

ბიზნეს-გარემოს ცვლილებებისადმი ადაპტაცია და კომპანიის ეფექტური სტრატეგია

ჯულაკიძე ემზარ – პროფესორი, ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტი, აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, ქუთაისი, საქართველო

Adaptation to the Changeability of Business Environment and Effective Strategy of the Company

Julakidze Emzar – Professor, Department of Business Administration, Akaki Tsereteli State University, Kutaisi, Georgia

Abstract

Introduction and aim: In conditions of globalization of economics and strict competition, no company can exist without strictly formulated strategy of development. As a rule, it must respond to the question: how and in what ways the company can achieve its goals in such a changeable and competitive environment .

Accordingly ,the target of survey is to work out the strategy which aims to increase the ability of adaptation to changes, during which its results will be successful ,in spite of unexpected changes.

Research methodology: It must be noted that achieving success means, that the process of strategy formation goes on continuously. It is impossible to foresee all the details of expected competition and sales opportunities. From this point of view, while forming methods of effective strategy, we should take into consideration constantly changeable environmental factors, on the other hand, we should take into account the efforts of managers to make the strategy more accomplished and effective.

Results and implications: It must be definitely noted that achieving success needs the strategies to be worked out and realized. Furthermore, implementing the strategy is the hardest and labor consuming in managerial business.

Conclusion: Its complicacy reveals that the realization of the strategy does not depend on the manager of the company, but on the behavior of the company, on its ability to have desired result.

Keywords: globalization of economics, competitive environment, effective strategy, predictability, identification of the changes, realization of strategies, competitive advantage, business success

მესავალი და მიზანი: ეკონომიკის გლობალიზაციისა და მკაცრი კონკურენციის პირობებში, არც ერთ კომპანიას არ შეუძლია იარსებოს განვითარების ზუსტად ფორმულირებული სტრატეგიის გარეშე. როგორც წესი, იგი უნდა იძლეოდეს ზუსტ პასუხს იმაზე, თუ როგორ, რომელი ხერხით მიაღწევს კომპანია თავის მიზნებს ასეთ ცვლად და კონკურენტულ გარემოში. შესაბამისად, კვლევის მიზანს წარმოადგენს ისეთი, ეფექტური სტრატეგიის შემუშავება, რომლის მიზანია გაზარდოს ცვლილებებისადმი კომპანიის ადაპტაციის უნარი და რომლის დროსაც მისი შედეგები იქნება წარმატებული, გაუთვალისწინებელი და მოულოდნელი ცვლილებების არსებობის მიუხედავად.

კვლევის მეთოდოლოგია: უნდა აღინიშნოს ასევე, რომ სასურველი მიზნის მისაღწევად სტრატეგიის ფორმირება მუდმივად განვითარებადი პროცესია. შეუძლებელია წინასწარ გათვალისწინებული მოსალოდნელი კონკურენციის და საბაზრო კონიუნქტურის ყველა დეტალი. ამ თვალთახედვით, ეფექტური სტრატეგიის ფორმირების მეთოდოლოგია, ერთის მხრივ, უნდა ითვალისწინებდეს მუდმივად ცვლად გარემო ფაქტორებს, მეორეს მხრივ კი - მენეჯერთა ძალისხმევის ახალ შესაძლებლობებს, თუ როგორ გავხადოთ სტრატეგია უფრო სრულყოფილი და ქმედითუნარიანი.

შედეგები და გამოყენება: უდავო ჭეშმარიტებაა, ისიც, რომ წარმატების მიღწევისათვის საჭიროა როგორც სტრატეგიის შემუშავება, ასევე მისი რეალიზაცია. მეტიც, შეიძლება ითქვას, რომ სტრატეგიის დანერგვის საკითხი არის ყველაზე რთული და მენეჯერული საქმიანობის ყველაზე შრომატევადი ნაწილი. მისი სირთულე გამოიხატება იმაში, რომ სტრატეგიის რეალიზაცია დამოკიდებულია არა მხოლოდ მასზე, როგორც კომპანიის პირველ ხელმძღვანელზე, არამედ მთლიანად კომპანიის ქცევაზე, მის მენეჯერულ უნარზე მიიღოს სასურველი შედეგი.

