზეც მიმდინარეობს კონკურენტული თამაში, მაგრამ იგი არ განსაზღვრავს შეუძლია თუ არა ორგანიზაციას გაიმარჯვოს ამ თამაშში გამარჯვება და შესაბამისად სტრატეგიის წარმატებული რეალიზაცია მოითხოვს განსაზღვრული ორგანიზაციული ტოპ-მანჯიერების გამოყენებას: კოორდინაცია, კომპეტენცია და ჩართულობა.

კოორდინაცია. ბიზნესში წარმატებისათვის მნიშვნელოვანია განისაზღვროს რამდენად საკმარისია კოორდინაციისა და გუნდური მუშაობის დონე ცალკეულ მომუშავეებსა და მათ ჯგუფებს შორის, ვისი მონაწილეობაა საჭირო სტრატეგიული ამოცანების გადასაჭრელად. ცოდნა და გამოცდილება შეიძლება იყიდოს, მაგრამ ორგანიზაციის უნარის - მოახდინოს სტრატეგიის რეალიზაცია გუნდური მუშაობის გზით, ყიდვა შეუძლებელია. უფრო მეტიც, სულ უფრო საჭირო ხდება გუნდური მუშაობის გამოყენება, რომელიც არ იქნება შემოსაზღვრული კომპანიის საზღვრებით და გულისხმობს მომხმარებლების, მომწოდებლების და დარგობრივი პარტნიორების ჩართვასაც.

კომპეტენცია. სტრატეგიის წარმატებული რეალიზაცია მოითხოვს ორი ტიპის კომპეტენციის არსებობას: ტექნიკური/ფუნქციონალური და მმართველობითი. ეს კომპეტენციები შეიძლება შემუშავდეს თვითონ კომპანიაში ან შეიძლება მიღებული იყოს გარე პარტნიორთა კავშირებიდან. მაგალითად, კომპანიას ტექნიკური პრობლემის გადასაჭრელად სჭირდება ინჟინრები მაღალი პროფესიული მომზადებით. თუმცა მოზიდვა მხოლოდ კომპეტენტური ინჟინრებისა არასაკმარისია. საქმიანობის ეფექტური კოორდინირება მოითხოვს მმართველობით და პირად კომპეტენციებს (ჩვევებს, ცოდნას, მეთოდებს) უმაღლეს და უფრო დაბალ დონეზე. ჩართულობა. ეფექტური გუნდური მუშაობა უფრო დაბალ დონეზე არ მიიღწევა ზედა რგოლიდან მიღებული ბრძანებებით. თანამშრომლებმა უნდა იცოდნენ, რომ დაეხმარონ კომპანიას მისთვის საჭირო მიზნების

მიღწევაში, აუცილებელია იმუშაონ ერთად, რომ “გააკეთონ ის, რაც საჭიროა” და არა ის, რაც მათი კერძო ინტერესია.

4. გავლენის ორგანიზაციული ბერკეტები. როგორ უნდა მოიქცეს მენეჯერი, როცა აწყდება ერთ-ერთი შემადგენელის ჩართვის, კოორდინაციის, კომპეტენციის უკმარისობას? რომ განისაზღვროს ყველაზე შესაბამისი ვარიანტი მოქმედებისა, აუცილებელია ორგანიზაციული მახასიათებლების დეფიციტის გამოკვლევა და მიზეზების აღმოჩენა. გამოყოფენ ხუთ ორგანიზაციულ ბერკეტს, რომლებიც ძლიერად ახდენს გავლენას ტოპ-მახასიათებლებზე: სამუშაოს ორგანიზაცია; გავლენა მისაღებ გადაწყვეტილებაზე; ადამიანების ნაკადები; ანაზღაურებისა და გაზომვის სისტემები; გენერალური მენეჯერის ლიდერის როლი და უმაღლესი ხელმძღვანელების გუნდები.

სამუშაოს ორგანიზაცია. იგი გულისხმობს შემდეგი ამოცანების გადაჭრას: ფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება; ორგანიზაციის ცალკეული ნაწილების ინტეგრირებისათვის ფუნქციურ განყოფილებებს შორის კავშირების მექანიზმების არსებობა და ხარისხის ამაღლება; როლების სპეციფიკაცია, ცალკეული თანამშრომლების პასუხისმგებლობისა და ურთიერთობების სფეროების განსაზღვრა.

გავლენა. სტრატეგიის წარმატებით რეალიზაციის ერთ-ერთ ძლიერ ფაქტორს წარმოადგენს ორგანიზაციული გავლენის ტიპი, რომელსაც ახდენს ცალკეული ადამიანები ან ჯგუფები. თუ გადაწყვეტილების მიღებისას ავტორიტეტი აქვს ადამიანებს, რომლებმაც იციან მეტი, ასეთ ორგანიზაციას შესწევს უნარი შეარჩიოს სამუშაოს შესრულების საუკეთესო ვარიანტი, რომელიც მაქსიმალურად გამოიყენებს არსებულ კომპეტენციებს

ადამიანების ნაკადები. ორგანიზაციის შესაძლებლობაზე სტრატეგიის რეალიზაციისას მნიშვნელოვანი გავლენა აქვს ადამიანთა ნაკადებს, მომუშავეთა შერჩევის, გადაადგილებისა და პროფესიული განვითარების რეგულირებად სისტემებს. თუ ამ სისტემებს მართავენ ეფექტურად, ისინი უზრუნველყოფენ ორგანიზაციას ძირითადი რესურსებით-ნიჭიერი და მოტივირებული თანამშრომლებით, რაც შეამსუბუქებს ნებისმიერი სტრატეგიის რეალიზაციას.

ინფორმაციული და წახალისების სისტემები. ინფორმაციული სისტემები წარმოადგენენ მონაცემებს, რომლებიც საშუალებას აძლევენ მენეჯერებსა და სხვა თანამშრომლებს შეაფასონ, რამდენად კარგად მოქმედებენ სტრატეგიული ამოცანების რეალიზაციისას. ინფორმაციის სისტემები ძლიერ გავლენას ახდენენ თანამშრომელთა ჩართვაზე ორგანიზაციის საქმიანობაში. მათი მოქმედებების შესახებ ინფორმაციის მიწოდება ქმნის მძლავრ შინაგან სტიმულს ფუნქციონალური მაჩვენებლების გაუმჯობესებისათვის. დაგენილია: ანაზღაურების კავშირი მისაღწევ მიზნებთან სტიმულს აძლევს ადამიანებს მოიქცნენ ისე, როგორც მათგან მითხოვენ. ამის გათვალისწინებით მნიშვნელოვანია გამოყენებული იყოს ჩართვის შესახებ ინფორმაცია, რომ მოხდეს თანამშრომელთა მოტივირება და სამართლიანი ანაზღაურება.

ლიდერობა. აუცილებელი ორგანიზაციული სტრუქტურისა და სისტემების არსებობა ჯერ კიდევ არ იძლევა გარანტიას, რომ შემუშავებული იქნება საჭირო ტოპ-მანაჯერები. ხშირია შემთხვევები, როცა ორგანიზაციები მსგავსი სტრატეგიული ამოცანებისა და ანალოგიური ორგანიზაციული მიდგომების გამოყენების მიუხედავად აღწევენ სრულიად სხვადასხვა წარმატებებს. განსხვავება გამოიხატება ლიდერობაში - გენერალური მენეჯერებისა და უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელების ქცევაში.

5. კორპორატიული კონტექსტი. ბიზნეს-ერთეულებს არ შეუძლიათ განახორციელონ საქმიანობა თავის ორგანიზაციაში საერთო სტრატეგიასთან კორპორატიული კონტექსტის შესწავლის გარეშე. შეზღუდვები, რომლებიც დაწესებულია კორპორაციების მიერ ქვეგანყოფილებებისათვის, არ შეიძლება გამოყენებული იყოს, როგორც ბრძანება, რომელიც გაამართლებს უმოქმედობას. გენერალურმა მენეჯერებმა უნდა შეიმუშავონ სტრატეგია, რომელიც დაარწმუნებს კორპორაციის მენეჯერებს, რომ მათ უფლება ეძლევათ დამოუკიდებლად გააკეთონ ის, რაც მათი ბიზნესისათვის არის სასარგებლო და შეესაბამება კორპორატიულ განზრახვას.

