

**რევაზ გველესიანი**

**მსირა და საშუალო მენარჩეობის  
ნარჩებების სტრატეგია და კულტურა**

**გამომცემლობა „სამშობლო“  
თბილისი – 1999**

მეცნიერი რედაქტორი  
ელგუჯა მამუკაშვილი,  
ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი.

რეცენზენტები:  
მისაილ ჯიბუტი,  
ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი;  
თაიშურაზ ბერიძე,  
ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი.

© გამომცემლობა „სამშობლო“, 1999 წ.

ISBN 99928-26-00-2

**„ყოველი წარმატებისათვის აუცილებელია:**

**ცოტაოდენი ჰარვარდი,**

**ცოტაოდენი ჰოლივუდი**

**და ცოტაოდენი ბრუსია“.**

**ალფრედ ჰერჰაუზენი**

## ავტორისაბან

ნაშრომი პირველი ქართული გამოკვლევაა, რომელშიც თანამედროვე დასავლური თეორიისა და პრაქტიკის შესწავლის საფუძველზე გაანალიზებულია მცირე და საშუალო მეწარმეობის წარმატების სტრატეგია და კულტურა (გერმანიის მაგალითზე). სახელდობრ, განსაზღვრულია ამ სფეროს საწარმოების, მსოფლიო ბაზრის ე. წ. „უცნობი ლიდერების“ სპეციფიკური უპირატესობანი მსხვილ საწარმოებთან შედარებით და მათი დამოკიდებულება მეწარმეობის კულტურის მიმართ.

აქედან გამომდინარე, ნაჩვენებია „გზა დამოუკიდებელი მეწარმეობისაკენ“, კერძოდ, მისი ფორმირების იერარქია.

ვიმედოვნებთ, რომ ნაშრომი დააინტერესებს მკითხველთა ფართო წრეს: როგორც უნივერსიტეტების „წყნარი“ აუდიტორიების, ასევე ბიზნესის „ხმაურიანი“ სფეროს წარმომადგენლებს.

დიდ მადლიერებას გამოვხატავ ბატონების: ვანო ჩხარტიშვილისა და ალექსანდრე ცერცვაძის მიმართ, რომელთა მეგობრული თანადგომითაც გამოიცა ეს ნაშრომი.

აღნიშნულ ნაშრომზე მუშაობისას გაწეული სამეცნიერო კონსულტაციებისათვის დიდ მადლობას ვუხდის გერმანიის ზაარის მიწის უნივერსიტეტის პროფესორს, ბატონ ჰერმან ალბექს, ბრანდენბურგის უნივერსიტეტის პროფესორს, ბატონ ჰარალდ კუნცს, ქ. ბონის მცირე და საშუალო მეწარმეობის კვლევის ინსტიტუტის პროფესორს, ბატონ რეინჰარდ კლეშენსს, ეკონომიკის ფედერალური სამინისტროს წარმომადგენელს, ბატონ ფრანკ ბონალდოს და სადაზღვევო კომპანიის „Feilmeier & Junker“-ის პრეზიდენტს, ბატონ მიხაელ იუნკერს.



## შესავალი

ნაშრომის ძირითადი მიზანია მკირე და საშუალო მეწარმეობის წარმატების სტრატეგიისა და კულტურის გამოკვლევა (გერმანიის მაგალითზე). ამ მიზანდასახულობიდან გამომდინარე, ჯერ განხილულია მკირე და საშუალო მეწარმეობის არსი და ფუნქციები, შემდეგ კი მისი წარმატების სტრატეგია (თუ რაში მდგომარეობს მკირე და საშუალო მეწარმეობის სპეციფიკური უპირატესობანი მსხვილ მეწარმეობასთან შედარებით) და კულტურა.

ამ თეორიული ანალიზის საფუძველზე ბოლოს წარმოდგენილია თუ როგორი თანმიმდევრობით შეიძლება განხორციელდეს დამოუკიდებელი მეწარმეობის ფორმირებისა და განვითარების პროცესი.

მკირე და საშუალო მეწარმეობა გერმანიის ეკონომიკის ხერხემალია: დაახლოებით 3 მილიონი მკირე და საშუალო საწარმოს მიერ დასაქმებულია ყველა შრომისუნარიანის თითქმის ორი მესამედი და იქმნება სოციალური პროდუქტის ნახევარი. მრავალი მათგანი მეწარმეობის თვალსაზრისით განსაკუთრებით წინ წავიდა. მათი წარმატების საიდუმლოება ბაზრის ნიშის აღმოჩენაში, უმაღლესი კლასის საქონლისა და მომსახურების განვითარებასა და მსოფლიო ბაზრის მიზანსწრაფულ „დაპყრობაში“ მდგომარეობს.

მკირე და საშუალო საწარმოები იშვიათად ხვდებიან მასშედის ყურადღების ცენტრში ამჟამად მეცნიერებამ განსაკუთრებული წარმატებების მქონე 500 მკირე და საშუალო საწარმოს, ე. წ. „უცნობი ლიდერების“, იგივე „ფარული ჩემპიონების“ ირგვლივ არსებული წყვილიადი „გაანათა“ და მათი მსოფლიო ბაზრის ლიდერობამდე აღმასვლის მიზეზები გამოიკვლია, რამაც თვალნათლივი გახადა მრავალი საინტერესო და იდუმალეებით მოცული მოვლენა:

● **დარგის სახე.** მკირე და საშუალო მეწარმეობის უმაღლესი რანგის წარმომადგენლები გაბნეული არიან წარმოებისა და მომსახურების ყველა დარგში. მსოფლიო ბაზრის ლიდერთა ყოველ მესამეზე მეტი (37%) მანქანათმშენებლობაზე მოდის. ისინი განსაკუთრებით კარგად არიან წარმოდგენილი აგრეთვე ელექტრომრეწველობაში, ლითონდამუშავებასა და ქიმიკაში. ბევრი მათგანი, ამასთან ერთად, აწარმოებს სხვა სახის პროდუქციასაც, როგორცაა მაგალითად, ქაღალდი, ბეჭდვითი ნაწარმი, სურსათი ან მსოფლიო მასშტაბით ყურადღებას იპყრობს თავისი მომსახურების პროფესიონალიზმით.

ასე მოიპოვა ერთმა გერმანელმა „ფარულმა ჩემპიონმა“ რიო დე ჟანეირო-ში იესო ქრისტეს, ხოლო ნიუ იორკში თავისუფლების ქანდაკების გაწმენდის უფლება. საერთაშორისო ასპარეზზე განსაკუთრებული წარმატების მქონე მეორე გერმანელს, მომსახურების სფეროს მეწარმეს დაავალეს თეთრი სახლისა და კრემლის, აგრეთვე ისეთი დიდი საერთაშორისო ორგანიზაციების, როგორცაა გაერთიანებული ერები და დიდი შვიდეული, პრესკონფერენციების ტექნიკური აღჭურვა.

● **ექსპორტზე ორიენტირება.** 500 გერმანული მცირე და საშუალო საწარმოს გამოკვლევამ ცხადყო, რომ 1994 წელს მათ მიერ მიღებული ფულის ნაკადი საშუალოდ შეადგენდა 200 მილიონ გერმანულ მარკას, აქედან ნახევარი საზღვარგარეთზე მოდიოდა. ეს იმას ნიშნავს, რომ მსოფლიო ბაზრის წამყვანმა 500-მა მცირე და საშუალო საწარმომ 1994 წელს დაახლოებით 50 მილიარდი გერმანული მარკის ღირებულების საქონლისა და მომსახურების ექსპორტირება მოახდინა, რაც საქონლისა და მომსახურების მთლიანი გერმანული ექსპორტის თითქმის 7%-ს შეადგენს.

<b>გერმანიის მცირე და საშუალო მეწარმეობა: მსოფლიო ბაზრის ლიდერის პროტოტიპი<sup>1</sup></b>	
თანამშრომლები	735
<b>ფულის ნაკადი (1994 წ., მილიონ გერმანულ მარკაში)</b>	
მთლიანად	195,0
აქედან: ექსპორტი	99,8
<b>ფულის ნაკადის ზრდა (უოველწლიურად პროცენტებში)</b>	
1989/85	16,2
1994/89	6,5
<b>ბაზრის წილი (1994 წ., პროცენტებში)</b>	
გერმანია	44,4
ევროპა	36,7
მსოფლიო	30,2

ორიგინალობის, ხარისხისა და პროფესიონალიზმის განსაკუთრებული შერწყმით მცირე და საშუალო მეწარმენი მსოფლიო ბაზრისაკენ გზას უკვალავენ გერმანულ საქონელსა და მომსახურებას.

ამასთან, „ფარული ჩემპიონები“ არაავითარ შემთხვევაში არ უგულვებელყოფენ მომხმარებლებს „საკუთარი სახლის წინ“. ქვეყნის შიდა ბაზარზე თავიანთი მაღალსპეციალიზებული მიწოდებით ისინი ინარჩუნებენ საშუალოდ 44%-ის შესაბამის წილს, უდიდესი კონკურენტი კი, პირიქით, ამ სიდიდის მხოლოდ ნახევარს აღწევს.

<sup>1</sup> Hermann Simon: Die Heimlichen Gewinner (Hidden Champions). Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt/Main, New York, 1996.

ევროპის მასშტაბით „უცნობი გამარჯვებულების“ პროტოტიპი ფლობს რელევანტური ბაზრის 37%-ს, მსოფლიო მასშტაბით კიდეც 30%-ს, ე. ი. ერთნახევარჯერ იმდენს, რასაც შეადგენს უახლოესი კონკურენტის ბაზრის წილი.

● **მეწარმეობის პროფილი.** მსოფლიო დონის მცირე და საშუალო საწარმოები თავიანთი არსებობის 70 წელს ითვლიან და უპირატესად ოჯახურ საკუთრებას წარმოადგენენ. ფირმების 20% კონცერნული, ხოლო 2,4% აქციონერული საზოგადოებებია. ნებისმიერ „ფარულ ჩემპიონს“ გააჩნია დაახლოებით ათი საზღვარგარეთული ფილიალი, როგორც მსოფლიო ბაზარზე მკვეთრი ორიენტირების სარკისებური ასახვა. ის საზღვარგარეთელ მომხმარებლებთან უშუალო ურთიერთობას დიდ პრიორიტეტს ანიჭებს და მათ არც საწარმოსათვის უცხო შუამავალ ვაჭრებს და არც იმპორტიორებს ან საწარმოს პარტნიორებს არ წარუდგენს.

მცირე და საშუალო საწარმოები, როგორც მსოფლიო ბაზრის ლიდერები, ემყარებიან უფრო იმას, რაც ამართლებს, ნაცვლად იმისა, რომ თავს ექსპერიმენტის უფლება მისცენ. ამის დამადასტურებელია ის, რომ მათი საქონლისა და მომსახურების ორი მესამედი იმყოფება „სასიცოცხლო ციკლის“ სიმწიფის ფაზაში, მხოლოდ 30% დანერგვის ან ზრდის ფაზაში. ამასთან, ისინი არაერთარ შემთხვევაში არ უგულებელყოფენ ინოვაციებს.

● **მეწარმეობის პოლიტიკა.** „სუპერ საწარმოების“ წარმატებები სხვადასხვა ფაქტორების მიზანდასახული ურთიერთქმედების შედეგია. მათ შორის არსებითია:

● საკუთარი საქონლისა და მომსახურებისათვის მსოფლიო ბაზრის მართვის მიღწევა, მისი „დაპყრობა“;

● ძირითად კომპეტენციებზე კონცენტრაცია, საქონლისა და მომსახურების წარმოების სპეციალიზაცია გაფართოების ნაცვლად.

● ნაწარმზე მუდმივი ზრუნვა, უახლოესი მიღწევების წარმოების პროცესში დანერგვისა და გამოყენების განუწყვეტლობა.