დასკვნა: ამრიგად, შეიძლება დავასკვნათ, რომ ეფექტური სტრატეგია - ეს არის ერთის მხრივ, კომპანიის განვითარების გრძელვადიანი, სწორად პროგნოზირებული მიმართულება, რომელსაც ის სასურველი მიზნების რეალიზაციამდე მიჰყავს და მეორის მხრივ, გარემო ცვლილებებისა და იქ შექმნილი ალტერნატივების ხარჯზე კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების შესაძლებლობასაც იძლევა.

საკვანძო სიტყვები: ეკონომიკის გლობალიზაცია, კონკურენტული გარემო, ეფექტური სტრატეგია, პროგნოზირება, ცვლილებების იდენტიფიცირება, სტრატეგიის რეალიზაცია, კონკურენტული უპირატესობა, ბიზნეს-წარმატება

თამამად შეიძლება ითქვას, რომ დღეს, ეკონომიკის გლობალიზაციისა და მკაცრი კონკურენციის პირობებში, არც ერთ კომპანიას არ შეუძლია იარსებოს განვითარების ზუსტად ფორმულირებული სტრატეგიის გარეშე. სტრატეგია, პირველ რიგში, ეს არის კომპანიის გრძელვადიანი განვითარების ძირითადი მიმართულება, რომელიც მოიცავს მისი საქმიანობის სფეროს, მიზნის მიღწევის გზებსა და საშუალებებს, კომპანიის შიგა ურთიერთობებსა და მის პოზიციას გარე სამყაროსადმი.

კომპანიის მიზნები ეს არის მენეჯერთა მცდელობა მიიღონ გარკვეული შედეგი გარკვეულ დროში. ანუ, თუ მიზანი განსაზღვრავს საით მიისწრაფის კომპანია, რას უნდა მან მიაღწიოს, სტრატეგია პასუხობს კითხვაზე თუ როგორ, რომელი ხერხით მიაღწევს კომპანია თავის მიზანს ასეთ ცვლად და კონკურენტულ გარემოში. უფრო კონკრეტულად, ეს არის მენეჯერთა სამოქმედო გეგმა კომპანიის კონკურენტული პოზიციების, კლიენტურის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებისა და საქმიანობის მაღალი შედეგების მისაღწევად. შესაბამისად, ეფექტური სტრატეგია მოწოდებულია, გაზარდოს ცვლილებებისადმი კომპანიის ადაპტაციის უნარი.

ბუნებრივია, ცვლილებები, ერთი მხრივ, ქმნის საფრთხეებს, მაგრამ, ამავე დროს, ისინი ბიზნესისათვის ახალი შესაძლებლობების წარმოშობის მთავარი წყაროა. წარმატების მსურველ მენეჯერთა ამოცანა არის ამ ცვლილებების არა მარტო იდენტიფიცირება, არამედ მათზე სწორი რეაგირება და ბიზნეს-წარმატებისათვის გამოყენება. შესაბამისად, საჭიროა შემუშავებული გეგმად გარკვეული სისტემა, თუ როგორ მოვახდინოთ ჩვენს გარემოში მიმდინარე ცვლილებებთან სწორი ადაპტირება. ამასთან, თანამედროვე ბიზნეს-გარემოში მრავლად არის უცაბედი ცვლილებები, რომელთა პროგნოზირება საკმაოდ ძნელია, ზოგიერთი მათგანის კი - შეუძლებელიც. მიუხედავად ამისა, ეფექტური სტრატეგია არის მხოლოდ ის, რომლის დროსაც მისი შედეგები იქნება წარმატებული, გაუთვალისწინებელი და მოულოდნელი ცვლილებების არსებობის მიუხედავად.