III ეტაპი - სტრატეგიის შეფასება. სტრატეგიის შეფასება ლოგიკურად არის საბოლოო პროცესი და იგი ფოკუსირდება ორ მომენტზე: პირველი, რამდენად მოხდა არჩეული სტრატეგიის განხორციელება და მეორე, შესაძლებელი იქნა თუ არა მისი

რეალიზაციით დასახული მიზნების მიღწევა. ამისათვის ამ ეტაპზე ხორციელდება შემდეგი ამოცანების გადაჭრა:

1. მაჩვენებლების, სტანდარტების შემუშავება, რომლითაც უნდა შემოწმდეს სტრატეგია;
2. კომპანიის მდგომარეობის შეფასება მიღებული სტანდარტების, ნორმატივების საშუალებით;
3. გადახრების გამოვლენა და მიზეზების დადგენა;
4. სტრატეგიაში კორექტივების შეტანა, თუ იგი აუცილებელია და შესაძლებელი.

დასახული მისისა და მიზნების მისაღწევად ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს სწორად განსაზღვრული სტრატეგია. ამასთანავე, გარე ცვლილებებთან ადვილად ადაპტაციისთვის, ორგანიზაციებს ხშირად სჭირდებათ არსებული სტრატეგიების გადახედვა და შეცვლა. ყოველი ორგანიზაციის სტრატეგია მოიცავს მოკლევადიან და გრძელვადიან გეგმებს, რომლებშიც ჩამოყალიბებულია მიზნის მისაღწევად დაგეგმილი აქტივობები და შესაბამისი მეთოდები. სტრატეგიის ჩამოყალიბება თუ შეცვლა ყოველთვის ადვილი არ არის. მეორე მხრივ, არსებობენ აღნიშნული დარგის პროფესიონალები, რომლებიც მზად არიან საკუთარი ცოდნა და ექსპერტიზა გამოიყენონ საზოგადოებრივი ორგანიზაციების დასახმარებლად.“

თავი 3. საერთაშორისო სტრატეგიების შერჩევა და განვითარების პერსპექტივები

3.1 მაკდონალდსის საქმიანობის შეფასება

McDonald's-ი ამერიკის შეერთებულ შტატებში და მთელს მსოფლიოში სწრაფი კვების ობიექტებში ყველაზე მსხვილი რესტორნების ქსელია. McDonald's-ის ბრენდის ღირებულება „CNMoney“-ს 2013 წლის მონაცემებით 90 მილიარდი დოლარია.

„მაკდონალდსს“ წლები დასჭირდა, რომ ამ შედეგისთვის მიეღწია. იგი ყოველდღიურად რამდენიმე ათეულ მილიონ ადამიანს ემსახურება. მათ შორის ქართველი მომხმარებლებიც არიან. McDonald's-ის ისტორია 1940 წლიდან, კალიფორნიაში დაიწყო, სადაც ამერიკელმა ძმებმა – რიჩარდ და მორის მაკდონალდებმა ჩვეულებრივი ამერიკული ბარბექიუ რესტორანი გახსნეს, რომელიც მძღოლების მომსახურებაზე იყო გათვლილი. ძმები ამით არ დაკმაყოფილდნენ და 1948 წელს მაკდონალდსს რეორგანიზაცია ჩაუტარეს. მათი მიზანი იყო დაეხვეწათ სწრაფი მიწოდების სერვისი. ასეთი მომსახურება აშშ-ში უკვე ორი ათეული წელი არსებობდა და მას „თეთრი სასახლე“ ერქვა. ძმებმა მაკდონალდებს სურდათ ჩვეულებრივი ჰამბურგერებისათვის რაღაც ახალი დაემატებინათ. მათ შეცვალეს მომსახურების სტილი და გადავიდნენ დახლთან თვითმომსახურებაზე. გადააკეთეს სამზარეულო, სადაც მთელი მოწყობილობა გაკეთდა უჟანგავი ფოლადისაგან. შენობა მოაპირკეთეს თეთრ-წითელი ფილებით, დახრილი სახურავითა და გვერდებზე ოქროსფერი თალებით, რომლებიც „მაკდონალდსის“ სიმბოლოდ იქცა. გარდა ამისა, მათ ჰამბურგერებზე მკვეთრად შეამცირეს ისედაც დაბალი ფასი. იმ პერიოდში

„მაკდონალდსის“ ჰამბურგერები მხოლოდ 15 ცენტი ღირდა. გარდა ჰამბურგერისა, ასევე გამოუშვეს 8 სახეობის საკვები: ჰამბურგერი, ჩიზბურგერი, უალკოჰოლო სასმელები, რძე, ყავა, კარტოფილის ჩიფსები და ნამცხვარი. ამ ყველაფერმა ამერიკის შეერთებულ შტატებში იმთავითვე დიდი წარმატება მოუტანა „მაკდონალდსს“ და სწრაფი კვების ისტორიაში ნამდვილი გადატეხა მოახდინა. 1949 წელს მაკდონალდსის მენიუს „მილკშეიკი“ დაემატა.

1954 წელს, წელს „მაკდონალდსის“ საქმიანობით იმ დროისთვის ყველაზე გავლენიანი სავაჭრო აგენტი – რეი კროვი დაინტერესდა და ძმები მაკდონალდებისაგან

ფრანჩაიზინგის ექსკლუზიური აგენტის უფლება შეიძინა. 1955 წელს კროკმა გახსნა „McDonald’s“ - ის პირველი რესტორანი ქალაქ დეს-პლეინზში, ილინოისის შტატში. დღეს ეს რესტორანი კორპორაციის მუზეუმია. 1955 წელს კროკმა დაარეგისტრირა კომპანია „McDonald’s System, Inc“, ხოლო 1960 წელს მას ეწოდა „McDonald’s Corporation“. 1961 წელს კროკმა შეიძინა კომპანიის მართვის ყველა უფლება. მან შეინარჩუნა ძმები მაკდონალდების პრინციპები: შეზღუდული მენიუ, ხარისხიანი საკვები, საამწყობო ხაზის ტიპის წარმოების სისტემა და სწრაფი, კეთილგანწყობილი მომსახურება, რასაც დაუმატა სისუფთავის საკუთარი მაღალი სტანდარტები.

1955 წელს „მაკდონალდსი“ 9 რესტორანს ითვლიდა, ხოლო 1965 წელს რესტორნების რიცხვმა აშშ–ს მასშტაბით 700–ს მიაღწია. 1958 წელს "მაკდონალდსმა" ას მემილიონე ჰამბურგერი გაყიდა. 1962 წელს „მაკდონალდსმა“ კოლორადოში პირველი დასაჯდომ ადგილიანი რესტორანი გახსნა. 1966 წელს „მაკდონალდსმა“ წარმოადგინა გამოგონილი პერსონაჟი –რონალდ მაკდონალდი - კლოუნი.

1996 წელს „მაკდონალდსმა“ შექმნა თავისი პირველი ვებ–გვერდი.

1999 წლის 5 თებერვალს საქართველოში „მაკდონალდსის“ პირველი რესტორანი გაიხსნა, რომელიც გახსნის დღესვე 7000-მდე მომხმარებელს მოემსახურა. ამჟამად, საქართველოში ფუნქციონირების მაკდონალდსის 15 რესტორანი. 9 თბილისში, 1 რუსთავში, 1 ზუგდიდში, 2 ბათუმში და 2 ქუთაისში.

მაკდონალდსი ერთ-ერთი პირველი საერთაშორისო ბრენდია, რომელიც საქართველოში გამოჩნდა და წლების განმავლობაში ძალიან გეგმაზომიერად და წარმატებით ვითარდება

თითქმის ყველა პროდუქტი, რომელიც იყიდება მაკდონალდსის ქსელში, წარმოებულია ადგილობრივ ბაზარზე.

რატომ არის მსოფლიოში ყველაზე პოპულარული „მაკდონალდსი“? - იმიტომ,რომ აქ ყველაზე გემრიელი სენდვიჩებია, სისუფთავეა და ყოველთვის გიღიმიან.

კომპანია თავის მომხმარებელს მუდმივად ანებივრებს სიახლეებით და გემრიელი პროდუქტით. მომხმარებლისთვის მნიშვნელოვანია გემო და უსაფრთხოება, ამიტომ მაკდონალდსი ხორცის და სხვა დანარჩენი პროდუქტების ხარისხს განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს. ისინი განსაკუთრებული სიფრთხილით არჩევენ პროდუქციის მომწოდებლებს.