● მომხმარებლებთან რაც შეიძლება მეტი სიახლოვე, რათა მათი სურვილებისა და პრობლემების გადაწყვეტის კომპეტენციის გათვალისწინება დაგეგმვის ფაზაში იყოს შესაძლებელი.

● მეწარმეობის კულტურაზე ორიენტირება, რაც თანამშრომელთა მოტივირებას ახდენს. მართვის ამ სტილის საზღაურია თანამშრომლების ავადმყოფობის დაბალი დონე, ნაკლები დენადობა და დიდი შემოქმედებითუნარიანობა.

# თავი პირველი

## მცირე და საშუალო მენარმეობის არსი და ფუნქციები

### 1.1. მცირე და საშუალო მენარმეობის არსი

ეკონომიკურ მეცნიერებაში მცირე და საშუალო მენარმეობის განსაზღვრა უპირატესად სხვადასხვა თვისებრივი და რაოდენობრივი კრიტერიუმების მიხედვით ხდება.

თვისებრივ კრიტერიუმებს მიეკუთვნება:

- განსაკუთრებით სამართლებრივი და ეკონომიკური დამოუკიდებლობა;

- მართვისა და საკუთრების ერთიანობა;

- ექსტერნული კაპიტალის მიღების შეზღუდული შესაძლებლობები.

რაოდენობრივ კრიტერიუმებად მიჩნეულია:

- ფულის ნაკადის სიდიდე;

- საბალანსო ჯამი;

- თანამშრომელთა რაოდენობა.

რაოდენობრივი კრიტერიუმების ფუნქცია სანარმოს სიდიდის განსაზღვრაა. ამ მიზნით ყველაზე ხშირად გამოიყენება დასაქმებულთა რიცხვი და ფულის ნაკადის ოდენობა. ასეთი განსაზღვრა უმეტესწილად ბონის მცირე და საშუალო მენარმეობის კვლევის ინსტიტუტის კლასიფიკაციის მიხედვით ხდება, რომელშიც სანარმოები, როგორც თანამშრომელთა რიცხვის, ასევე ფულის ნაკადის მიხედვით იყოფიან.

სანარმოს სიდიდე	დამახასიათებელი ნიშნები	
	დასაქმებულთა რიცხვი	ფულის ნაკადი (გერმანული მარკა/წელიწადში)
მცირე საშუალო დიდი	9 – მდე 10 – დან 499 – მდე 500 და მეტი	1 მილიონამდე 1 მილიონიდან 100 მილიონამდე 100 მილიონი და მეტი

მცირე და საშუალო მენარმეობის არსი, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, განისაზღვრება არა მხოლოდ სანარმოს სიდიდით, არამედ იგი, პირველ რიგში, გულისხმობს მენარმეობის თავისუფლებას, მის დამოუკიდებლობას. ასე მაგალითად, დიდი კონცერნის ქალიშვილი საზოგადოება, თუნდაც მასში არანაკლებ 500 თანამშრომელი იყოს დასაქმებული და ფულის ნაკადი მოცემულ (შესაბამის) საზღვრებში მოქცეული, არ შეიძლება იწოდებოდეს მცირე ან საშუალო სანარმოდ, რადგან თვისებრივი კრიტერიუმები განმსაზღვრელია და მჭიდრო კავშირშია სანარმოსა და მის მფლობელთან. სწორედ ამიტომ ხდება როგორც ორგანიზაციული, სამართლებრივი და სოციალური, ასევე სოციოლოგიური კრიტერიუმების გამოყენებაც. ამის მაგალითებია:

- რისკისა და საკუთრების ერთიანობა;
- სანარმოს მართვის, გადანყვეტილების თავისუფლებისა და პასუხისმგებლობის ერთიანობა;
- ორგანიზაციის სიმარტივე;
- პირადი ურთიერთობანი მესაკუთრეებს, თანამშრომლებსა და მომხმარებლებს შორის;
- სანარმოს მართვისა და ეკონომიკური არსებობის ერთიანობა.

## 1. 2. მცირე და საშუალო მენარმეობის ფუნქციები

მცირე და საშუალო მენარმეობის ფუნქციები ქვეყნის საზოგადოებრივი და ეკონომიკური წყობის შედეგია. საზოგადოებრივი და ეკონომიკური წყობის შესაბამისობა ზემოქმედებას ახდენს მენარმეებზე. ეს იმას ნიშნავს, რომ ვინც „ერთი წყობის“ თვალსაზრისით

<sup>1</sup> წყარო: Bundesministerium für Wirtschaft (BMW), 1990, S. 13.

მოქმედებს, ამავე დროს „მეორე წყობის“ მიზნებსაც ითვალისწინებს. ორივე სისტემა საკუთრების იმ სტრუქტურიდან გამომდინარეობს, რომელიც უპირატესობას კერძო საკუთრებას ანიჭებს.

მცირე და საშუალო მენარმეობის ორ ძირითად – საზოგადოებრივ-პოლიტიკურ და კონკურენციულ-პოლიტიკურ – ფუნქციასთან ერთად დეტალურად უნდა განვიხილოთ მისი კიდევ ორი მნიშვნელოვანი თვისებრივი ზემოქმედება, რომლებიც ეკონომიკური პოლიტიკის მიზნის შემადგენელი ნაწილებია და რომლებსაც საერთოდ და განსაკუთრებით კი ტრანსფორმაციის პროცესისათვის დიდი მნიშვნელობა ენიჭებათ. ესენია: სტრუქტურულ-პოლიტიკური და დასაქმებით-პოლიტიკური ფუნქციები.

#### ა) საზოგადოებრივ-პოლიტიკური ფუნქცია.

ძალაუფლების დეცენტრალიზაცია და პიროვნული თავისუფლების „სივრცეების“ აღქმა განსაკუთრებული ზომით დამოუკიდებელ მენარმეს მიენერება, ვინაიდან ის არა მხოლოდ პიროვნულად, არამედ აგრეთვე ეკონომიკურად სხვათა პასუხისმგებლობის სფეროდან თავს აღწევს, ძალაუფლების რაღაც ნაწილს იღებს და საკუთარი განვითარების შესაძებლობებს ქმნის. ეკონომიკურ ცხოვრებაში თავისუფლების ასპარეზი ხელშეკრულების თავისუფლებით იქმნებოდა, რაც თავის მხრივ მენარმეობის დამოუკიდებლობაშიც ვლინდება.

მცირე და საშუალო მენარმეობის საზოგადოებრივი ფუნქცია ხშირად კავშირების ან პოლიტიკოსების მიერ სახელმწიფო დახმარების მოთხოვნების დასასაბუთებლად გამოიყენება, ამიტომ სწორედ ამ სფეროშია მნიშვნელოვანი აღნიშნული მენარმეობის პოლიტიკის განსაზღვრულ „საზომ“ სიდიდეებზე ორიენტირება. ასეთ ინდიკატორად გამოიყენება დამოუკიდებელთა რიცხვი ანდა მათი ქვოტა. ამ თვალსაზრისით სასურველია, რაც შეიძლება ბევრმა მოქალაქემ აღიქვას ეკონომიკური მოქმედების თავისუფლება და ამგვარად თავისი წვლილი შეიტანოს ძალაუფლების დეცენტრალიზაციაში.

ეკონომიკური და საზოგადოებრივი წყობა ასეთი ადამიანების მიერ უნდა იქმნებოდეს, მაგრამ არ არის გამორიცხული რომელიმე ქვეყანაში ან რეგიონში ეკონომიკური აქტიურობის „იმპორტირება“ გარედან, მაშინ, როცა მოსახლეობა თავისი ქვეყნის ან საკუთარი რეგიონის ეკონომიკურ განვითარებას თვითონ უნდა გაუძღვეს და მასზე აქტიური ზემოქმედება მოახდინოს.

## ბ) კონკურენციულ-პოლიტიკური ფუნქცია.

ბაზრის ყოველი სუბიექტის თავისუფლება, თვითონ გადანყვიტოს დამოუკიდებელი მენარმეობა, დიდად არის დამოკიდებული კონკურენციის მოქმედებისუნარიანობაზე, რადგან თავისუფალი საბაზრო ეკონომიკა ხშირად დეგრადაციის ტენდენციებს (მაგალითად, მონოპოლიის შექმნა) ავლენს, ამიტომ მენარმე წყობის პოლიტიკურ ჩარჩოს უნდა დაეყრდნოს.

დეგრადაციის ტენდენციების საპირისპირო რეკომენდაციები მოიცავს ღონისძიებებს ყოველგვარი ძალაუფლების კონცენტრაციის დაშლით დაწყებული (ატომისტური კონკურენცია) და ოლიგოპოლიით, როგორც ბაზრის „იდეალური“ ფორმით დამთავრებული (ფუნქციონირებისუნარიანი კონკურენცია). გერმანიის ეკონომიკური პოლიტიკა მიისწრაფვის ყოველ ბაზარზე ჰყავდეს მცირე და საშუალო მენარმეთა საკმარისი რაოდენობა, აგრეთვე კარტილის კანონის ფარგლებში იგი ეწინააღმდეგება მონოპოლიზებასა და უფრო დიდ ძალაუფლებათა კონცენტრაციას. შეფასება, არის თუ არა კონკურენცია ბაზარზე ფუნქციონირებისუნარიანი, ხორციელდება იმ კრიტერიუმების მიხედვით, რომლებიც საშუალებას იძლევიან შეჯამდეს კონკურენციის სამი იერარქიულად მონესრიგებული განზომილება:

- ბაზრის სტრუქტურა;
- მიმწოდებლების მოქმედება ბაზარზე;
- ბაზრის შედეგი.

მცირე და საშუალო საწარმოებთან დაკავშირებით განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ბაზრის სტრუქტურა, რადგან ეს უკანასკნელი სწორედ ამ საწარმოების სიდიდეთა სტრუქტურით განისაზღვრება. გერმანიის ეკონომიკურ წყობაში მცირე და საშუალო საწარმოებს გააჩნიათ ფუნქცია, რომ მიმწოდებლებისა და მომხმარებლების საკმარისი რაოდენობით წინ აღუდგნენ ბაზრის „დაპყრობას“ და მის ბოროტად გამოყენებას. ამასთან, „საკმარისით“ მცირე და საშუალო საწარმოები არა უბრალოდ „რაც შეიძლება დიდი რაოდენობისაკენ“ მიისწრაფიან, არამედ სულ უფრო მეტად ზრუნავენ ბაზარზე მცირე და დიდი საწარმოების განონასწორებულ დამოკიდებულებაზე. ეს მოთხოვნა აისახა აგრეთვე საწარმოთა სიდიდეებზე დამყარებულ სტრუქტურულ პოლიტიკაშიც.

ემპირიული გამოკვლევებისათვის, უწინარეს ყოვლისა, წარმოიშვება პრობლემა, თუ როგორ გამოიყურება ოპტიმალურ სიდიდეთა სტრუქტურა რელევანტურ ბაზრებზე. ამ პრობლემის გადა-

წყვეტის შესაძლებლობები გვთავაზობს, მაგალითად, კონცენტრაციის განსხვავებულ ზომებს, რასაც გერმანიაში მონოპოლიური კომისია იყენებს კარტილების გამოსაკვლევად. რადგან ეკონომიკურ ცხოვრებაში ერთმანეთს კონკურენციას უწევს არა ყველა სანარმო, არამედ მხოლოდ ისინი, რომლებიც მსგავს პროდუქციას აწარმოებენ ან გასაცვლელად აწვდიან, ამიტომ კონკურენცია ბაზრის ცალკეულ ნაწილებზე შეიძლება შეფასდეს. ამ რელევანტურ ბაზრებზე კონკურენციის შესახებ გამოთქმული მოსაზრებანი შეიძლება შეგვხვდეს სანარმოების სიდიდეთა სტრუქტურასთან ან ბაზრის წილთან დაკავშირებით. შესაძლებელია, აგრეთვე, სანარმოთა კონკურენციის მდგომარეობის ზოგადი აღწერა, რაც, მაგალითად, შეიცნობა სანარმოთა დაარსების ან ბაზრიდან გამოსვლის მიმდინარეობით. ამასთან, კონკურენცია ცალკეულ ბაზრებზე სანარმოების სრულიად განსხვავებულ სიდიდეთა სტრუქტურებზე და საბაზრო ურთიერთობებზე შენდება. ამის-მაგალითებია, სურსათით საცალო ვაჭრობა, რაც ოლიგოპოლიის სტრუქტურას უფრო დიდი სანარმოო ერთეულებით წარმოადგენს, ან სასტუმროს საქმიანობა, რომელშიც სრულიად განსხვავებული სიდიდის მრავალი სანარმო უპირისპირდება ერთმანეთს.