წარმატების მომტანი, ეფექტური სტრატეგიის ფორმირება მენეჯერთა ერთგვარი გამოცდაა მის პროფესიულ თვისებებსა და უნარ-ჩვევებში. კერძოდ, თუ რამდენად სწორად დაინახა მან საზოგადოებაში მიმდინარე მოვლენები და რამდენად ზუსტად ამოიცნო მის სამოქმედო ინდუსტრიაში განხორციელებული ცვლილებები, რომლის საფუძველზეც უნდა შეძლოს სწორად დაგეგმოს ბიზნესი, ანუ შეიმუშაოს კარგად პროგნოზირებადი სტრატეგია. მხოლოდ თანმიმდევრული, კარგად პროგნოზირებადი, კონკურენტუნარიანი სტრატეგია წარმოადგენს ინდუსტრიაში აღიარებისა და წარმატების გარანტიას.

უნდა აღინიშნოს ასევე, რომ სასურველი მიზნის მისაღწევად სტრატეგიის ფორმირება მუდმივად განვითარებადი პროცესია. შეუძლებელია წინასწარ გათვალისწინებული კონკურენციის და საბაზრო კონიუნქტურის ყველა დეტალი. ამ თვალთახედვით, ეფექტური სტრატეგია, ერთის მხრივ, უნდა ითვალისწინებდეს მუდმივად ცვლად გარემო ფაქტორებს, მეორეს მხრივ კი - მენეჯერთა ძალისხმევის ახალ შესაძლებლობებს, თუ როგორ გავხადოთ სტრატეგია უფრო სრულყოფილი და ქმედითუნარიანი. ანუ, გვინდა თუ არ გვინდა, სტრატეგიის გადასინჯვა მენეჯერთა მხრიდან სისტემატიურად უნდა ხდებოდეს.

ამრიგად, შეიძლება დავასკვნათ, რომ ეფექტური სტრატეგია - ეს არის ერთის მხრივ, კომპანიის განვითარების გრძელვადიანი, სწორად პროგნოზირებული მიმართულებაა, რომელსაც ის სასურველი მიზნების რეალიზაციამდე მიჰყავს და მეორის მხრივ, გარემო ცვლილებებისა და იქ

შექმნილი ალტერნატივების ხარჯზე კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების შესაძლებლობასაც იძლევა. არსებობს კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების სამი ძირითადი მიმართულება:

- **ლიდერობა საწარმოო დანახარჯების მინიმიზაციაში.** თუ კომპანია შეძლებს ლიდერობას ამ მიმართულებით, იგი დაიპყრობს ბაზრის დიდ ნაწილს. ფაქტია, რომ მხოლოდ დაბალ ხარჯებზე ორიენტირებულ წარმოებას შეუძლია გრძელვადიან პერიოდში დაბალი ფასების შენარჩუნება.
- **პროდუქციის დიფერენცირება.** ანუ, დიფერენცირებული მიდგომა ისეთი სახის უპირატესობების გამოყენებაზე, როგორცაა: პროდუქციის ნაირსახეობა, ხარისხი, მომსახურება, ტექნოლოგიური უპირატესობები და სხვა.
- **ბაზრის კონკრეტული სეგმენტის ფიქსაცია და მასზე ძალების კონცენტრაცია.** ამ სტრატეგიით კომპანია შეიძლება დაადგეს პროდუქციის დიფერენცირების ან დანახარჯების მინიმიზაციის გზას, ან კიდევ - ორივეს ერთად. ყველა შემთხვევაში, ის უნდა გამოდიოდეს არა ბაზრის ზოგადი მოთხოვნიდან, არამედ მომხმარებელთა გარკვეული ჯგუფის ან ცალკეული კლიენტის მოთხოვნიდან, რასაც მათი ღრმა ანალიზი სჭირდება.