ადგილობრივი პროდუქტების რაოდენობა რესტორნებში, მერყეობს 70% დან 85% მდე. მაკდონალდსის მიერ წარმოებული პროდუქტი არის ფიზიკური პროდუქტი, ან მომსახურება, რომელსაც სთავაზობენ მომხმარებელს. ფიზიკური პროდუქტის შეთავაზებას, უმეტეს შემთხვევებში, თან ახლავს რაიმე სახის მომსახურებაც. პროდუქტის შექმნისას მომხმარებელი ყურადღებას აქცევს მის ფუნქციურობას, გარეგნულ მხარეს, შეფუთვას, გარანტიებს და ა.შ.

2018 წლის მაისში, „მაკდონალდსის“ გლობალური აპლიკაცია დაინერგა, რომლის გამოყენებითაც, მომხმარებელს სხვადასხვა გემრიელი შეთავაზებით სარგებლობა შეუძლია. აპლიკაციის გამოყენებით, მომხმარებელს ასევე საშუალება აქვს, პროდუქტებთან დაკავშირებული ისეთი საინტერესო ინფორმაცია მიიღოს, როგორცაა მაგალითად პროდუქტების ალერგენები და ენერგეტიკული ღირებულებები.

მაკდონალდსის მენიუ ძალიან მრავალფეროვანია. რესტორანი თანაბრად ზრუნავს როგორც უფროსებზე, ისე მათ ბავშვებზე და ეს მათ პროდუქტზეც აისახება. როგორც ყველა კომპანიას, მაკდონალდსის პროდუქტსაც გააჩნია სასიცოცხლო ციკლი. მაკდონალდსის მფლობელებს კარგად ესმით, რომ მომხმარებლების მოთხოვნილებები დროთა განმავლობაში იცვლება. მიუხედავად იმისა, რომ მაკდონალდსის მენიუ მრავალფეროვანია, მისი განახლება პერიოდულად მაინც ხდება, რომ მომხმარებლების სურვილები მაქსიმალურად გაითვალისწინონ და მათთვის სასურველი პროდუქტი შესთავაზონ. ახალი პროდუქტების შეთავაზებით მაკდონალდსის სასიცოცხლო ციკლი ხანგრძლივდება.

პროდუქტთან ერთად მომხმარებლები განსაკუთრებით დიდი ყურადღებას აქცევენ ფასებს, ეს ჩემს მიერ გამოკითხული მოსახლეობიდანაც ნათლად ჩანს. ფასი ეს არის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც პროდუქტის ყიდვის მომენტში მომხმარებელის გადაწყვეტილებაზე ახდენს გავლენას. მომხმარებლები ხშირად ფასს აღიქვამენ, როგორც ხარისხის განმსაზღვრელ ელემენტს. დაბალ ფას თავისი უპირატესობა აქვს იგი მისაღებია ფართო მასებისთვის და გაყიდვების მაჩვენებელს საგრძნობლად ზრდის.

მაკდონალდსმა მიაღწია იმას, რომ რესტორანი ხალხის ყოველდღიურობად იქცა. კომპანია მუდმივად ორიენტირებულია ეძებოს მომსახურების დახვეწის გზები, მომხმარებლის თქმით მაკდონალდსი ბოლო პერიოდია რაც მომხმარებელს ადგილზე მიტანის სერვისაც სთავაზობს. კომპანია მაკდონალდსის მთავარ პრიორიტეტს წარმოადგენს სტუმრების კვების უსაფრთხოება. რესტორნებში მკაცრად არის დაცული ყველა საერთაშორისო სტანდარტი და წესი. საერთაშორისო მოთხოვნაა რესტორანში დაცული იყოს საკვების უსაფრთხო მომზადების პროცედურები. ყველა თანამშრომელი მინ. 30 წუთში ერთხელ და საჭიროებისამებრ იბანს ხელებს და იკეთებს ხელების დეზინფექციას შესაბამისი სტანდარტების, წესებისა და პროცედურების დაცვით. თითოეული მენეჯერი აკონტროლებს ცვლაში ჰიგიენური მოთხოვნების დაცვას და თანამშრომლის მიერ ხელების დროულ დაბანასა და სწორ პროცედურებს.

აუცილებლად აღსანიშნავია ის ფაქტი რომ მაკდონალდსის რესტორნები ყოველთვის ხალხმრავალ, ადვილად მისასვლელ ადგილებში იხსნება. რესტორნის უნივერსიტეტთან, სამსახურთან, სკოლასთან სიახლოვე ადამიანს გადაწყვეტილების მიღებაში ეხმარება. მაკდონალდსი უამრავ რესტორანს ხსნის მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში. ამ დროისთვის უკვე 119 ქვეყნის ტერიტორიაზე 34 000-ზე მეტ რესტორანში იყიდება მისი პროდუქცია.

მაკდონალდსი გლობალური ქველმოქმედების მიმართულებით გამორჩეული კომპანიაა. ყველაზე მასშტაბურია აქცია „McHappy Days“, რომელიც მთელი მსოფლიოს მასშტაბით ყოველი წლის ნოემბერში ტარდება და საქართველოში "ბედნიერი დღეები მაკდონალდსში"-ს სახელით არის ცნობილი. აღნიშნული აქციის ფარგლებშიც

მაკდონალდსი სხვადასხვა სახით ეხმარება ბავშვებს, რომელთაც აქვთ ამის საჭიროება, ეს იქნებიან იგივე მზრუნველობა მოკლებული, შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე თუ სხვადასხვა სნეულებათა მატარებელი ბავშვები.

კომპანია მაკდონალდსის საქმიანობის ძლიერი მხარეებია

- ძლიერი ბრენდი, იმიჯი და რეპუტაცია;
- დიდი საბაზრო წილი;
- ადგილობრივი ადაპტირებული მენიუ;
- ძლიერი მიწოდების ჯაჭვი;
- მყარი პოზიცია გლობალურ ბაზარზე;
- ტრენინგები მენეჯერებისთვის;

განვიხილოთ თითოეული მათგანი;

ძლიერი ბრენდი, იმიჯი და რეპუტაცია : მაკდონალდსის ბრენდი 90 მილიარდი დოლარი ღირს. მისი იმიჯი იმდენად ძლიერია, რომ მის წინააღმდეგ წაყენებული ბრალდებები მოთხოვნაზე უარყოფითად არ მოქმედებს.

დიდი საბაზრო წილი : მაკდონალდსი მსოფლიოს გაყიდვების 8%-ს ფლობს. იგი ამ მაჩვენებლით მსოფლიოში პირველ ადგილზეა.

ადგილობრივად ადაპტირებული მენიუ : მიუხედავად იმისა, რომ მაკდონალდსის ერთ-ერთი ღირსება სტანდარტიზაციაა, მისი მფლობელები ადაპტირებული მენიუს აუცილებლობას აანალიზებენ. შესაბამისად, მაკდონალდსი მისაღებია მსოფლიოს ყველა ქვეყანაში და არც ერთ კულტურას ეწინააღმდეგება.

ძლიერი მიწოდების ჯაჭვი : ეს ფაქტორი ძალიან მნიშვნელოვანია. იგი კომპანიას ხარჯების და მიწოდების დროის შემცირებაში, ზრდის მოგებას და ინარჩუნებს მაღალ სტანდარტებს.

მყარი პოზიცია გლობალურ ბაზარზე : მრავალწლიანი გამოცდილება ცხადყოფს, რომ კონკურენტებთან მიმართებაში მაკდონალდსი მყარად ინარჩუნებს თავის პოზიციას.

ტრენინგები მენეჯერებისთვის : კარგი თანამშრომლები ყველა კომპანიისთვის მნიშვნელოვანია.

სისტემატიური გადამზადება და სწრაფადცვალებად გარემოსთან ადაპტირება მაკდონალდსისთვის მნიშვნელოვანია.

3.2 მაკდონალდში საერთაშორისო სტრატეგიების შერჩევა რეალიზაცია და განვითარების პერსპექტივები

კვლევითი ნაშრომის მიზანი და ამოცანები.

კვლევის მიზანი იყო დამედგინა ის კრიტერიუმები რომლის მიხედვითაც მომხმარებელი უპირატესობას ანიჭებს მაკდონალდს და ასევე განმესაზღვრა ფასი ან ხარისხი ხომ არ არის სწორედ ის კრიტერიუმი, რომელიც მას განასხვავებს კონკურენტებისგან.