### გ) სტრუქტურულ-პოლიტიკური ფუნქცია.

სოციალურ საბაზრო ეკონომიკაში ცხოვრების პირობების ერთიანობა აქტიური სტრუქტურული პოლიტიკით მიიღწევა. ამასთან, განასხვავებენ:

- სექტორულ სტრუქტურულ პოლიტიკას, რომელმაც ხელი უნდა შეუწყოს ცალკეულ დარგებში ცვალებადი მოთხოვნებისა და წარმოების პირობების შესაბამისობაში მოყვანას;

- რეგიონალურ სტრუქტურულ პოლიტიკას, რომელმაც ეკონომიკური საქმიანობის განოწნასწორებული განაწილების ფარგლებში უნდა იმოქმედოს;

- სანარმოთა სიდიდეებზე დამყარებულ სტრუქტურულ პოლიტიკას, რომელმაც სანარმოების განსაზღვრული სიდიდეების სტიმულირებით უნდა დააჩქაროს ცვალებად საბაზრო პირობებთან ადაპტაცია.

დიდი და მცირე სანარმოების „ჯანსაღი“ შერწყმით მცირე და საშუალო სანარმოებმა შესაძლებელი უნდა გახადონ სანარმოების სიდიდეთა სტრუქტურის სწრაფი შესაბამისობა ბაზრის ცვლილებებთან. ამასთან, არა აქვს არსებითი მნიშვნელობა, ეს ცვლილებები მომხმარებლის მხრიდან გამომდინარეობს, მაგალითად, მომსა-



ხურების უფრო გაძლიერებული დატვირთვით, თუ მიმწოდებლის მხრიდან, მაგალითად, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვით. ადაპტაციისუნარიანობა შეიძლება შეეხებოდეს როგორც ცალკეულ სანარმოს, ასევე ბაზრის სტრუქტურას. დიდ სანარმოებთან შედარებით მცირე სანარმოო ერთეულების უფრო მაღალი შესაბამისობისუნარიანი მოქნილობის კვლევა მიზნად ისახავს, უწინარეს ყოვლისა, სანარმოთა ინოვაციურ მოღვაწეობას. მართალია აშშ-ში, აგრეთვე გერმანიაშიც მცირე და საშუალო სანარმოების მოქნილობის უპირატესობანი აღიარებულია, მაგრამ კრიტიკას ვერც ისინი გადაურჩნენ. ინოვაციური მოქმედების გვერდით მენარმის პიროვნებაც განიხილება, როგორც განსაკუთრებული შესაბამისობის უნარის მქონე. მაგრამ ამ სფეროში ჩატარებულმა გამოკვლევებმა ცხადყო, რომ სწორედ ამაშია მცირე და საშუალო სანარმოების არამხოლოდ ერთ-ერთი განსაკუთრებული სიძლიერე, არამედ ერთ-ერთი უდიდესი სისუსტეც.

შესაბამისობის აღნიშნული პროცესები მიმდინარეობს არამხოლოდ მთელი ეკონომიკის მასშტაბით, არამედ, უწინარეს ყოვლისა, ცალკეული დარგების შიგნით. გერმანიაში ძლიერი სტრუქტურული ცვლილებები შეიმჩნეოდა საცალო ვაჭრობასა და ბეჭდვით საქმეში. ეს ცვლილებები იზომებოდა მცირე და საშუალო სანარმოების წმინდა რაოდენობრივი განვითარების ან მათი დასაქმების ამსახველი ციფრობრივი მონაცემების მიხედვით. შესაბამისობისუნარიანობის ინდიკატორად შეიძლება აღებული იქნას აგრეთვე სანარმოების ინოვაციისუნარიანობა, რადგან იგი გვიჩვენებს თუ რა მასშტაბით „შეენყოზიან“ სანარმოები ბაზრის ცვლილებებს.

#### დ) დასაქმებით-პოლიტიკური ფუნქცია.

დასაქმების საერთო ეკონომიკური სიტუაციისათვის მცირე და საშუალო სანარმოების მხრივ, მხედველობაში პირველ რიგში მათი მასტაბილიზებული ზემოქმედება მიიღება(სამუშაო ადგილების შექმნა). დიდ სანარმოებთან შედარებით მცირე და საშუალო სანარმოების დასაქმების განსხვავებული პოლიტიკის ახსნის ცდები თითქმის ისეთივე მრავალრიცხოვანია, როგორც მათი ცნებისა. დისკუსია ეხება, უწინარეს ყოვლისა, მოქნილობის ჰიპოთეზას და ტექნოლოგიის ჰიპოთეზას. პირველის თანახმად, მცირე და საშუალო სანარმოები უფრო მოქნილი ორგანიზაციის საფუძველზე დროულად რეაგირებენ მოთხოვნის ცვლილებებზე და ბაზრის ნიშებს მომხმარებლებთან დიდი სიახლოვის გამო შედარებით სწრა-

ფად გრძნობენ. ტექნოლოგიის ჰიპოთეზა იქიდან გამომდინარეობს, რომ მოთხოვნის სტრუქტურები ინდივიდუალურად და ხარისხობრივად დიფერენცირებული საქონლისა და მომსახურების სასარგებლოდ იცვლება და ამით ხდება მასობრივ წარმოებაზე უარის თქმა. ასეთმა „მოძრაობამ“ წარმოება კვლავ მცირე მენარმეობის პირობებს უნდა მიუახლოვოს.

ამ პრობლემატიკის უფრო ახლოს გაცნობის გარეშე შეუძლებელია საერთოდ დასაქმებისათვის მცირე და საშუალო საწარმოების პოზიტიური როლის შეფასება. მათ მასტაბილიზებული ეფექტი აქვთ შრომის ბაზარზე და კრიზისების დროს უფრო მეტ სამუშაო ადგილებს ქმნიან, ვიდრე დიდი საწარმოები. გერმანიაში მცირე და საშუალო საწარმოები შრომისუნარიანი მოსახლეობის ორ მესამედს ასაქმებს. აღმოსავლეთ გერმანიაში მცირე და საშუალო საწარმოები ახალი სამუშაო ადგილების შექმნით გადაიქცა ყოფილი სახელმწიფო საწარმოებიდან გამოთავისუფლებული სამუშაო ძალის მიმღებ რეზერვუარად.

თუ რამდენად ახორციელებს მცირე და საშუალო მენარმეობა ახალი სამუშაო ადგილების შექმნის მიზანს ტრანსფორმაციის პროცესში, ანუ ახდენს თუ არა იგი დადებით ზემოქმედებას დასაქმების პოლიტიკაზე, პირველ რიგში მცირე და საშუალო საწარმოებში დასაქმებულთა რაოდენობით შეიცნობა. დამატებითი ინფორმაცია შეიძლება მოგვცეს აგრეთვე პროფესიული მომზადებისათვის გამოყოფილი სამუშაო ადგილების რიცხვმა. ყოველივე ეს საშუალებას იძლევა როგორც მომავალი დასაქმების, ასევე დარგების განვითარება გამოვიკვლიოთ. დასაქმების თვალსაზრისით მნიშვნელოვან ინდიკატორს წარმოადგენს აგრეთვე საწარმოთა ინვესტიციები. მზარდი ინვესტიციური დანახარჯების საფუძველზე წარმოების გაფართოებას თან სდევს დასაქმების ზრდა.

აქ განხილული ფუნქციებიდან გამომდინარე შეიძლება კონკრეტულად ჩამოვაყალიბოთ თუ რა განასხვავებს მცირე და საშუალო საწარმოებს დიდი საწარმოებისაგან და რისი გათვალისწინება შეიძლება მათი გამოცდილებიდან.

წარმატება იწყება ნათელი და პრეტენზიული მიზნით: იყო საუკეთესო ან №1. ამისათვის კი აუცილებელია გრძელვადიანი ორიენტირება, კვალიფიციური თანამშრომლები და რკინის ნებისყოფა. ბაზრები ვიწროდ უნდა განისაზღვროს, სამენარმეო საქმიანობა კონცენტრირებული უნდა იყოს ერთ სიმძიმის ცენტრში (ძირითად კომპეტენციებზე), რადგანაც სპეციალისტები ხშირად „ამარცხებენ“ ზოგადად მცოდნეებს.

წარმატება საერთოდ მიიღწევა მხოლოდ გლობალური კომერ-  
ციალიზაციით – ასე შეიძლება ბაზრის თვით უმცირესი ნიშებიც კი  
საკმაოდ დიდი გახდეს. უცხო ენებისა და ქვეყნების ცოდნა, აგ-  
რეთვე, ბაზრის პოზიციების რაც შეიძლება ადრე „დაპყრობა“  
ქმნის გლობალური წარმატების საფუძველს.

საუკეთესო მომსახურება მომხმარებლებთან სიახლოვის მნიშ-  
ვნელოვანი ასპექტია. ეს არის მცირე და საშუალო საწარმოების  
სტრატეგიის ერთ-ერთი განმსაზღვრელი მომენტი. მომხმარებელი  
ხომ ყველგან საჭიროებს სერვისს, სადაც არ უნდა იმყოფებოდეს  
იგი. ხშირად საწარმოები ახალ საქონელს ქმნიან და შემდეგ ცდი-  
ლობენ ეს წინსვლა ინოვაციებით შეინარჩუნონ. ამასთან, სიახლეე-  
ბი ყოველთვის არა მხოლოდ ნაწარმს უნდა შეეხოს, არამედ მომ-  
ხმარებელთა სფეროსაც, რადგან აქ ინოვაციები მნიშვნელოვან  
როლს თამაშობს.

ბაზრის წამყვანი შედარებით მცირე საწარმოების კონკურენ-  
ციის უპირატესობანი უფრო ხარისხობრივ გაუმჯობესებებს ემყარ-  
ება, ვიდრე ფასის მიხედვით უპირატესობებს. მიუხედავად ამისა,  
ფირმები მუდმივ კონკურენციულ ბრძოლაში იმყოფებიან (ბაზარ-  
ზე ახალი მასობრივი პროდუქციის მწარმოებელთა შეღწევის წინა-  
აღმდეგ) თავიანთი წამყვანი პოზიციის დასაცავად.

მცირე და საშუალო საწარმოები დიდ ყურადღებას უთმობენ  
აგრეთვე მენარმეობის კულტურის მოთხოვნების გათვალისწინე-  
ბას. არადა ამ უკანასკნელს ხშირად სათანადოდ ვერ აფასებენ. იგი  
წინა პლანზე წამოწევს და ეყრდნობა ისეთ ძველმოდურად მანათო-  
ბელ, მაგრამ ხანგრძლივი წარმატებების მომტან ფასეულობებს,  
როგორიცაა შრომა და სიბეჯითე.

მცირე და საშუალო საწარმოების დამფუძნებლები ან ხელ-  
მძღვანელი ძალები ხშირად დიდხანს მოღვაწეობენ ფირმაში და  
მართვის საკუთარი სტილი გააჩნიათ. ისინი თანამშრომლებისაგან  
ისე ბევრს მოითხოვენ, როგორც საკუთარი თავისაგან. ხშირად ავ-  
ტორიტარულნი არიან, მაგრამ შეუძლიათ აგრეთვე მოტივირება და  
ფირმის სპეციალისტების მაღალი მიღწევებისაკენ ორიენტირება.  
ისინი ახალი სახის მენეჯმენტ-მოდებს და მათ მოძღვრებას დიდად  
არ აფასებენ.