ზოგადად, ბაზარზე გამოყენებული სტრატეგიების ჩარჩოებში, გარემოში მიმდინარე ცვლილებებთან შესაძლებელია ადაპტირების სამი მნიშვნელოვანი მიმართულება: პროდუქციის ინოვაცია, განახლება და სრულყოფა, რაც გამოხატულებას პოულობს ეფექტური სტრატეგიის სხვადასხვა ვარიანტში. კერძოდ:

ინოვაცია სტრატეგია ეს არის ბაზრისთვის სრულიად ახალი პროდუქტის ან სხვა სტრატეგიული გადაწყვეტილების შეთავაზება. აღნიშნული სტრატეგიის ძირითადი უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ ის არ გააჩნია არც ერთ კონკურენტს. შესაბამისად, იგი საშუალებას აძლევს კომპანიას მიაღწიოს მაღალ შედეგს, როგორც საბაზრო წილის, აგრეთვე საფინანსო მაჩვენებლების მიხედვით. თუმცა, აღსანიშნავია ისიც, რომ ინოვაციური სტრატეგია დაკავშირებულია დიდ რისკთან. გამოკვლეულია, რომ მათი დაახლოებით 70% მიზანს ვერ აღწევს [1; გვ.28].

განახლების სტრატეგია. წარმატების მსურველი მენეჯერები, შეცდომის დაშვების მაღალი ალბათობის გამო, ხშირად არ შეიმუშავენ ინოვაციურ სტრატეგიას, არამედ ანახლებენ საკუთარ მიმდინარე სტრატეგიას, მით უმეტეს, თუკი კომპანია საბაზრო წილით და საფინანსო მაჩვენებლებით საკმაოდ წარმატებულია. მეტიც - არსებული სტრატეგიის განახლება გაცილებით ადვილია ინტელექტუალური და ორგანიზაციული ფაქტორებიდან გამომდინარე.

სრულყოფის სტრატეგია. ეს სტრატეგია, როგორც წესი, გამოიყენება მაშინ, როდესაც კომპანიას არ ძალუძს, ან არ უნდა ინოვაციური ან განახლების სტრატეგიის გამოყენება და ურჩევნია მოქმედ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებში არაარსებითი ხასიათის ცვლილებები შეიტანოს, მით უმეტეს, თუ ამ ნაკლებაგრესიული მეთოდით თანდათანობით ზრდის მომხმარებელთა წრეს.

თანამედროვე ბიზნესისთვის უდავო ჭეშმარიტებაა, რომ წარმატების მიღწევისათვის საჭიროა როგორც სტრატეგიის შემუშავება, ასევე მისი რეალიზაცია. სამწუხაროდ, სამეურნეო პრაქტიკაში, ბევრ მენეჯერს ახასიათებს სტრატეგიული გეგმის შემუშავებაზე უფრო მეტი ფოკუსირება, ვიდრე მის განხორციელებაზე. არადა, შეიძლება ითქვას, რომ სტრატეგიის დანერგვის საკითხი არის ყველაზე რთული და მენეჯერული საქმიანობის ყველაზე შრომატევადი ნაწილი. მისი სირთულე გამოიხატება იმაში, რომ სტრატეგიის რეალიზაცია დამოკიდებულია არა მხოლოდ მასზე, როგორც კომპანიის პირველ ხელმძღვანელზე და არა მარტო ცალკეული სტრუქტურული ქვედანაყოფების

მენეჯერების კვალიფიკაციაზე, არამედ მთლიანად კომპანიის ქცევაზე, მის უნარზე მიიღოს სასურველი შედეგი.