ჩემი ამოცანა იყო ყურადღება გამემახვილებინა ისეთ ფაქტორებზე, როგორებიცაა: მომსახურება, თანამშრომლების კვალიფიკაცია, ტარიფები, კონკურენტულ უპირატესობა, კომპანიის განვითარების პერსპექტივები. მიღებულმა ინფორმაციამ საშუალება მომცა დამედგინა ის ძირითადი საერთაშორისო სტრატეგიები, რომელსაც კომპანია იყენებს დასახული მიზნის მიღწევისთვის.

კვლევისთვის გამოყენებული მეთოდი.

ელექტრონული ფორმატით გამოვკითხე 150-ზე მეტი რესპოდენტი, ასევე ჩავატარე 10 პირდაპირი ინტერვიუ, რომელმაც საშუალება მომცა გამეგო მოცემულ საკითხზე მომხმარებელთა განწყობები, მოლოდინები, განცდები და ღირებულებები.

ჩატარებულ კვლევაში მონაწილეობა მიიღეს 12 დან 65 წლამდე ასაკობრივ ჯგუფს მიკუთვნებულმა მომხმარებლებმა.

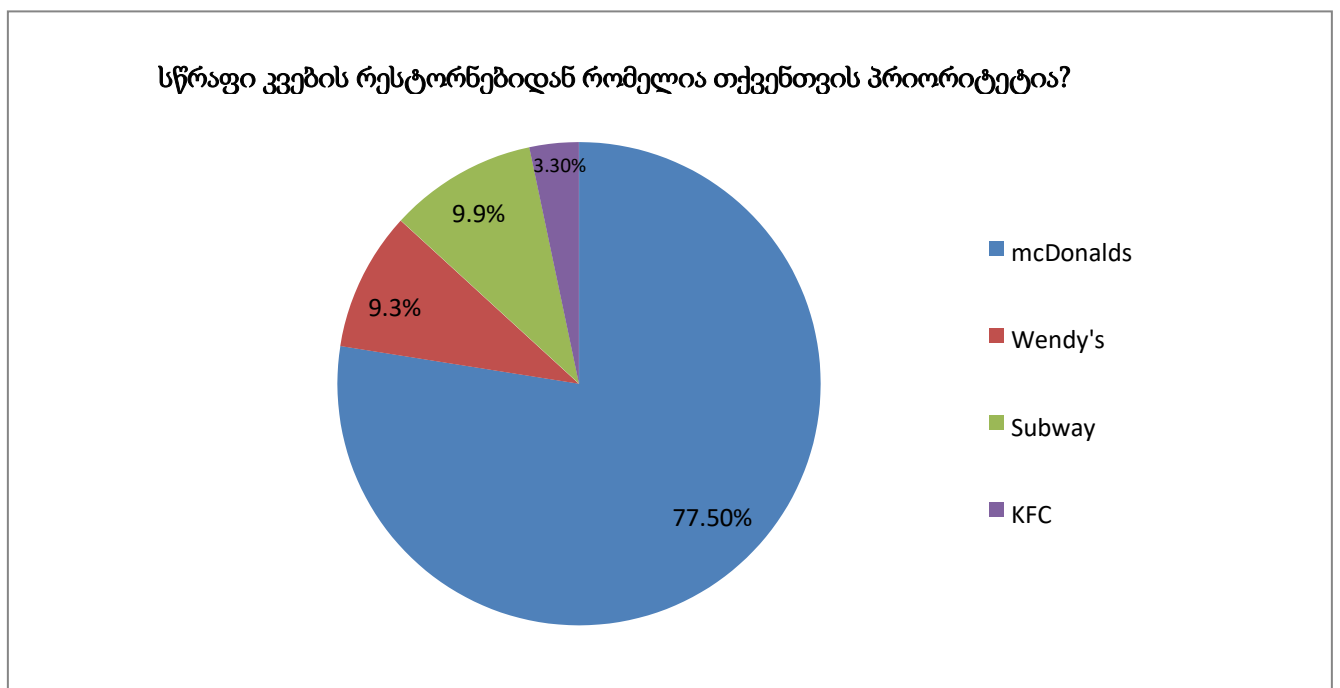
შეზღუდვები

ამ კვლევის დროს ჩემთვის მნიშვნელოვან შეზღუდვას წარმოადგენდა მომხმარებელთა არარელევანტური დამოკიდებულება გამოკითხვისადმი და ამ დამოკიდებულებას პირდაპირი კავშირი ჰქონდა მათ ასაკობრივ ზღვართან.

3.2. საერთაშორისო სტრატეგიების შერჩევა და რეალიზაცია

ჩატარებული სამაგისტრო კვლევის პირველი ეტაპი ეხებოდა სწრაფი კვების რესტორნებს, თუ რომელს ანიჭებდა მომხმარებელი უპირატესობას. როგორც კვლევამ აჩვენა, მათი უმრავლესობა, 70%-ზე მეტი უპირატესობას ანიჭებდა მაკდონალდს.

დიაგრამა N 1 სწრაფი კვების რესტორნების მომხმარებელთა გამოკითხვის შედეგები



ამის შემდეგ ლოგიკური იყო გამეგო, მომხმარებელთა აზრით, რა განაპირობებდა კომპანიის ამ უპირატესობას, რომელ ფასეულობებს და ღირებულებებს იყენებს კომპანია მომხმარებელთა კმაყოფილების მიღწევისთვის. მიღებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით კომპანიის წარმატებას განაპირობებს

- მომსახურების და პროდუქტის ხარისხი
- მიმზიდველი ფასები
- სწრაფი მიწოდების სერვისი
- მომხმარებელზე მორგებული პოლიტიკა

ჩემს მიერ ჩატარებული კვლევა ვრცელდებოდა როგორც მომხმარებლებზე, ასევე თანამშრომლებზე. მაკდონალდსის ერთ-ერთი სერვის ცენტრის მენეჯერისაგან მიღებული ინფორმაციით, კომპანია იყენებს ალტერნატიულ სტრატეგიებს. რომელთა შორის აღსანიშნავია ინოვაციების სტრატეგია.

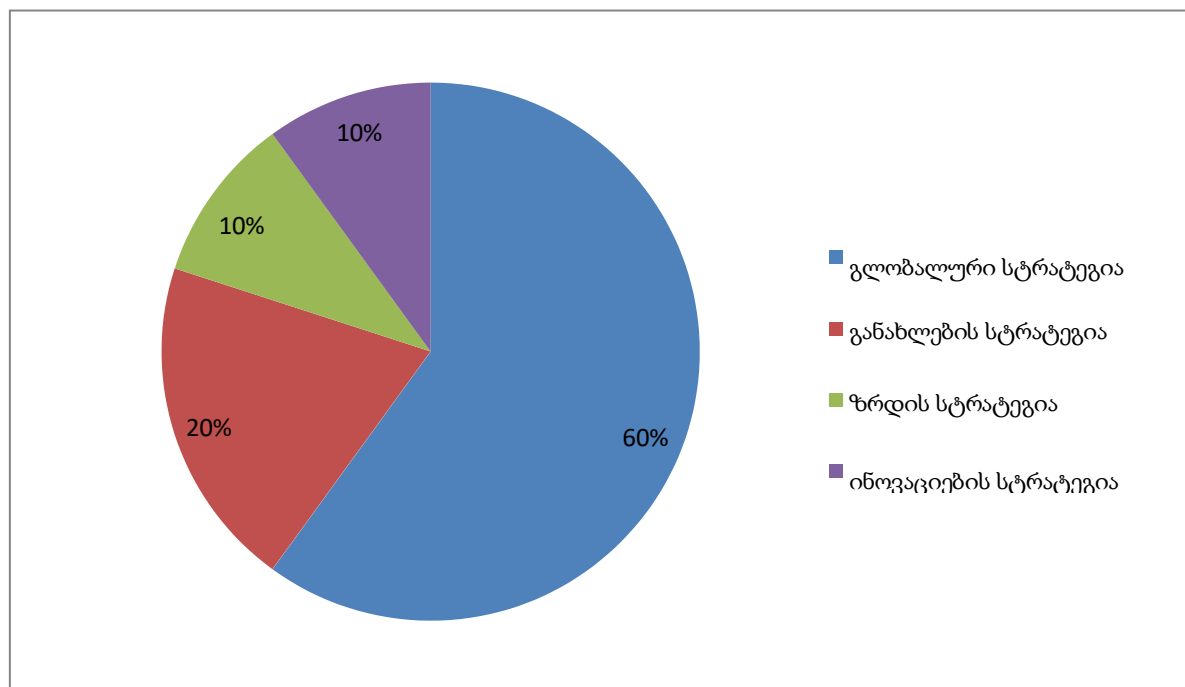
ინოვაციების სტრატეგია : ინოვაციების დანერგვის, ხარისხის, ხარისხის კონტროლისა და მრავალი სხვა მაჩვენებლის მიხედვით მაკდონალდსმა შედარებითი უპირატესობა მოიპოვა, რაც ხაზს უსვამს იმ ფაქტს რომ კომპანია მუდმივად ორიენტირებულია ინოვაციებზე იყენებს ზემოთ ხსენებულ სტრატეგიას.