უმაღლესი რანგის მცირე და საშუალო მენარმეთა სტრატეგიი-  
დან და პრაქტიკიდან შეუძლიათ როგორც დიდ საწარმოებს, ასევე  
ნაკლები წარმატების მქონე მცირე და საშუალო ფირმებს ბევრი  
რამ ისწავლონ.

# თავი მეორე

## მცირე და საშუალო მენარმეობის წარმატების სტრატეგია

### 2. 1. მცირე და საშუალო მენარმეობის ძირითადი მიზანი – მსოფლიო ბაზრის მართვა

არსებობს უამრავი უცნობი, დიდი წარმატების მქონე სანარმოები, რომლებიც მათი ყურადღების მიღმა დარჩნენ, ვისი საქმეც ყველაფრის ცოდნა (მაგალითად, პროფესორები), ყველაფრის გაგება (მაგალითად, ჟურნალისტები) ან ყველაფრის მონესრიგებაა (მაგალითად, კონსულტანტები მენარმეობის მართვის საკითხებში). ეს არის მსოფლიო მასშტაბით საუკეთესო მცირე და საშუალო მენარმეობის სფერო, „უცნობ ლიდერთა“, იგივე „ფარულ ჩემპიონთა“ სამყარო.

ბიზნესში სენსაციური წარმატებების, ინოვაციური გადატრიალებებისა და საერთოდ, მენარმეობის მართვის შემეცნების წყარო მასობრივ საინფორმაციო საშუალებებსაც კი შეუმჩნეველი დარჩა. გლობალური კონკურენტების მთელი ჯგუფი უხილავობის, გაუმჭვირვალობის, ჩრდილისა და დუმილის საფარქვეშ აღმოჩნდა. მათ სახელებს, ნაწარმზე, სერვისსა და საერთოდ საქმიანობაზე რომ არაფერი ვთქვათ, თუ როგორ ეწევიან ისინი ბიზნესს ყველგან – მთელ მსოფლიოში, მხოლოდ ცოტა პრაქტიკოსი, ჟურნალისტი ან მეცნიერი თუ იცნობს. მათ მიერ მსოფლიო ბაზარზე წამყვანი პოზიციის დაკავება, მიუხედავად ამისა, ტოტალურ წინააღმდეგობაშია მათ არამკვეთრ პროფილთან. ასეთი „სუპერ სანარმოების“ ნი-

ლი მსოფლიო ბაზარზე 70-90%-ს<sup>1</sup> შეადგენს, რომლის მიღწევა მხოლოდ მცირე რაოდენობის დიდ მულტიეროვნულ სანარმოებს შეუძლიათ, და მრავალმა მათგანმა დაიპყრო ბაზარი სწორედ გლობალურად, დიდი ხნით ადრე, სანამ ცნება „გლობალიზება“ გამოიკვეთებოდა.

წარმოდგენილ ნაშრომში გადმოცემულია მსოფლიოში ცნობილ ფირმებს შორის საუკეთესოების ბიზნესის საიდუმლოებანი. მიუხედავად იმისა, რომ ისინი კვლავ უცნობნი არიან, ჩვენ მუდამ მათი ნაწარმითა და სერვისით ვართ გარემოცულნი. განვიხილოთ ზოგიერთი მათგანი:

„ჰაუნი“ („Hauni“): ეს არის სიგარეტების მანქანების მსოფლიო ბაზრის ლიდერი და მართლაც, თამბაქოს გადამამუშავების კომპლექსური სისტემების ერთადერთი მიმწოდებელი. მისი წილი მსოფლიო ბაზარზე დაახლოებით 90%-ს შეადგენს. ყველა ფილტრიანი სიგარეტი მსოფლიო მასშტაბით იმ ტექნოლოგიით მზადდება, რომელიც „ჰაუნის“ მიერ იქნა გამოგონებული.

„თეტრა“ („Tetra“): თუ გაქვთ აქვარიუმი, უთუოდ უნდა იცნობდეთ „თეტრას“. მისი წილი დეკორატიული თევზების საკვების მსოფლიო ბაზარზე 50%-ზე მეტს შეადგენს.

„ბაადერი“ („Baader“): ამ „უცნობი ლიდერის“ წილი თევზის გადამამუშავებელი მანქანების მსოფლიო ბაზარზე 90%-ია. ვლადივოსტოკშიც კი არ არის პრობლემა „ბაადერის“ პროდუქცია და სერვისი მიიღოთ.

„ჰილლებრანდი“ („Hillebrand“): თუ თქვენ ლოს ანეელესში Beaujolais Nouveau-ით დატკებებით, რომელიც სულ რამდენიმე დღის წინ საფრანგეთში დაიწურა, სრულიადაც არ გაგიკვირდებათ, თუ როგორ მოაღწია ასე სწრაფად ახალმა ღვინომ კალიფორნიაში. იმის ალბათობა, რომ ის „ჰილლებრანდის“ მიერ იქნა გადატანილი, 60%-ს შეადგენს. „ჰილლებრანდი“ არის ღვინის ტრანსპორტირების უდიდესი სანარმო მსოფლიოში და წარმოდგენილია 60 ქვეყანაში.

„ვებასტო“ („Webasto“): ეს სანარმო ორმხრივი ლიდერია. ის არის მსოფლიო ბაზრის წამყვანი ავტომობილების მოძრავი (მოსახსნელი) სახურავების წარმოებასა და სარკინიგზო და საზღვაო ტრანსპორტის დამატებით გათბობაში.

---

<sup>1</sup> Hermann Simon: Die Heimlichen Gewinner (Hidden Champions), Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt/Main, New York, 1996, S. 17

„ბრიტა“ („Brita“): საოჯახო მეურნეობისათვის წყლის ფილტრის ბაზარი „ბრიტას“ მიერ შეიქმნა. ის, როგორც ამ საქმის პიონერი, გამუდმებით იბრძოდა თავისი ნამყვანი პოზიციების დასაცავად. მისი მსოფლიო ბაზრის წილი ამჟამად 85%-ია.

„გერიეტსი“ („Gerriets“): ეს სანარმო ამზადებს თეატრის ფარდებსა და სცენის მოწყობილობებს. იგი არის სცენის დიდი ფარდების ერთადერთი მწარმოებელი მთელ მსოფლიოში. ასე რომ, ის მსოფლიო ბაზრის 100%-ს ფლობს.

„შთილი“ („Stihl“): „შთილის“ ძრავიანი ხერხები მთელ მსოფლიოში გამოიყენება. იგი მეტად ინოვაციური სანარმოა. „შთილის“ მსოფლიო ბაზრის წილი მისი უძლიერესი კონკურენტების წილზე დაახლოებით ორჯერ მეტია.

„ბართი“ („Barth“): როცა თქვენ ლუდს მიირთმევთ, ალბათ არც კი დაფიქრდებით იმაზე, თუ საიდან მოდის სვია – ლუდის არსებითი შემადგენელი ნაწილი. „ბართი“ არის მსოფლიო ბაზრის „მმართველი“ სვიისა და მისი პროდუქტების წარმოებაში. ხოლო თანამშრომელთა შემადგენლობის მიხედვით იგი ერთ-ერთი ყველაზე ინტერნაციონალური სანარმოა.

„სათი და ვირთგენი“ („SAT und Wirtgen“): ქუჩები და გზატკეცილები მსოფლიოში ყველგან ზიანდება და განახლებას საჭიროებს. ამავე დროს ნარჩენების გამოყენება და ბუნებრივი გარემოს დაცვა მრავალ ქვეყანაში სულ უფრო მნიშვნელოვანი და სასურველი ხდება. სანარმოთა ეს წყვილი იყენებს სწორედ იმ შესაძლებლობებს, რომლებიც აქ აღნიშნული ტენდენციებიდან გამომდინარეობს. „ვირთგენი“ ამზადებს ასფალტისა და ბეტონის საფარის მოსახსნელ, აგრეთვე, ასფალტის ნარჩენების გამოსაყენებელ ხელსაწყოებს. „სათი“ კი წარმართავს ქუჩების საფარის მოხსნის შემდეგ არსებული ნარჩენების გამოყენებას ქუჩებისა და გზატკეცილების სამშენებლო უბნებზე. „ქუჩების საფარის ცივი განახლების“ უახლესი ტექნოლოგიით ქუჩების აღებული საფარი იფქვება, მასალა გაცხელების გარეშე სამშენებლო მონაკვეთზე თავსდება და გზის საფარი ახლდება. „ქუჩების საფარის ცივი განახლება“ გამოიყენება ისეთ ქვეყნებში, როგორცაა ავსტრალია, სამხრეთ აფრიკა და ისრაელი. ეს გამოცდილება მალე გერმანიაშიც დაინერგება.

„ჰარიბო“ („Haribo“): „ჰარიბოს“ „რეზინის დათუნები“ ევროპა-სა და აშშ-ში ერთნაირად პოპულარულია. მან, როგორც ამ ტკბილეულის მწარმოებელმა, შეძლო დასავლურ სამყაროში მსოფლიო ბაზრის ამკარად უპირატესი პოზიციის მოპოვება.

„ვიურთი“ („Würth“): ამ „უცნობმა გამარჯვებულმა“ ფუნქციონირება დაიწყო 50-იანი წლების შუახანებში, როგორც ორი პიროვნების საწარმო. „ვიურთი“ ამჟამად ჭანჭიკების, დამაკავშირებელი და გასამაგრებელი საშუალებების უდიდესი მიმწოდებელია. მისი უძლიერესი კონკურენტი „ვიურთის“ წილის მხოლოდ 20%-ს აღწევს. საწარმოს ტიპის ფილიალებით 44 ქვეყანაში „ვიურთის“ მენარმეობა განუწყვეტლივ იზრდება, რაც მსოფლიო ბაზარზე მის წამყვან პოზიციას კიდევ უფრო ამტკიცებს და აფართოებს.

საუკეთესო საწარმოთა ეს ჩამონათვალი შეიძლება კიდევ გაგრძელდეს საქონლისა და მომსახურების გათვალისწინებით, როგორცაა, მაგალითად, წიგნების ასაკინძი მასალა, დიდი მცენარეების გახარება, რკინიგზის მოდელები, ლითონის ფილტრები, კონგრესის თარგმნის სისტემები, საშობაო და საახალწლო მცენარეები, მასალათგამძლეობის შემონახვა, ლილები, კარვების გაქირავება ან ყვავილების მინა. რატომ დარჩნენ მსოფლიო დონის მცირე და საშუალო საწარმოები სპეციალური პრესისა და მეცნიერთა ყურადღების გარეშე? ამას სხვადასხვა მიზეზები განაპირობებენ. მათი პროდუქცია ხშირად უხილავი და შეუმჩნეველია, რადგან სხვა სახის ნაწარმის დამზადების პროცესს ემსახურება, როგორცაა, მაგალითად, მანქანა-დანადგარები და გამზომი ხელსაწყოები; ან საბოლოო პროდუქტში იფერფლება, ან მის კომპონენტად იქცევა, როგორცაა, მაგალითად, მანქანის მოძრავი სახურავი ან სუნამოებში სურნელოვანი ნივთიერებების შემცველობა. ზოგჯერ ნაწარმი (მაგალითად, ლილები ან ფანქრები) მარტივი და უმნიშვნელოა, რათა შეგნებულად იქნას აღქმული. ვინ ფიქრობს იმაზე, რომ ვიღაც ისეთ საგნებს ამზადებს, როგორცაა ლილები, ფანქრები, ჭანჭიკები, ან ეტიკეტებით ამშვენებს სასმელების ბოთლებს.