ამრიგად, სტრატეგიის წარმატებული დანერგვა სისხლხორცეულადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად შეკრულია კომპანიის პერსონალი. ფაქტიურად, სტრატეგიის დანერგვის ძირითადი ამოცანა სწორედ ის არის, რომ ორგანიზაცია შეიკრას, როგორც ერთი მთლიანი ორგანიზმი. წინააღმდეგ შემთხვევაში სტრატეგიის დანერგვის პროცესი უშედეგო იქნება. არადა ხშირად, სტრატეგიის განხორციელების მონაწილეთა შესაძლებლობები და ინტერესები ერთმანეთს არ ემთხვევა, ისინი ვერ ახერხებენ ერთმანეთთან შეწყობას, კომპანიის სხვადასხვა სტრუქტურები დათქმულ ვადაში ვერ ასრულებენ, ან პირნათლად არ ასრულებენ მათზე დაკისრებულ დავალებებს, ჩნდება ტექნიკური პრობლემები, სამუშაო იმაზე მეტ ხანს გრძელდება ვიდრე ელოდნენ და ა.შ. ასეთ ვითარებაში კომპანიის მენეჯმენტის მთავარი ამოცანაა წარმოქმნილი „ცეცხლის ჩაქრობა“ და „სტრატეგიის თავის რელსებზე დაბრუნება“ [3; გვ.107]. შესაბამისად, მენეჯერი აჩქარებს გარკვეულ საქმიანობებს, ეძებს გზებს თუ როგორ უნდა გადაიჭრას ტექნიკური პრობლემები, მოქმედებს როგორც მშვიდომისმყოფელი მაშინ, როდესაც დამაბულობა წარმოიშობა და მიდის გარკვეულ კომპრომისებზე, იმ შემთხვევაშიც კი, როცა საქმე ეხება სტრატეგიის აღსრულების დროსა და ხარჯებს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მენეჯერს მოეთხოვება სტრატეგიის მუშა მდგომარეობაში შენარჩუნება და გზადაგზა საჭირო შესწორებების შეტანაც.

ეს ორი განსხვავებული საქმიანობა, მკაცრად მოითხოვს, რომ მენეჯერი ერთდროულად ფლობდეს ხელმძღვანელის თვისებებს და ლიდერულ უნარ-ჩვევებს. ანუ, საჭიროა ისეთი მენეჯერი, რომელიც ორივე როლს კარგად შეასრულებს. მაგრამ ასეთი მენეჯერები იშვიათად გვხვდება. უფრო ხშირად კი, ზოგი მენეჯერი ხასიათდება ცვლილებების განხორციელების პროცესში დიდი შემოქმედების უნარით, ხალხის აყოლიებაში (ანუ, მასში მეტია ლიდერული უნარ-ჩვევები), თუმცა საკმაოდ ხშირად ამავე პირებს აკლიათ დისციპლინა და მოთმინება ყოველდღიური, რუტინული სამმართველო საქმიანობის მიმართ. ასევე არსებობენ მენეჯერები, რომლებიც კარგად ორგანიზებულნი, მოწესრიგებულნი და მეთოდურები არიან (ანუ, ხელმძღვანელობის მეტი თვისებებით), მაგრამ აკლიათ სხვისი აყოლიების უნარი. ასეთ შემთხვევებში, პირველი ტიპის მენეჯერებს, ხალხის ხელმძღვანელობის სისუსტის კომპენსირება შეუძლიათ მოახდინონ მაღალკვალიფიციური ფუნქციონალური მენეჯერების დანიშვნით, რომლებიც თვალყურს მიადევნებენ და მართავენ სტრატეგიის ცალკეულ ამოცანებს. ხოლო მეორე ტიპის მენეჯერებს, ლიდერული უნარ-ჩვევების სისუსტის კომპენსირება შეუძლია მოახდინოს ისეთი ფუნქციონალური მენეჯერების შერჩევით, რომლებიც კარგად გრძნობენ ცვლილებების საჭიროებას. ორივე სიტუაცია თამამად შეიძლება ჩაითვალოს ეფექტური სტრატეგიის ნაირსახეობად.

ლიტერატურა:

1. რამიშვილი ბ., სტრატეგიული მენეჯმენტი, თავი I. სტრატეგიული მენეჯმენტის არსი და მნიშვნელობა, თბილისი, 2013 წ. old.press.tsu.ge/GEO/internet
2. მარკოზაშვილი ნ. ნდობა, ჟურნალი - ბიზნესი: ადამიანები, მეთოდები, სტრატეგიები. №1, 2007წ. www.sapientisat.ge/index.php?section=24
3. შიხაშვილი გ., გედევანიშვილი მ., რუსიძე კ. პროექტების მენეჯმენტი, თბ., 2012 წ.
4. ჯულაყიძე ე. მენეჯმენტის საფუძვლები, ქუთაისი, გამომც., „ხანძთა“, 2013 წ.