გლობალური სტრატეგია : კომპანია მაკდონალდსი გლობალურ სტრატეგიას იყენებს, მსოფლიო ბაზარზე მუდმივი იმიჯის შექმნის და მყარი პოზიციის დაკავების მიზნით.გლობალური სტრატეგიისთვის დამახასიათებელია:

- კომპანიების სტრატეგიების კოორდინაცია და ინტეგრაცია მსოფლიო მასშტაბით;
- კომპანია მაკდონალდსი იყენებს გლობალური დიფერენციაციის სტრატეგიას, რომლის დროსაც ფირმა ეწევა საქონლის დიფერენციაციას ერთი და იგივე მახასიათებლებით სხვადასხვა ქვეყანაში, მსოფლიო ბაზარზე ფირმის მუდმივი იმიჯის შექმნისა და უპირატესი კონკურენტული პოზიციების მოპოვებისთვის.

ქვემოთ მოცემულია მაკდონალდსის მიერ გამოყენებული სტრატეგიების პროცენტული წილი კომპანიის საქმიანობასთან მიმართებაში.

დიაგრამა N 2 მაკდონალდსის მიერ გამოყენებული სტრატეგიების პროცენტული განაწილება



წამყვან სტრატეგიად წარმოდგენილია გლობალური სტრატეგია, რადგან მაკდონალდსი ყველა ქვეყანაში საქმიანობს საერთო სტანდარტების დაცვით, აქედან გამომდინარე კომპანიის ნებისმიერ ფილიალში გარემო იდენტურია.

რაც შეეხება მომხმარებლებს, მათი გადმოსახედიდან კომპანია მაკდონალდსის მიერ გაწეული მომსახურება, სისუფთავე და ორიენტაცია მომხმარებელზე ის ინდიკატორებია, რომელიც ხელს უწყობს კომპანიის განვითარებას და სრულყოფას.

ნებისმიერ ქვეყანაში და ნებისმიერ კონკურენტუნარიან ბაზარზე, მაკდონალდსი ერთ-ერთი წამყვანი კომპანიაა, რაც კვლევამაც დაადასტურა. მაკდონალდსის წარმატებას განაპირობებს მისი მომხმარებელზე მორგებული პოლიტიკა, იგი ახდენს მომხმარებლის მოთხოვნილებების მაქსიმალურად დაკმაყოფილებას.

წამყვანი პოზიციის შენარჩუნებისა და ბაზარზე კონკურენტული უპირტესობის შენარჩუნების მიზნით, კომპანია იყენებს **განახლების სტრატეგიას**.

განახლების სტრატეგია : მომხმარებლის გადმოსახედიდან კომპანია მუდმივად ანახლებს პროდუქციას , რაც უზრუნველყოფს მის მიმზიდველობას და განასხვავებს მას კონკურენტისგან.

მაკდონალდსის მენიუ ძალიან მრავალფეროვანია. რესტორანი თანაბრად ზრუნავს როგორც უფროსებზე, ისე მათ ბავშვებზე და ეს მათ პროდუქტზეც აისახება. როგორც ყველა კომპანიას, მაკდონალდსის პროდუქტსაც გააჩნია სასიცოცხლო ციკლი. მაკდონალდსის მფლობელებს კარგად ესმით, რომ მომხმარებლების მოთხოვნილებები დროთა განმავლობაში იცვლება. მიუხედავად იმისა, რომ მაკდონალდსის მენიუ მრავალფეროვანია, მისი განახლება პერიოდულად მაინც ხდება, რომ მომხმარებლების სურვილები მაქსიმალურად გაითვალისწინონ და მათთვის სასურველი პროდუქტი შესთავაზონ. ახალი პროდუქტების შეთავაზებით მაკდონალდსის სასიცოცხლო ციკლი ხანგრძლივდება.

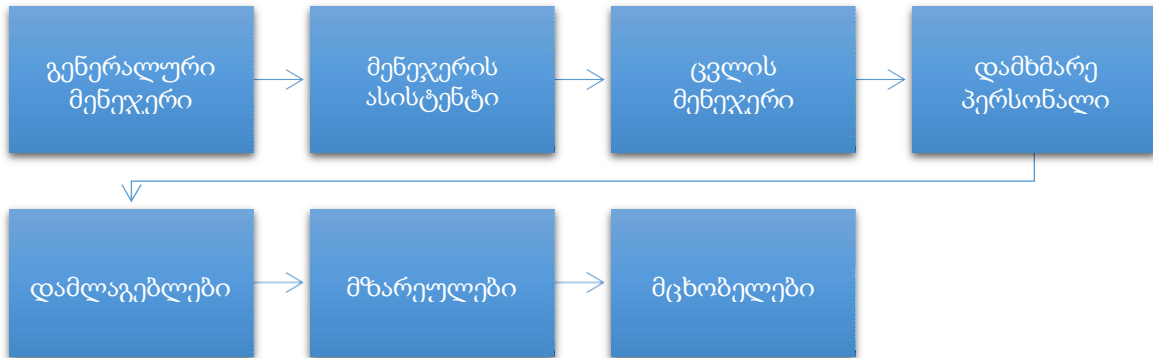
კომპანიის ასევე იყენებს ზრდის სტრატეგიას. **ზრდის სტრატეგია** : კომპანია მაკდონალდსის მიზანია გაყიდვების მოცულობის ზრდა, მოგების ზრდა, ფირმის ზომების ზრდა და ა.შ

ტერიტორიის და საპირფარეშოების დასუფთავებაზე, ტერასის მოწესრიგებაზე, ღამის ცვლაში მოწყობილობა-დანადგარების დაშლა, გარეცხვა და აწყობაზე.

2. მოქნილი სამუშაო განრიგი - რესტორანში ვრცელდება ცვლებში მუშაობის პრინციპი, რომელიც თანამშრომლებს ეხმარება რადიკალურად განსხვავებულ გარემოში, დროის სხვადასხვა მონაკვეთში შეისწავლონ მუშაობა. ეს თავის მხრივ ხელს უწყობს მუშაობა შეუთავსონ განათლების პროცესს.
3. სადილი - კომპანია თანამშრომლებს სთავაზობს კვებას 50% იანი ფასდაკლებით
4. დისციპლინა - დაუშვებელია სამუშაო ადგილზე დაგვიანება ან სამუშაო ცვლის გაცდენა არასაკმატო მიზეზით. ასევე სამუშაო უბნის დატოვება ან პირადი საქმიანობის წარმოება სამუშაო საათებში.
5. კარადები - რესტორნებში განთავსებულია კარადები თანამშრომლებისათვის, რომლებიც განკუთვნილია პირადი ნივთების შესანახად სამუშაო ცვლის განმავლობაში. თანამშრომლებისათვის სამსახურში არ არის რეკომენდირებული ძვირფასი ნივთებისა და ფულის ტარება
6. შესვენება - თანამშრომელთათვის 8 საათიანი სამუშაო დღის განმავლობაში განკუთვნილია 30 წუთიანი შესვენება, რომლის გამოყენებაც ხდება ნაკლები დატვირთვის საათებში, ცვლის მენეჯერთან შეთანხმებით.
7. უსაფრთხოება - აუცილებელია კომპანიაში დადგენილი უსაფრთხოების წესების დაცვა.
8. ანაზღაურება - ანაზღაურება საათობრივია და დამოკიდებულია სათების რაოდენობაზე. სამუშაო საათებმა შეიძლება როგორც დაიკლოს ასევე მოიმატოს.