თუმცა არსებობს მსოფლიო ბაზრის ამ წამყვან მენარმეთა არამკვეთრი პროფილისათვის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი მიზეზი: მათი უმეტესობის სურვილია უცნობი დარჩეს. ისინი ერიდებიან საჯაროობას, გაურბიან პრესას და თვით მეცნიერებსაც კი. ნარმოების საშუალებების ერთმა მსოფლიოში წამყვანმა მენარმემ განაცხადა: „ჩვენი ნარმატების სტრატეგიის გამოაშკარავება ან მათი დახმარება, ვინც ბოლო წლებში ზარმაცობდა, არ წარმოადგენს ჩვენს ინტერესს“. სხვა „უცნობი ლიდერის“ ნარმომადგენელი წერდა: „ჩვენ არ გვსურს თქვენს სიაში მოხვედრა. ჩვენთვის უმჯობესია, ჩრდილში დავრჩეთ“. ამორტიზატორის მნიშვნელოვანი კომპონენტის მენარმეობის ხელმძღვანელმა შენიშნა: „ჩვენი სურვი-

ლია, რომ არც ჩვენმა კონკურენტმა და არც ჩვენმა მომხმარებელ-  
მა არ იცოდეს ჩვენი ფაქტიური საბაზრო წილი". მომსახურების სა-  
წარმოს ახალგაზრდა მენეჯერმაც იგივე დაადასტურა: „წლების  
მანძილზე ჩვენ ჩაჭიდებული ვიყავით ჩვენს ანონიმურობაზე. ეს  
ძალზე მოსახერხებელი და ხელსაყრელია. ჩვენი ბაზრის ნიში არა-  
ვის შეუნიშნავს“. ერთ-ერთმა ამერიკელმა ჟურნალისტმა მცირე და  
საშუალო მენარმეობის ხანგრძლივი და დეტალური ძიების შემდეგ  
განაცხადა: „ეს საწარმოები მრავალი თვალსაზრისით გამოცანად  
რჩებიან – „კარგად მოფიქრებული“ თვისებაა“.<sup>1</sup> საერთოდ, „ფარუ-  
ლი ჩემპიონები“ გაურბიან სატელეფონო ზარებს, ხშირად არ პასუ-  
ხობენ ნერილებზე, არ იძლევიან ინტერვიუს. მიუხედავად ამისა,  
ისინი ე. წ. გარედან დამკვირვებლებისათვის სრულიად უცნობი მა-  
ინც არ დარჩნენ. პორტერი<sup>2</sup> აღწერს მრენველობის სფეროს, რო-  
მელშიც დიდი წარმატების მქონე მცირე და საშუალო საწარმოები  
მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ. განსაკუთრებით გამოჰყოფს  
გერმანულ „ჰაიდელბერგერის საბეჭდ მანქანებს“, რომელიც  
მსოფლიო ბაზრის ლიდერია ოფსეტური ბეჭდვის მანქანებში და  
„კონიგ და ბაუერ“-ს, მსოფლიო ბაზრის წამყვანს ფულის საბეჭდ  
მანქანებში. იგი ასახელებს აგრეთვე „ფარულ ჩემპიონებს“: „კლა-  
ასს“ – კომბაინების წარმოებაში და „კლოოსს“ – დნობის ტექნიკა-  
ში. პეტერსი<sup>3</sup> მოგვითხრობს „მძლავრი ჯუჯების“ შესახებ და ახა-  
სიათებს რამდენიმე მათგანს.

მაინც ვინ კვალიფიცირდება „ფარულ ჩემპიონად“? მეცნიე-  
რულმა გამოკვლევებმა ცხადყო, რომ გერმანიაში 500-ზე მეტი  
მცირე და საშუალო საწარმოა, რომლებსაც მსოფლიო ბაზარზე  
წამყვანი პოზიცია უჭირავთ. რადგან არ არსებობს სტატისტიკა  
„სუპერ საწარმოებისათვის“, ამიტომ მონაცემთა ეს ბაზისი არა თუ  
სრულყოფილი, არამედ უფრო აისბერგის მწვერვალია.

„ფარული ჩემპიონის“ კვალიფიკაცია საწარმოსაგან მოითხოვს  
სამი პირობის შესრულებას, ანუ მისი კრიტერიუმებია:

---

<sup>1</sup> Glouchevitch, Philip: Juggernaut - The German Way of Business: Why it is Transforming Europe - and the World, New York: Simon and Schuster, 1992, S. 51.

<sup>2</sup> Porter, Michael E.: Competitive Advantage of Nations, London: MacMillan, 1990 a.

Porter, Michael E.: Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review, 1990 b.

<sup>3</sup> Peters, Thomas J.: Liberation Management, New York: Alfred A. Knopf, 1992.



● №1 ან №2 მსოფლიო ბაზარზე ან №1 ევროპის ბაზარზე (ბაზარზე მდგომარეობა, პოზიცია განისაზღვრება მისი წილით. თუ საწარმომ არ იცის თავისი ზუსტი ბაზრის წილი, მაშინ ის უნდა იყოს თავის მნიშვნელოვან კონკურენტზე გაცილებით ძლიერი);

● 1,5 მილიარდ გერმანულ მარკამდე ფულის ნაკადი (რამდენიმე გამონაკლისით. შერჩევითი შემოსემებისას 4% აჭარბებდა ფულის ნაკადის დადგენილ ზღვარს, თუმცა მათ „ფარული ჩემპიონისათვის“ დამახასიათებელი ნიშან-თვისებები ჰქონდათ, მაგალითად „ვიურთი“);

● ნაკლებად ცნობილი ხარისხი (მხოლოდ თვისებრივად შეფასებული).

ვის შეუძლია „უცნობი ლიდერებისაგან“ ისწავლოს? ყოველი საწარმო უნდა მიისწრაფოდეს სხვა, დიდი წარმატებების მქონე ფირმებისაგან რაღაც „შეიძინოს“. წარსულში „სწავლების“ ეს პროცესი ერთმხრივი მოძრაობის ქუჩას მოგვაგონებდა, რომელსაც მცირე საწარმოებისაკენ მივყავდით. ამჟამად საქმე თანდათან შემობრუნდა. დიდ საწარმოებს უკვე ბევრი რამ შეუძლიათ ისწავლონ „ფარული ჩემპიონებისაგან“. დიდ საწარმოებში ჩატარებულმა უამრავმა გამოკვლევამ დაადასტურა, რომ მცირე და საშუალო საწარმოების გამოცდილებები მათში ძლიერ დისკუსიებს იწვევდა და ისინი კონკრეტულ გადაწყვეტილებებამდე მიჰყავდა. კოლინსი და პორასი<sup>1</sup> იძლევიან დიდი საწარმოების ანალიზს და მათ „ვიზიონერულ საწარმოებს“ და „საუკეთესოებს შორის საუკეთესოებს“ უწოდებენ. თუმცა „ფარული ჩემპიონებისა“ და „ვიზიონერული საწარმოების“ მრავალი თვისება საგრძნობლად მსგავსია, ამ ნიშან-თვისებათა სიმრავლეში მაინც პირველი აჭარბებს. თუ მათი პრაქტიკული გამოცდილების რამდენიმე ვარიანტი იქნება გადმოღებული დიდი საწარმოების მიერ, ეს მათ მნიშვნელოვან წარმატებებს მოუტანს.

საწარმოთა მეორე ჯგუფი, რომელსაც „ფარული ჩემპიონებისაგან“ სწავლა შეუძლიათ, არის ნაკლები წარმატების მქონე მცირე და საშუალო საწარმოები. მათ თავიანთი სტრატეგია „ფარული ჩემპიონებისას“ უნდა შეუდარონ და დაადგინონ, თუ რაში მდგომა-

<sup>1</sup> Collins, James C., und Jerry I. Porras: Built to last-Successful Habits of Visionary Companies. New York: Harper Collins Publishers, 1994

Collins, James C., und Jerry I. Porras. Die Besten der Besten - Zwölf Managementmythen. gdi-impuls 1/1995, S. 23-29, Zürich: Gottlieb-Duttweiler-Institut 1995.

რეობს განსხვავება. დიდი მნიშვნელობა ენიჭება აგრეთვე მსოფლიო ბაზრის „უცნობი მმართველების“ აუდიტს, რისი გამოყენებაც შეუძლიათ, როგორც დიდ, ასევე მცირე და საშუალო საწარმოებს.

ამრიგად, დიდი საწარმოების ცნობილი ისტორიული წარმატებების გვერდით, რომლებსაც ხშირად ვხვდებით ხოლმე ეკონომიკურ პრესაში, არსებობს აგრეთვე დიდი წარმატების მქონე სხვა ფირმები, რომლებიც ჩრდილისა და დუმილის გარსში არიან მოქცეული. ამ უცნობ ფირმებს შორის რამდენიმე მსოფლიოში საუკეთესო საწარმოა. ისინი, ე. წ. „ფარული ჩემპიონები“ ან „უცნობი გამარჯვებულები“ წარმოადგენენ:

- მცირე და საშუალო სიდიდის საწარმოებს;
- მათი წილი მსოფლიო ბაზარზე ხშირად 50%-ზე მეტს შეადგენს;
- მათი საქონელი და მომსახურება ხშირად „უხილავი“ ან ნაკლებად შესამჩნევია;
- ახასიათებთ გამძლეობისა და სიცოცხლისუნარიანობის მაღალი დონე;
- გააჩნიათ მნიშვნელოვანი საექსპორტო წილი და დიდი წვლილი შეაქვთ ქვეყნის წარმატების ბალანსში;
- ჭეშმარიტად გლობალური კონკურენტები არიან;
- უპირატესად ოჯახური საზოგადოებებია;
- წარმატებების მქონე ფირმებია და არა „ფირმები – საოცრებანი“.

მათი სტრატეგიიდან და პრაქტიკიდან შეუძლიათ ბევრი რამ შეიძინონ როგორც დიდმა საწარმოებმა, ასევე მცირე და საშუალო ფირმებმა, დარგისა და ადგილმდებარეობისაგან დამოუკიდებლად.

„უცნობ ლიდერთა“ მთავარი მიზანია მსოფლიო ან ევროპის ბაზრის გაძლოლა. მაგრამ რას ნიშნავს ბაზრის მართვა? როგორ ესმით „ფარულ ჩემპიონებს“ ეს კონცეფცია? როგორ აღწევენ და იცავენ ისინი თავიანთ წამყვან პოზიციას? რა როლს თამაშობს ამასთან მიზნები და პერსპექტივები მათი წარმატებისათვის და როგორ ხორციელდება ისინი?