კორპორატიულ კულტურასთან ერთად მნიშვნელოვანია განვიხილოთ კომპანია მაკდონალდსის კონკრეტულად კი გლდანის ფილიალის ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც წარმოდგენილია შემდეგი დიაგრამის სახით:

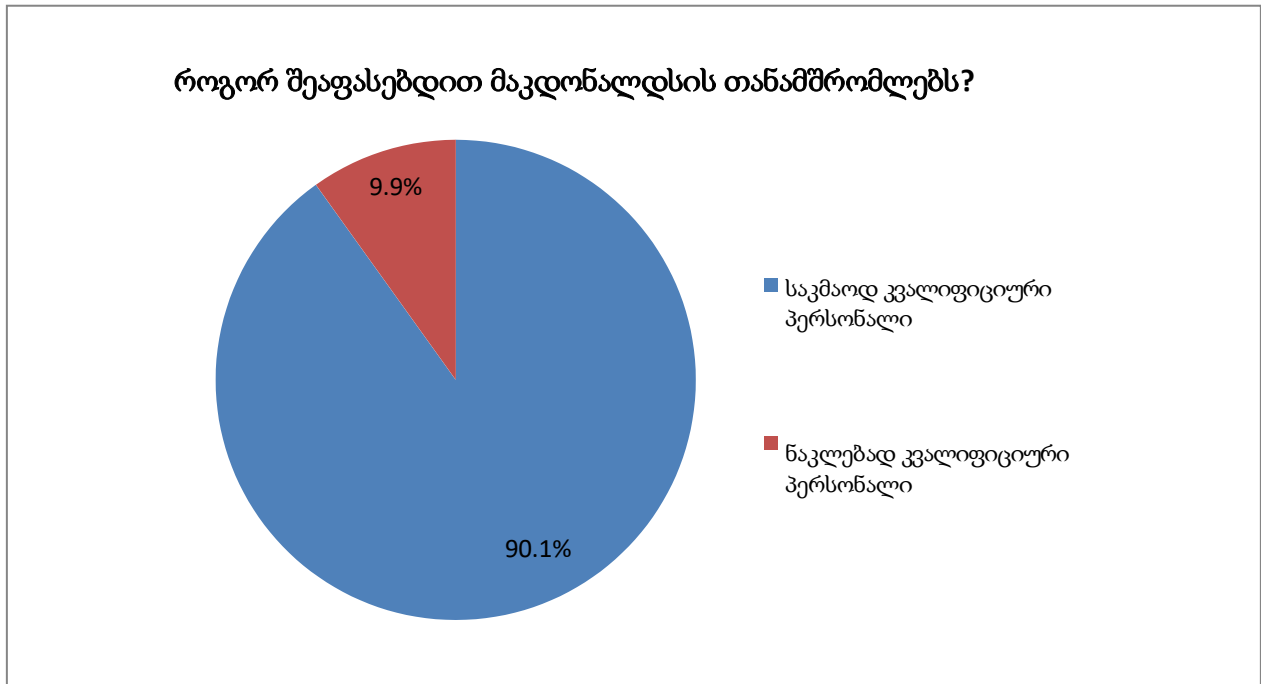
ფილიალის აღმასრულებელი ხელმძღვანელები (გლდანის ფილიალი)



რესტორნის ყველა თანამშრომელი გადის საკვების უსაფრთხოების სპეციალურ სწავლებას, რომლითაც პასუხისმგებელი ხდება საკვების უსაფრთხოებაზე. ასევე მაკდონალდსის თანამშრომლები გადიან ეტაპობრივ ტრეინინგებს, როგორც მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების თვალსაზრისით, ასევე ტრეინინგის დროს, რეალურ ქეისებზე დაყრდნობით ერთობლივად ანახლებენ პოლიტიკას თუ როგორ გაუწიონ მომხმარებლებს სათანადო დონის მომსახურება. აქედან გამომდინარე კომპანია თავის სტუმრებს აძლევს სრული უსაფრთხოების გარანტიას.

მოცემულ შემთხვევაში გვაქვს სიმეტრიული დამოკიდებულება როგორც კომპანიის, ასევე მომხმარებლის მხრიდან, შესაბამისად ჩატარებულმა კვლევამ დაადასტურა რომ მაკდონალდს ჰყავს საკმაოდ კვალიფიციური მომსახურე პერსონალი.

დიაგრამა N 3 მაკდონალდსის მომსახურე პერსონალის კვალიფიციურობის გამოკითხვის შედეგები



მიუხედავად იმისა რომ მომხმარებლების უმეტესობა კომპანიის თანამშრომლებს აფასებს, როგორც კვალიფიციურ კადრებს, გამოკითხულთა მცირე პროცენტული რაოდენობას აქვს მაინც უარყოფითი დამოკიდებულება თანამშრომელთა მიმართ. რასაც აქვს სარეკომენდაციო ხასიათი და ამაზე ვისაუბრებ შემდეგ, სარეკომენდაციო მიმართვის დროს.

დიფერენციაციის სტრატეგია : კომპანია მაკდონალდსი იყენებს დიფერენციაციის სტრატეგიას, სხვა მსგავსი სახის კომპანიებთან მიმართებაში და სთავაზობს მომხმარებლებს განსხვავებული გემოს პროდუქტს.

კომპანია აწარმოებს ისეთ პროდუქციას როგორცაა, სამმაგი ჩისბურგერი, კლასიკი, კლასიკი ქათმით, გურმე კარტოფილი, ნაყინი და ა.შ

ფრანჩაიზინგი: საკუთარი ბიზნესის გაფართოების და სწრაფი ზრდისთვის კომპანია მაკდონალდსი მიმართავს ფრანჩაიზინგის გამოყენებას, რაც გულისხმობს კომპანია მაკდონალდსისთვის დამატებითი შემოსავლების მიღების შესაძლებლობას.

მისი საფუძველია დადებული ხელშეკრულება ფრანჩაიზერსა და ფრანჩიზას მიმღებს შორის.

ფრანჩაიზინგის უპრატესობებია: ფრანჩიზას მიმღები თავის თავზე იღებს პასუხისმგებლობას იმ დანახარჯებზე და რისკზე, რაც აუცილებელია მისი განთავსებისათვის საზღვარგარეთ;

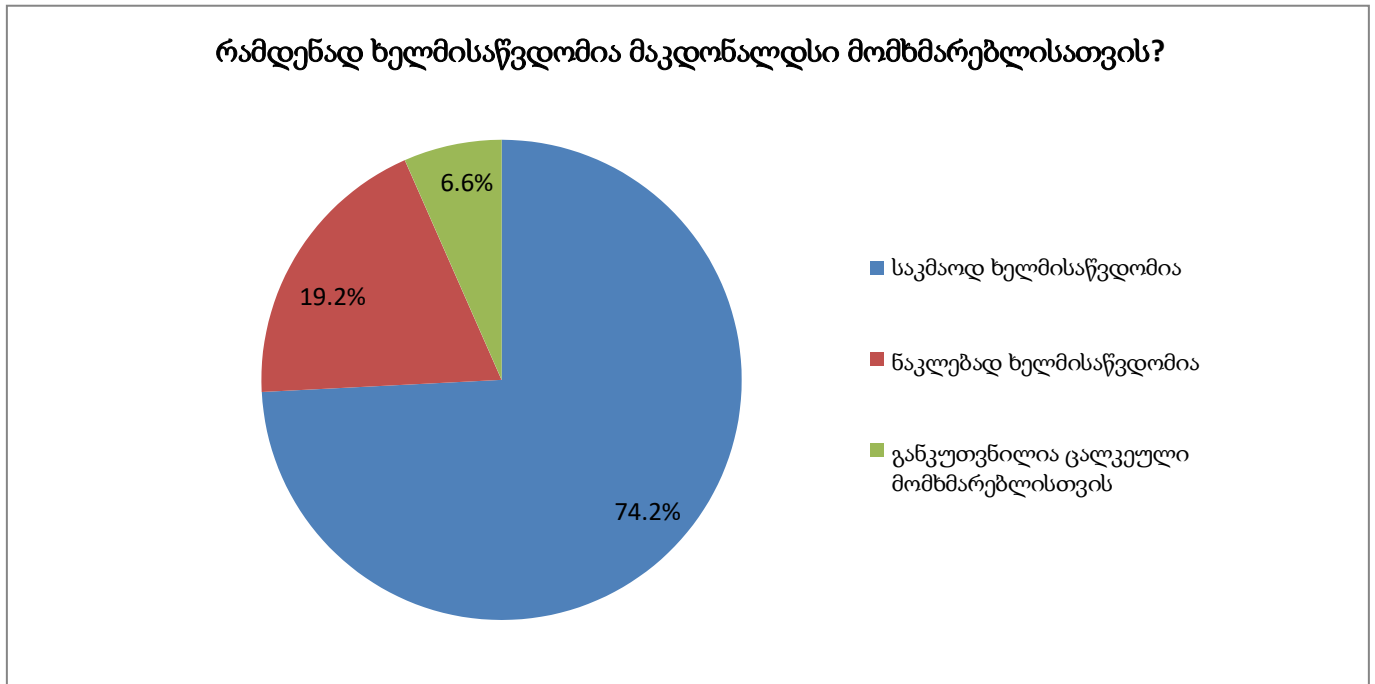
- ფრანჩაიზერი ეწევა მხოლოდ მომუშავეების შერჩევისა და სწავლების, ასევე ფრანჩიზას მიმღები კომპანიის მხარდამჭერ ხარჯებს;

ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგია : კომპანია მომხმარებლებს შესაძლებლობას აძლევს მცირე დანახარჯების ხარჯზე მიიღოს დიდი ღირებულება. მაკდონალდს აქვს საკმაოდ უნარი კონკურენცია გაუწიოს ბაზარზე არსებულ მსგავსი ტიპის კომპანიებს. ეს უნარი გამოიმუშავა მან იმ გამოცდილების საფუძველზე , რაც წლების განმავლობაში დააგროვა. მან იცის რა სურს მომხმარებელს და როგორ შესთავაზოს, რაც მათ სურთ.

საფასო სტრატეგია : კონკურენტებზე უფრო დაბალი ფასი ცალკეულ პროდუქციაზე, მაგალითად „ეკონომ მენიუს“ . კომპანია ასევე მუდმივად იყენებს სეზონის შესაბამის ფასდაკლებებს, რაც ძლიერი მოტივატორია მომხმარებლისთვის. რომელიც ასევე დაადასტურა ჩატარებულმა გამოკითხვამ. გამოვლინდა რომ შეთავაზებული ფასდაკლებები მომხმარებლების 50%-ზე მეტზე ახდენს ზეგავლენას.

ქვეყანაში არსებული სოციალური ფონის მიხედვით, მნიშვნელოვანი საკითხია რამდენად ხელმისაწვდომია მაკდონალდსის მომხმარებლისთვის. გამოკითხულთა 70%-ზე მეტი მიიჩნევს, რომ რესტორანი საკმაოდ ხელმისაწვდომია მომხმარებლისთვის, გამომდინარე შეთავაზებული პროდუქციის ასორტიმენტიდან.

დიაგრამა N 4 მაკდონალდის ფასების ხელმისაწვდომობის გამოკითხვის შედეგები



კომპანია მაკდონალდის ცდილობს გახდეს ლიდერი თავის ინდუსტრიაში, ზრუნავს თავის წილის გაფართოებზე, კომპანია ყველაფერს აკეთებს იმისთვის რომ დაიკავოს კონკურენტულად მომგებიანი პოზიციები.

კომპანია მაკდონალდის მუდმივად ზრუნავს თავის მომხმარებელზე. მისი ძირითადი მიზანია მომხმარებლის ზრდა, ბაზარზე მყარი პოზიციის შენარჩუნება.

დასკვნები და რეკომენდაციები

საბოლოოდ შეგვიძლია დავასკვნათ რომ სტრატეგია მნიშვნელოვან როლს თამაშობს კომპანიის საქმიანობაში, სტრატეგია უზრუნველყოფს კომპანიის წარმატებას და მის განვითარებას. სტრატეგია კომპანიას ეხმარება დასახული მიზნის მიღწევაში. რაც უფრო რთულად მიღწევადია კომპანიის მიზანი მით უფრო დიდია იმის აუცილებლობა, რომ კომპანიის ყველა წინა ნაბიჯმა შემდეგის გადადგმა გაადვილოს. სწორი სტრუქტურული ცვლილებები სტრატეგიის განხორციელების მთავარი და პირველი ნაბიჯია, რომელიც თანამშრომლების უნარებს, ცოდნას, ყურადღებას უცვლის და ახალი სტრატეგიის სამსახურში აყენებს.

კარგი სტრატეგიის განმასხვავებელი თვისებაა ყველა ფუნქციური მიმართულებით და იერარქიულ დონეზე მისი ადვილად აღქმადობა. სტრატეგიამ ძირითად თანამშრომლებს უნდა განუსაზღვროს შესაბამისი ამოცანები და უნდა მოახდინოს მათი სათანადოდ მოტივირება.

სტრატეგიული მართვა - არის ორგანიზაციის ისეთი მართვა, რომელიც ეყრდნობა ადამიანურ პოტენციალს როგორც ორგანიზაციის საფუძველს, ახდენს საწარმოო მოღვაწეობის ორიენტაციას მომხმარებელთა მოთხოვნების მიხედვით, ახორციელებს ორგანიზაციაში მოქნილ რეგულირებასა და დროულ ცვლილებებს, რომლებიც საშუალებას იძლევა ვუპასუხოთ გამოწვევას და მივალწიოთ კონკურენტულ უპირატესობებს, რაც შემდგომში ორგანიზაციას ეხმარება გადარჩენაში და საკუთარი მიზნების მიღწევაში გრძელვადიანი პერსპექტივით.

იმისათვის, რომ შეძლოს კონკურირება რთულ და სწრაფად ცვალებად გარემოში, ფირმამ სწორად უნდა შეარჩიოს სტრატეგიული მენეჯერები. მათი ამოცანაა განსაზღვრული მიმართულებით მთელი ორგანიზაციის საქმიანობის წარმართვა.

ბიზნესის შემდგომ განვითარებაზე ორიენტირებულმა ფირმებმა აუცილებელია დაიკავონ მომგებიანი პოზიციები საზღვარგარეთის ბაზარზე, რათა თავი გაართვან კონკურენტულ ბრძოლებს და გამარჯვებულები გამოვიდნენ სწორად აქედან გადმომდინარე საჭიროა კომპანიების მიერ საერთაშორისო სტრატეგიების შემუშავება.

საერთაშორისო სტრატეგიების შემუშავება კომპანიას უზიარებენ საზღვარგარეთის ბაზარზე გასვლას რასაც თან ახლავს, პროდუქციისა და მომსახურების მომხმარებელთა რაოდენობის ზრდა, პროდუქციის წარმოების დანახარჯების შემცირება, კონკურენტუნარიანობის ამაღლება კომპანიის ძირითადი კომპონენტების რეალიზება და კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა.

საერთაშორისო სტრატეგიების შემუშავება კომპანიას ეხმარება გააფართოვოს პროდუქციისა და მომსახურების წარმოების მოცულობა. საერთაშორისო სტრატეგიის შემუშავებისას კომპანიამ აუცილებლად უნდა მოახდინოს სტრატეგიული ალტერნატივების ანალიზი, რადგან 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

საერთაშორისო სტრატეგია გამორიცხავს იმ მოქმედებებს რომლებიც უნდა განახორციელოს კომპანიამ საზღვარგარეთის ბაზარზე გასვლის დროს, თავისი კონკურენტების ქმედებების მიმართ.

სამაგიტრო კვლევის მესამე ნაწილში წარმოდგენილია მაკდონალდსის საქმიანობის შეფასება კომპანიის მიერ საერთაშორისო სტრატეგიების შერჩევა და მისი რეალიზაცია. მაკდონალდსი ეს არის კომპანია რომელიც მუდმივად ორიენტირებულია ახალი ინოვაციების დანერგვაზე რაც ხელს უწყობს კომპანიის განვითარებას და წარმატებას.

კომპანიის პოლიტიკა მორგებულია მომხმარებელზე, რასაც გამოკითხული მომხმარებლებიც ადასტურებენ, ისინი მიიჩნევენ რომ კომპანია ახდენს მათი მოთხოვნილებების სრულყოფილად დაკმაყოფილებას. როდესაც ინოვაციებზე ვსაუბრობთ აუცილებლად უნდა ავღნიშნოთ ის ფაქტი რომ მაკდონალდსმა ბოლო პერიოდში ადგილზე მიტანის სერვისი დაიწყო, რაც ხელს უწყობს სწრაფი მიწოდების სერვისის გაუმჯობესებას.