ბაზრის გაძლოლის, მისი მართვის პრობლემის მიმართ ინტერესი უკანასკნელ პერიოდში მეტისმეტად გაიზარდა. ბაზარზე პირველობა, ნორმალურ პირობებში, ბაზრის წილის მეშვეობით განისაზღვრება; ბაზრის უდიდესი წილის მქონე საწარმო ამავე დროს წარმოადგენს ბაზრის წამყვანს, მის ლიდერს. როგორც დავინახეთ, ამ თვალსაზრისით „ფარული ჩემპიონები“ ბაზრის მმართველები

არიან. მათი მსოფლიო ბაზრის საშუალო წილი შეადგენს 30,2%-ს, ხოლო რელატიური წილი 1,56-ია, ე. ი. ისინი 56%-ით ალემატებიან თავიანთ უძლიერეს კონკურენტებს.<sup>1</sup>

ქვემოთ წარმოდგენილია მსოფლიო ბაზარზე ზოგიერთი „ფარული ჩემპიონის“ პოზიციის დეტალური აღწერა. აქ ნათლად იკვეთება მათი წამყვანი როლი. ბაზრის წინამძღოლობა არ შემოიფარგლება მხოლოდ მისი უდიდესი წილის ფლობით. ბაზრის მართვის კრიტერიუმები<sup>2</sup> „ფარულ ჩემპიონთა“ განსაზღვრებების მიხედვით შემდეგია:

რატომ მიაჩნიათ თავი მსოფლიო ბაზრის ლიდერად?	
დიდი ფულის ნაკადის მქონე (ბაზისი: ღირებულების სიდიდე)	72,6%
ხარისხისა და რაოდენობის მხრივ სუპერ მიმწოდებელი (ბაზისი: ხარისხის დონე, რაოდენობის სიდიდე)	46,6%
ტექნოლოგიაში წამყვანი	36,2%
საქონლისა და მომსახურების მრავალფეროვანი პროგრამა	6,9%
სხვა კრიტერიუმები (მაგალითად, სერვისი, მსოფლიო მასშტაბით წარმომადგენლობა)	14,7%

ეს დაკვირვებები წარმოდგენას იძლევა „ბაზრის ფსიქოლოგიური მართვის“ კონცეფციაზე, რომელიც თავის მხრივ მოიცავს ყველა შესაძლებელ პარამეტრს, როგორცაა, მაგალითად, ტექნოლოგია, ბაზრის წილი ან ხარისხი. აღნიშნული კონცეფცია უფრო მრავლისმეტყველია, ვიდრე მსოფლიო ბაზრის გაძლოლის მარტივი ცნება. პიპეტების წარმოების მსოფლიო ბაზრის ლიდერმა დოქტორმა ჰანს-მიხაელ მიულერ ეპენდორფ-ნეთელერ-ჰინცმა განაცხადა: „მომწონს ცნება „ბაზრის ფსიქოლოგიური მართვა“, ეს ჩვენ ვართ! ვერავინ მოახდენს ჩვენს იგნორირებას. თუ საქმე შედარებამდე მივა, მასშტაბი ჩვენ ვართ. ჩვენ ვამკვიდრებთ სტანდარტებს“. კონკურენტები ამბობენ: „ჩვენ ზუსტად ისეთივე კარგები ვართ, როგორც ეპენდორფი“. ე. ც. ჰ. ვილი, რომლის მანქანებზეც მზადდება მსოფლიოში ყოველი მეორე სასკოლო წიგნი, შენიშნავს: „ჩვენი საქმე არის არა ტექნიკის ასლის გადაღება, არამედ მისი ინიციატორობა. ჩვენ დარგების სტანდარტი დავამკვიდრეთ“. ზამბარების წარმოებაში მსოფლიო ბაზრის წამყვანი ალფრედ კ.

<sup>1</sup> H. Simon, Die Heimlichen Gewinner. S. 25.

<sup>2</sup> იქვე, გვ. 26.

კლანი „ბაზრის ფსიქოლოგიური მართვის“ შინაარსს ასე აღიქვამს: „გარკვეული დროის შემდეგ დავადგინეთ, რომ ჩვენი იდეები ჩვენი დარგის შედეგებსა და ჩვევებში აირეკლება. ერთხელ ჩვენ „ძალის“ ტექნიკური ნიშანი p f-ით შევცვალეთ. მალე, ამის შემდეგ, მთელი მსოფლიო p-დან f-ზე გადავიდა. ისიც კი შევნიშნეთ, რომ ნარსულის ზოგიერთი ჩვენი შეცდომა კონკურენტების საქმიანობაში განმეორდა. განა ეს არ არის „ბაზრის ფსიქოლოგიური მართვა?“ ხოლო გიუნთერ ფილმანი, ევროპაში პირველი, მსოფლიოში კი მეორე, სათვალეების უდიდესი საცალო ვაჭრობის ორგანიზაციის დამაარსებელი და გამგეობის თავმჯდომარე, ამასთან დაკავშირებით გვიზიარებს თავის გამოცდილებას: „ჩვენ ჩვენს თავზე ავიღეთ მართვა და ჩვენი დარგის წესები სრულიად ახლებურად განვმარტეთ. ჩვენი ბაზრის წილს დასავლეთში ვერ აღწევენ. მაგრამ დიდი ხნით ადრე, ვიდრე ფულის ნაკადის მიხედვით უძლიერესი გაეხდებოდათ, „ბაზრის ფსიქოლოგიური მმართველები“ ვიყავით. ფსიქოლოგიური მართვა მიზეზია, ბაზრის გაძლოლა კი შედეგი“.

ჰამელი და პრაჰალადი<sup>1</sup> მსჯელობენ „ინტელექტუალური მართვის“, როგორც მომავალი კონკურენციის სამი ფაზიდან პირველის შესახებ. ეს კონცეფცია მსგავსად ჟღერს, თუმცა „ბაზრის ფსიქოლოგიური მართვა“ მოიცავს მისი განხორციელების სურვილს, ბაზარზე „დამპყრობლურ“ ზეგავლენას და არა მხოლოდ აზრობრივ, ინტელექტუალურ ელემენტებს. ეს უკანასკნელი კი ნაკლებადაა დაკავშირებული ბაზრის მართვის პრეტენზიასთან. მისი შედეგი გონებრივი მართვისა და „გარდაქმნის წინამძღოლობის“ კომბინაციაა.

„ფარული ჩემპიონების“ უმეტესობა თავიანთი წილის საფუძველზე ბაზარზე შექმნილი დომინირებული მდგომარეობით მისი „მმართველები“ არიან. მათ უმეტესობას ეს წამყვანი პოზიცია უკვე მრავალი წელია უჭირავს. ისინი არა მხოლოდ ახერხებენ ბაზრის თავიანთი სოლიდური წილის მიღწევას, არამედ იცავენ კიდევ მას.

ამკარად გამოკვეთილი ბაზრის წილის უკან იმალება უფრო ღრმა რამ – ფსიქოლოგიური ხელმძღვანელობა, რომელსაც აქვს პრეტენზია დაამკვიდროს დარგების სტანდარტი, განსაზღვროს მართვის წესები და მოახდინოს მათი მოდიფიცირება. ფსიქოლოგიური ხელმძღვანელობა ემყარება, როგორც კარგად მოფიქრებულ კომპეტენციას, ასევე იმის სურვილს, რომ ბაზრის მიმართულებანი

<sup>1</sup> Hamel, Gary und C. K. Prahalad: Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press, 1994, S. 47.

ღრმად განისაზღვროს, ვიდრე მიღებული იქნება. ბაზრის ფსიქოლოგიური მართვა ხშირად წინ უსწრებს ბაზრის მართვას. პირველი მეორის მიზეზია.

ბაზრის წამყვან სუბიექტებს, განსაკუთრებით მაღალი რანგის მსხვილ მენარმეებს, როგორც ჩანს, აქვთ მიდრეკილება „თამაშის წესები“ დაადულაბონ, რათა თავიანთი პოზიცია დაიცვან. ასეთი განწყობა განაპირობებს მოუქნელობას, თვითკმაყოფილებას და საბოლოოდ მთავრდება წამყვანი პოზიციის დაკარგვით. ფოსტერი<sup>1</sup> ამ ფენომენს „ლიდერების წაგების“ – სინდრომს უწოდებს. „ფარული ჩემპიონები“ ჩანს ნაკლებად ენირებიან ამ სინდრომს, ვიდრე დიდი სანარმოები. ბაზარზე მათი წამყვანი მდგომარეობის ხანგრძლივობა თვალნათლივ ადასტურებს, რომ ისინი მეტად მოქნილი და საკმაოდ ფრთხილი არიან, ამ როლში თავს არასოდეს არ გრძნობენ მყარად. სისტემატურად ახდენენ თავიანთი დარგის რეგულირების წესების განახლებას და მათ მოდიფიცირებას.

შორსმჭვრეტელობა „ფარული ჩემპიონების“ როგორც ხელმძღვანელების, ასევე თანამშრომლების მნიშვნელოვანი დამახასიათებელი თვისებაა. „ვინთერჰალთერის გასტრონომს“, სასტუმროებისა და რესტორნების ჭურჭლის სარეცხი ავტომატების მსოფლიო ბაზრის ლიდერს, გააჩნია წარმოების ექსპლიციტური პრინციპი: „ჩვენ ვუძღვნიტ ჩვენი დროის მნიშვნელოვან ნაწილს მომავალს“. „ფარულ ჩემპიონთა“ მომავლის მიზნები ისეთივე რეალური და ნათელია, როგორც წარსულში იყო ანმყოსათვის. ყოველივე ეს შეიძლება ისე უღერდეს, თითქოს ისინი „დაგეგმილი სტრატეგიის“ მეთოდს იყენებდნენ, როგორც ეს მინტცბერგისა და ვატერსის<sup>2</sup> მიერ განისაზღვრება. „დაგეგმვა ნათელ და კარგად ჩამოყალიბებულ მიზნებს იძლევა, რაც ემყარება ფორმალურ კონტროლს, რათა მათი შესრულება უზრუნველყოს. სხვა სიტყვებით, აქ შენარჩუნებულია კლასიკური განსხვავება „ფორმულირებასა და განხორციელებას“ შორის. სანარმოთა ხელმძღვანელები ზუსტად აყალიბებენ თავიანთ ზრახვებს და ცდილობენ მათ განხორციელებას მინიმალური დეფორმირებებით, სენსაციების გარეშე“. თუ „ვიურთის“, „კერხერისა“ და „ვებასტოს“ შემთხვევები დაგეგმვის ამ სქემას

<sup>1</sup> Foster, Richard: Innovation. The Attacker's Advantage, New York: Summit Books, 1986.

<sup>2</sup> Mintzberg, Henry und James A. Waters: Of Strategies, Deliberate and Emergent, Strategic Management Journal, 6, 1985, S. 270.

ჰგავს, რასაკვირველია, ეს არ განხორციელებულა გადახრებისა და სენსაციების გარეშე.

ტიპურ „უცნობ ლიდერთა“ მიზანი და საერთოდ მომავლის განჭვრეტა ნათელია, თუმცა სტრატეგია – არც თუ ისე დეტალურად დამუშავებული. საქმე ეხება უფრო თვისებრივ წარმოდგენებს, ვიდრე რაოდენობრივ ანალიზებს. სწორედ ეს განასხვავებს მათ დიდი საწარმოებისათვის დამახასიათებელი მოქმედების ნებისაგან, სადაც დეტალებს, სწორ მონაცემებს და ანალიტიკურ საფუძველს დიდი ყურადღება ექცევა.

მეორე განსხვავება დიდ საწარმოებსა და მცირე ან საშუალო საწარმოებს შორის მდგომარეობს დაგეგმვისა და რეალიზების ერთიანობაში. „ფარულ ჩემპიონებთან“ დაგეგმვისა და ნორმალურ პირობებში მისი განხორციელებისათვის პასუხისმგებელი, ჩვეულებრივად, ერთი და იგივე პიროვნებაა, რომელიც ფსევდოზუსტი ციფრებით ან არამყარი გრძელვადიანი პროგნოზებით თავს არ შეინუხებს. თუ გეგმები არ რეალიზდება, ისე როგორც ნავარაუდები იყო, მაშინ პასუხისმგებელი პირი მას სტრატეგიას შეუსაბამებს. ეს მეთოდი, რომელსაც მინტცბერგი და ვატერსი<sup>1</sup> „თვითგანვითარებად სტრატეგიას“ უწოდებენ, „ფარულ ჩემპიონებში“ ფართოდ არის გავრცელებული. მინტცბერგი და ვატერსი<sup>2</sup> მას ახასიათებენ, როგორც „სქემას, რომელიც გადანყვეტილებათა შედეგად კრისტალიზდება“. სტრატეგია „ვითარდება პროცესში, რომელშიც მრავალი ინდივიდუალური მოქმედების შედეგები თანმიმდევრულ სქემად შეირწყმება“.

„თვითგანვითარებადი სტრატეგია“ არ ნიშნავს იმას, რომ უმაღლესი მიზნები აქ ნაკლებად ნათელია, ვიდრე „დაგეგმილ სტრატეგიაში“. მიზანი, გახდეს ბაზრის წინამძღოლი, შეიძლება ორივე შემთხვევაში ერთნაირად ნათელი და გარკვეული იყოს. მაგრამ ბაზარი შეიძლება არ არის ისე დეტალურად განსაზღვრული ან უფრო დინამიურ ალტერნატიულ გზებს შეუძლიათ ბაზარზე დომინირებულ მდგომარეობამდე მიყვანა.

„თვითგანვითარებადი სტრატეგიის“ ტიპური მაგალითია ფირმა „იკ ერგოლინე“, მსოფლიო ბაზრის ლიდერი სოლარიუმის აპარატურის წარმოებაში. მზის აბაზანების მიღების მომსახურების ბაზარი ძნელი განსასაზღვრია, იგი დამოკიდებულია სწრაფად ცვა-

<sup>1</sup> Mintzberg, Henry und James A. Waters: Of Strategies, Deliberate and Emergent, Strategic Management Journal, 6, 1985, S. 257.

<sup>2</sup> იქვე.

ლებად გემოვნებასა და მოდაზე. აქედან გამომდინარე ამ ბაზრის განვითარების წინასწარმეტყველება ჭირს. კითხვაზე თუ როგორ ესახებათ აღნიშნული სახის მენარმეობა მომავალ 10 წელიწადში, ფირმის ხელმძღვანელმა იოზეფ კრატცმა ასე უპასუხა: „ასეთ გაურკვეველ ბაზარზე რაიმეს თქმა ძნელია. თუმცა მინდა დაგარწმუნოთ, რომ სადაც არ უნდა იყოს წინსვლის შანსი, საკმაოდ სწრაფი და მოქნილი ვიქნებით, რომ ამ შანსს ჩავეჭიდოთ. ჩვენ ყოველთვის მივისწრაფით პირველობისაკენ მსოფლიო ბაზარზე. ჩვენი პირველი ნაწარმი საუნა გახლდათ და ამით გვეჭირა ბაზრის ნამყვანი პოზიცია. მაგრამ ამ ბაზარზე „მისასვლელი ბარიერები“ დაბალი იყო და ნებისმიერს შეეძლო მიმწოდებლის ამპლუაში მოგვევლენოდა. ამიტომ დავთმეთ „საუნის პროგრამა“ და ბაზარზე „სოლარიუმის აპარატურით“ გამოვედით იმ გადაწყვეტილებით, რომ მსოფლიოში №1 გავმხდარიყავით. ეს იყო ჩვენი მიზანი და მივალნიეთ კიდევ მას“.

კურთ ჰელდი, დეკორატიული და ტექნიკური ლითონის ფირფიტების დასამზადებლად საჭირო ორმაგი წნეხების №2 მწარმოებელი მსოფლიოში, არის „თვითგანვითარებადი სტრატეგიის“ მორიგი მაგალითი. ჰელდი სამწარმოო საქმიანობას შვარცვალდში ეწევა. მან მწარმეობა დაიწყო საათების ადგილობრივი დამამზადებლებისათვის მექანიკური ნაწილების მიწოდებით. ჰელდმა ძალიან ადრე შეამჩნია საათების წარმოების ჩამორჩენა და დაიწყო ალტერნატიული შესაძლებლობების ძიება. 1974 წელს მან გამოიგონა ორმაგი დაწნეხის ახალი პროცესი, რამაც მწარმეობა სრულიად ახალ ბაზრებთან მიიყვანა. „დღეს მომხმარებელთა გარკვეულ ჯგუფზე კი აღარ ვარ დამოკიდებული, არამედ გამუდმებით ვეძებ ჩემი ტექნოლოგიის გამოყენების ახალ სფეროებს, რასაც ჩემი მწარმეობა მუდამ ახალი მიმართულებებით მიჰყავს“ – აცხადებს კურთ ჰელდი.

სტრატეგიის მესამე ვარიანტს „სამწარმოო სტრატეგია“ ეწოდება. მინთცბერგი და ვატერსი<sup>1</sup> მას შემდეგნაირად აღწერენ: „ინდივიდს, რომელიც ორგანიზაციას პირადად აკონტროლებს, შეუძლია მისი მომავლის განჭვრეტა მთლიანად სანარმოზე გადაიტანოს. ასეთი სტრატეგია ხშირად გვხვდება ახლადდაარსებულ ან მცირე სანარმოებში. მომავლის განჭვრეტა გვანდის განვითარების მხოლოდ საყოველთაო მიმართულებას. აქ არსებობს შესაბამი-

<sup>1</sup> Mintzberg, Henry und James A. Waters: Of Strategies, Deliberate and Emergent, Strategic Management Journal, 6, 1985, S. 260.

სობის სივრცე და რადგანაც მგეგმავი იმავე დროს რეალიზატორიც არის, მას შეუძლია თანდათანობით რეაგირება მოახდინოს მოქმედებათა შედეგებზე ან ამ გარემოცვაში არსებულ ახალ შესაძლებლობებზე. შესაბამისობის უნარიანობა განასხვავებს „სამენარმეო სტრატეგიას“ „დაგეგმილი სტრატეგიისაგან“. პირველი „ტოვებს სივრცეს მოქნილობისათვის – ზუსტად აღწერილი მიზნების საკომპენსაცი-ოდ“.

სტრატეგიის ეს ვარიანტი შედარებით ნაკლებად ახასიათებთ „ფარულ ჩემპიონებს“. სწარმო თავისი განვითარების მიმართულების ხშირი შეცვლით როდი ხდება მსოფლიო ბაზრის მმართველი. გამონაკლისია რამდენიმე ძალზე ახალგაზრდა ფირმა. ისინი ხშირად ქმნიან ახალ ბაზრებს, ცდილობენ მომხმარებლების მოთხოვნილებები და შესაძლებლობანი უკეთ გაითვალისწინონ. პერსპექტიული მიზნის დასახვა და მისი მიღწევის რაციონალური მიმართულების პოვნა მათგან მეტ უნარს და მოქნილობას მოითხოვს. ამის შემდეგ კი საერთოდ ყოველგვარი ქმედება და აქტიურობა დასახული მიზნების შესაბამისად წარიმართება.

ამრიგად, „სუპერ სწარმოები“ მსოფლიო ბაზრის მართვის მიზნისაკენ მიისწრაფვიან და აღწევენ კიდევ მას. ბაზრის გაძლოლა მათთვის უფრო მეტს ნიშნავს, ვიდრე ბაზრის წილი.

- ბაზრის წინამძღოლობის შინაარსია მისი „ფსიქოლოგიური მართვა“, ე. ი. პრეტენზია იმისა, რომ იყო საუკეთესო ან № 1.

- ბაზარზე წამყვან პოზიციას თან მოაქვს უპირატესობანი ხარჯების, მარკეტინგის, კომუნიკაციისა და მოტივაციის თვალსაზრისით.

- „ფარულ ჩემპიონთა“ მიზანი, გამხდარიყვნენ ბაზრის „მმართველნი“, იყო ერთ-ერთი საფუძველი მათი ახლანდელი წამყვანი საბაზრო პოზიციისა.

- ისინი მიზნის დასახვისა და სტრატეგიის ფორმულირებისას სხვადასხვა მეთოდებს იყენებენ: „დაგეგმილ“, „თვითგანვითარებად“ ან „სამენარმეო“ სტრატეგიას. ასე რომ, არსებობს ბაზრის მართვის მიღწევის სხვადასხვა გზა.

- მიზნების რეალიზება განისაზღვრება გრძელვადიანი ორიენტირებითა და შეუპოვრობით. ნებისყოფა და შეუპოვრობა, გახდეს ან დარჩე № 1, არასოდეს თმობენ პოზიციებს.

- მიზნის სიმარტივე და სიცხადე ხელს უწყობს მის ქმედით კომუნიკაციას. მიზანი, უწინარეს ყოვლისა, სწარმოს ხელმძღვანელების მიერ ისახება.



ეს თვისებები მარტივია და ადამიანის ჯანსაღ გონებას შეესაბამება. არ არსებობს სასწაულები და არაფერია რევოლუციური. მთავარია, რომ ყოველი წარმატების დასაწყისში ნათელი და ამბიციური მიზანი იყოს დასახული. თუ იგი ქმედითად გადაეცემა, მაშინ ეს მიზანი განსაზღვრავს თანამშრომელთა ურთიერთდამოკიდებულებასა და მოღვაწეობას. გრძელვადიანი ორიენტირება, შეუპოვრობა და ამოუნურავი ენერჯია საჭირო რათა მიზნისკენ მივისწრაფოდეთ. „უცნობი ლიდერები“ ნათელი მაგალითია იმისა, რომ ამის მიღწევა შესაძლებელია.

## 2. 2. ბაზარი და მომხმარებლები

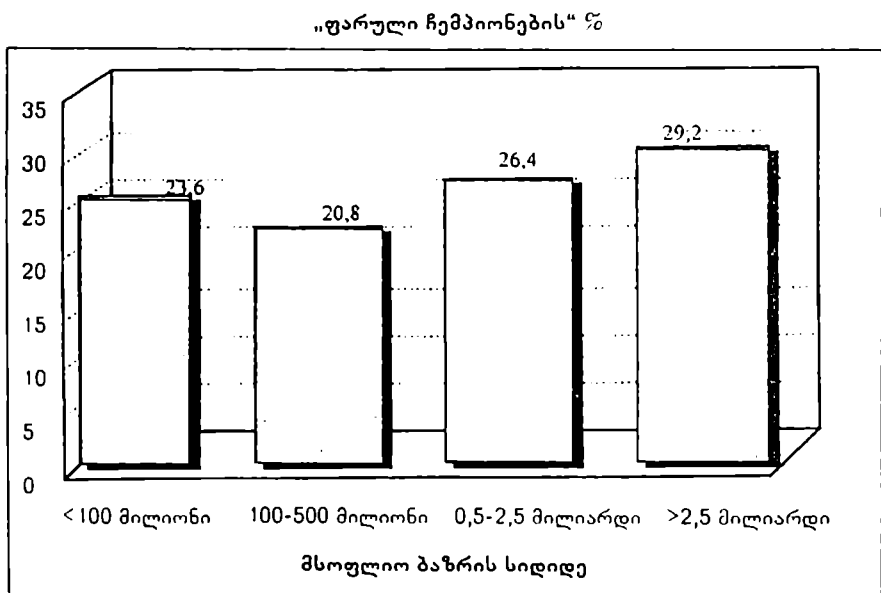
ბაზრის წილზე მსჯელობისას ხშირად გვავინყდება, რომ „წილი“ მუდამ ერთ ბაზარს უნდა ეხებოდეს. ბაზრის განსაზღვრა შეიძლება ძნელი იყოს და შეიცავდეს შეცდომაში შეყვანისა და ილუზიების საფრთხეს. ბაზრის დეფინიციები დიდ დაკვირვებასა და გულმოდგინებას მოითხოვს. „ბაზრისა“ და „ბაზრის წილის“ გამიჯვნა გადამწყვეტია კონკურენციისა და სტრატეგიის განსჯისათვის. ბიზნესის მიზნისა და ბაზრის განსაზღვრა დერეკ აბელის<sup>1</sup> სიტყვებით „არის სტრატეგიული დაგეგმვის დასაწყისი“. ყურადსაღებია ის გარემოება, რომ ბაზრის გამიჯვნა განისაზღვრება არა მხოლოდ გარეგანი ძალებით, როგორცაა, მაგალითად, მომხმარებლები და კონკურენტები, არამედ, აგრეთვე, მეტნაკლებად სანარმოს „ქცევაზეა“ დამოკიდებული. ბაზარი მიღებული იქნება როგორც მოცემულობა თუ ახლებურად განისაზღვრება, იგი შეიძლება სტრატეგიისათვის დიდ განსხვავებას ნიშნავდეს.