მომხმარებლის უმეტესობა მიიჩნევს რომ კომპანია მაკდონალდსი მათთვის საკმაოდ ხელმისაწვდომია , კომპანია კონკურენტისგან რადიკალურად განსხვავდება შემდეგი ფაქტორებით : სწრაფი მიწოდების სერვისი, მაღალი ხარისხი, მიმზიდველი ფასები, კლიენტის მაქსიმალურ კმაყოფილებაზე მორგებული მომსახურება.

როგორც კვლევამ აჩვენა სწრაფი კვების მომხმარებელთა უმეტესობა სარგებლობს მაკდონალდსის მომსახურებით. მომხმარებელთა უმეტესობა უპირატესობას ანიჭებდა ფასის ხელმისაწვდომობას, მათი დაკვირვებით კომპანიას სხვა კონკურენტებთან შედარებით დაბალი ფასები აქვთ გარკვეულ პროდუქციაზე.

ასევე საინტერესოა ის ფაქტი, რომ მაკდონალდს ჰყავს გაცილებით უფრო დიდი რაოდენობის მდებდრობითი სქესის მომხმარებელი, ვიდრე მამრობითი. მათი უმეტესობა კი ფიქრობს, რომ შეთავაზებული ფასდაკლებები არის მათი ძლიერი მოტივატორი. მნიშვნელოვანი საკითხია რომ აღნიშნული ფასდაკლებები და შეთავაზებები განკუთვნილია თითქმის ყველა სოციალური ფენისთვის.

გამოკითხვის შედეგად ასევე აღმოჩნდა რომ კომპანიის საქმიანობის მთავარი პრიორიტეტი, რაც განსაზღვრავს მის წარმატებას არის: არჩეული საერთაშორისო სტრატეგია, მომხმარებელზე მორგებული პოლიტიკა და კვალიფიციური კადრები. ეს ყველაფერი კი ქმნის კომპანიის იმიჯს.

მომხმარებელთა უმეტესობა კმაყოფილია მომსახურე პერსონალით, რადგან ისინი არიან მეგობრულები, აქვთ კარგი კომუნიკაციის უნარი, ასევე არიან პროფესიონალები და იციან თავისი საქმე. თუმცა მცირე პროცენტულმა რაოდენობამ საპირისპირო აზრიც დააფიქსირა. მათი თქმით ზოგიერთ ფილიალში ადგილი ჰქონდა მომსახურე პერსონალის დაუდევრობას. ყველა რესპოდენტი აღნიშნავს კომპანიის სისუფთავეს და ჰიგიენას, თუმცა ისინი კომპანიას მოუწოდებენ სანიტარიული ნორმების გაუმჯობესებაზე.

რესპოდენტების უმეტესობა აღნიშნავს რომ ფილიალების განლაგება სწორად არის შერჩეული , მაგრამ ამავდროულად , აღნიშნეს ის ფაქტიც, რომ ზოგიერთ ტერიტორიაზე საერთოდ არაა მაკდონალდის ფილიალი.

რესპოდენტთა უმეტესობას ჰქონდა ერთიანი პოზიცია ფილიალების ზომასთან დაკავშირებით. მათ დისკომფორტს უქნით არასაკმარისი ადგილები და რიგში დგომა. რაც მკვლევარის მხრიდან ატარებს სარეკომენდაციო ხასიათს და ურჩევს კომპანიას ამ საკითხთან დაკავშირებული შემუშავებული პოლიტიკის გადახედვას და გაუმჯობესებას.

ანალიზის შედეგად, შეიძლება დავასკვნათ, რომ კომპანიის განვითარების შესაძლებლობებს მიეკუთვნება:

- ახალი ინოვაციების დანერვა;
- სწრაფი კვების ინდუსტრიის ზრდა - ორიენტირებულია ზრდაზე და განვითარებაზე;
- კომფორტული გარემო;
- მაღალი რეპუტაცია;
- ფასების შემცირება - ხარჯების კიდევ უფრო შემცირება და კიდევ უფრო დიდი რაოდენობის მომხმარებლის მოზიდვა
- ახალი პროდუქტის შეთავაზება - ცხადია, რომ „მაკდონალდსის“ მენიუ განუსაზღვრელად მრავალფეროვანია, თუმცა სიახლეები მომხმარებლებზე დადებითად მოქმედებს.
- კომპანიაში შექმნილი ატმოსფერო უზრუნველყოფს მისგანვითარებას;
- სტაბილური სამუშაო - დღესასწაულის დღეებში გაიცემა შრომის ორმაგი ანაზღაურება, ხოლო ღამის ცვლაში ხდება 20% იანი დანამატის გაცემა
- პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა - კომპანია მომსახურე პერსონალებს საკუთარი შესაძლებლობების გამოვლენაში ეხმარება, ის მომსახურე პერსონალის პიროვნული და კარიერული განვითარების საშუალებას იძლევა.

ამრიგად, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია კომპანიამ განახორციელოს შემდეგი

ღონისძიებები:

- მუდმივად ადევნოს თვალი არნიშნულ სფეროში განვითარებულ მოვლენებს;
- შეაფასოს კლიენტის პროდუქტის შესყიდვის პროცესი;
- იზრუნოს სანიტარიული ნორმების გაუმჯობესებაზე;

- დახვეწოს მიწოდების სერვისი;
- ჩაატაროს ინტენსიური ტრენინგები;
- შექმნას ე.წ მაკ პლასტიკური ბარათები და ინტენსიურ მომხმარებლებს გაუკეთოს საჩუქრები.
- როგების მართვის თანამედროვე სისტემების გამოყენება და/ან ფილიალის ზომის გადიდება;
- მომსახურე თანამშრომლების ოპტიმალური რიცხვის განსაზღვრა;

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ევგენი ბარათაშვილი, ნიკო ბაკაშვილი, ნინო ფარესაშვილი, ბადრი გეჩაია, დარეჯან მესხიშვილი. თანამედროვე ბიზნეს სტრატეგიები. გამომც. „უნივერსალი“, თბილისი 2011
2. თევდორაძე მ., ნასყიდაშვილი ნ., ლოლაშვილი ნ., ზაზაშვილი თ., პატიაშვილი ნ., სტრატეგიული მენეჯმენტი - ნაწილი III. თბილისი 2009
3. ტომპსონი ა.ა; სტრიკლენდი ა.ჯ., სტრატეგიული მენეჯმენტი: კონცეფციები და სიტუაციები., თარგმანი., 600 გვერდი., საქართველო, 2010
4. დევიდი ფ., დევიდი ფ.რ., 2018. თარგმანი. მე-15 გლობალური გამოცემა.
5. საერთაშორისო ბიზნესი. გამომცემლობა უნივერსალი. თბილისი 2011 რედაქტორი თეიმურაზ შენგელია რეცენზენტები: დავით ნარმანია, გულნაზ ერქომაიშვილი, გელა გრიგალიშვილი
6. მენეჯმენტის საფუძვლები : გიორგი შუბლაძე, ბაბუღია მდებრიშვილი, ფიქრია წოწკოლაური ; [რედ.გ.შუბლაძე] გამომცემლობა «უნივერსალი» თბილისი 2008
7. ჩოხელი ე. 2012. სტრატეგიული მენეჯმენტი. გამომც. „უნივერსალი“, თბილისი.
8. <http://eprints.tsu.ge/671/1/The%20importance%20of%20the%20strategy%20in%20business.pdf> “სტრატეგიის დანიშნულება ბიზნესში“. ე.ჩოხელი, გ. წიკლაური. თბილისი 2007
9. ხარხელი მ., დროის მენეჯმენტი. თბილისი, 2015.
10. <http://old.press.tsu.ge>
11. <http://www.nplg.gov.ge>
12. <http://strategy.ge/>
13. <http://eprints.tsu.ge>
14. <http://business.org.ge/swot-analizi/>
15. <https://mcdonalds.ge/>
16. <http://intermedia.ge/სტატია/23526-მაკდონალდსის-ისტორია/27> - სტატია: „მაკდონალდსის ისტორია“ – 2013

17. <https://ihow.ge/mcdonalds/> - სტატია: „მაკდონალდსის ისტორია” – 2012
18. http://www.mcdanketa.ge/index.php?page=corporate_culture