„სუპერ სანარმოები“ თავიანთ ბაზარს ვინროდ განმარტავენ, ამის გამო მათი ბაზრები შედარებით პატარაა. ისინი თვლიან, რომ „დიდი თევზი პატარა გუბეშია“. მსოფლიო ბაზრების სიდიდეზე, რომლებშიც ეს „უცნობი გამარჯვებულები“ მოღვაწეობენ, ნათელ წარმოდგენას იძლევა სქემა №1. ბაზრების 23,6% 100 მილიონ გერმანულ მარკაზე ნაკლები მოცულობისაა და აქედან გამომდინარე მხოლოდ და მხოლოდ ნიში ბაზრებია. ბაზრების 29,2% თავისი სიდიდით 2,5 მილიარდ გერმანულ მარკას აღემატება და ამდენად დი-

<sup>1</sup> Abell, Derek F: Defining the Business - The Starting Point of Strategic Planning. Englewood Cliffs (N. J.): Prentice Hall, 1980.

დად იწოდება. ბაზრის საშუალო სიდიდე მსოფლიო ბაზრისათვის შეადგენს 700 მილიონ გერმანულ მარკას, ევროპისათვის – 350 მილიონ გერმანულ მარკას და გერმანიისათვის – 150 მილიონ გერმანულ მარკას. პორტერის<sup>1</sup> საბაზისო სტრატეგიის კონტექსტში „ფარულ ჩემპიონებს“ აქვთ კონკურენციის გარემო, რომელიც ემთხვევა „ვინრო მიზნობრივი ბაზრის“ კატეგორიას. ბევრ შემთხვევაში მიზნობრივი ბაზარი უკიდურესად ვინროც კია.

სქემა №1



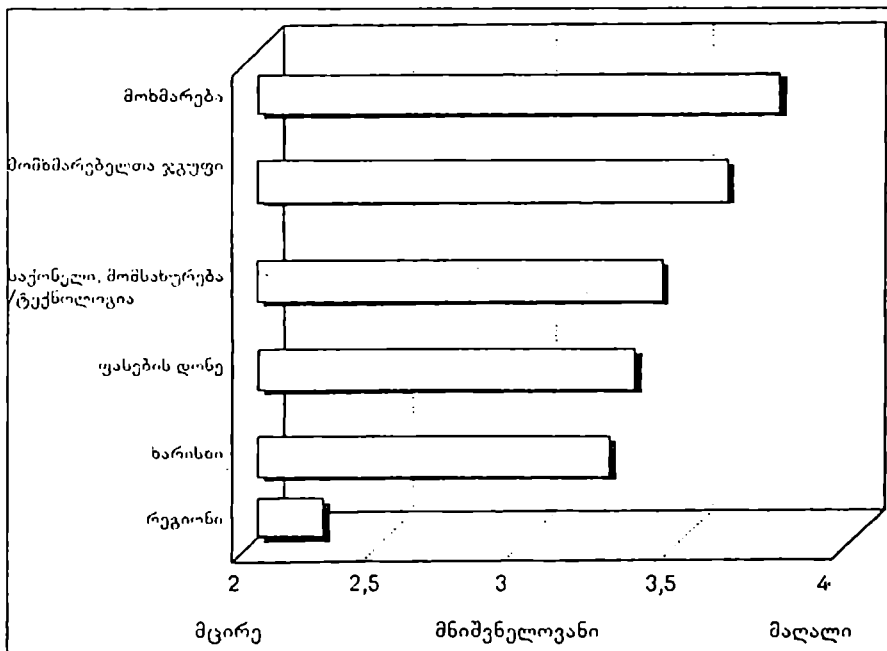
ბაზრის განსაზღვრის სხვადასხვა შესაძლებლობა (კრიტერიუმში) არსებობს. ტრადიციული გზაა საქონელსა და მომსახურებაზე ორიენტირება. „ჩვენ ბაზარზე ჭურჭლის სარეცხი მანქანებისათვის ვმოღვაწეობთ“. ამ მეთოდს ლევიტის<sup>2</sup> ე. წ. გზის გამკვლევი სტატიის გამოქვეყნებიდან დღემდე აკრიტიკებენ. მაგრამ „ფარული

<sup>1</sup> Porter Michael E : Competitive Advantage. New York. The Free Press. 1985 Deutsche Ausgabe: Wettbewerbsvorteile. Frankfurt Campus Verlag. 1986.

<sup>2</sup> Levitt, Theodore: Marketing Myopia. Harvard Business Review. 38 (July-August) 1960, S. 24-47.

ჩემპიონების" მოღვაწეობიდან გამომდინარე საქონელსა და მომსახურებაზე ორიენტირებული ბაზრის დეფინიცია სწრაფად არ უნდა იქნას უარყოფილი. ბაზრის განსაზღვრებები, ტექნოლოგიის ან, უფრო ფართო გაგებით, კომპეტენციების საფუძველზე, მჭიდროდაა დაკავშირებული ნაწარმსა და მომსახურებაზე ორიენტირებასთან. შედარებით ახალი მეთოდებით ბაზრის (ან ბიზნესის) განსაზღვრა გამოჰყავთ მომხმარებელთა მოთხოვნილებებიდან ან მოხმარებიდან. „ჩვენ წურჭლის გასუფთავების ბაზარზე ვმუშაობთ“. „უცნობ ლიდერთან“ ეს მეთოდიც ასევე პოპულარულია. შემდეგი მეთოდი ბაზარს განიხილავს კონკურენციის პერსპექტივის თვალსაზრისით და აინტერესებს თუ რომელ კონკრეტულ საქონელსა და მომსახურებას თვლიან მომხმარებლები სუბსტიტუტ საქონლად და მომსახურებად. ეს მეთოდი „ფარულ ჩემპიონებთან“ ნაკლებად პოპულარულია. უფრო მეტად ისინი ცდილობენ, რომ თავიანთი შედეგები რაც შეიძლება განსხვავებული იყოს, უარყოფენ თავიანთი კონკურენტების ბაზრის დეფინიციებს და მის ნაცვლად თავიანთ ბაზარს ახლებურად განსაზღვრავენ (იხ. სქემა №2).

სქემა №2

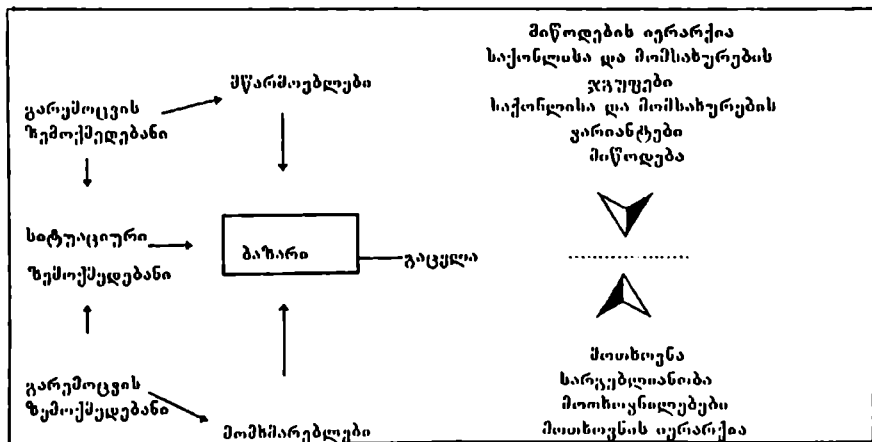


მათი შეხედულებით ბაზრები არ განისაზღვრება „იძულებით“, წინასწარმოცემული კრიტერიუმების მიხედვით. ბაზრის განსაზღვრა თვით არის სტრატეგიის ნაწილი.

რა მნიშვნელობას ანიჭებენ „უცნობი ლიდერები“ ბაზრის განსაზღვრის ცალკეულ კრიტერიუმებს? ისინი ბაზრის განსაზღვრისათვის იყენებენ, როგორც „მომხარება/მომხმარებელთა ჯგუფი“ კრიტერიუმს, ასევე „საქონელი და მომსახურება/ტექნოლოგია/ფასის დონე/ხარისხი“ ასპექტს. ორივე კრიტერიუმმა შედარებადი შეფასება მიიღო. საქონელი, მომსახურება და მის „უკან მდგომი“ სანარმოს ძირითადი კომპეტენციები არ შეიძლება იგნორირებული იქნას ბაზრის განსაზღვრის დროს. ასევე გასათვალისწინებელია მომხმარებელთა მოთხოვნილებები და მოხმარება. ბაზრის წინამძღოლობის მიღწევა შეიძლება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა ორივე ასპექტი იქნება გათვალისწინებული.

მეცნიერული განხილვა სწორედ ამ ორმხრივ თვალსაზრისს ემყარება. წინასწარ მოცემული ბაზრები არ არსებობს. გაცვლამდე არსებობს მხოლოდ და მხოლოდ პოტენციური ბაზრები. თუმცა სანამ გაცვლა შედგებოდეს, ნამდვილად არ იციან, თუ რა არის ბაზარი. სანარმო ყოველთვის კონკურენციაშია მომხმარებლების სხვადასხვა სახის მოთხოვნილებებთან. არსებობენ აგრეთვე კონკურენტები, რომლებსაც სხვა საქონლითა და მომსახურებით ალბათ შეუძლიათ საკუთარი მინოდების სუბსტიტუცია. „ფარულ ჩემპიონებს“ კარგად ესმით ეს ურთიერთობა (იხ. სქემა №3) და ცდილობენ

სქემა №3



მასზე თავიანთ სასარგებლოდ მოახდინონ ზემოქმედება. ისინი არ იფარგლებიან ბაზრის განსაზღვრის მხოლოდ ერთი კრიტერიუმით და ბუნებრივია, დიდად ამახვილებენ ყურადღებას როგორც ბაზრის გარეგან შესაძლებლობებზე, ასევე შინაგან რესურსებზე.

„ლიდერი სანარმოები“ რეგიონს, როგორც ბაზრის განსაზღვრის კრიტერიუმს, ნაკლებ მნიშვნელობას ანიჭებენ. ამ თვალსაზრისით ისინი განსხვავდებიან ჩვეულებრივი სანარმოებისაგან, რომლებსაც რეგიონალური საზღვრები საერთოდ ესმით, როგორც ბაზრის განსაზღვრის ნიშანი. საყურადღებოა ის გარემოებაც, რომ თუ „უცნობი ლიდერები“ ერთხელ ბაზარზე დამკვიდრდნენ, მას ხანგრძლივად მტკიცედ ინარჩუნებენ. ასე მაგალითად, ზოგიერთ სანარმოში, ბოლო, შედარებით დიდი მნიშვნელობის გადაწყვეტილება, განსაზღვრულ ბაზარზე მოეხდინათ კონცენტრირება, დაახლოებით 10 წლის წინ მიიღეს, მაშინ, როცა ეს გადაწყვეტილება შედარებით უფრო ახალია, ვიდრე უკანასკნელი პერიოდის ერთ-ერთი ასევე მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება საბაზისო ტექნოლოგიის შესახებ. ერთ რომელიმე ბაზარზე მტკიცედ დამკვიდრების ასეთი ხანგრძლივობა ნათელს ჰფენს „უცნობ ლიდერთა“ სიმყარეს და ფუნქციონირების განუწყვეტლობას. ამასთან, მიგვანიშნებს ბაზრისა და მომხმარებლების მიმართ მათ დიდ პასუხისმგებლობაზე.

„ფარულ ჩემპიონთა“ ბაზრის განსაზღვრის სტატისტიკური ასპექტების შესახებ კონკრეტული შემთხვევების განხილვა ძლიერი ფოკუსირების, სპეციალიზაციისა და კონცენტრაციის უფრო ღრმად გაგების საშუალებას იძლევა. იგი ილუსტრაციაა აგრეთვე იმ ბაზრების საოცარი მრავალფეროვნებისა და გავრცელების არეალისა, რომლებსაც „უცნობი ლიდერები“ ემსახურებიან. „ფარულ ჩემპიონთა“ ძირითადი და ტიპური აზროვნების წესი და შინაგანი პოზიცია ასახვას პოულობს შემდეგ დებულებებში:

- „ჩვენ სპეციალისტები ვართ“.
- „ჩვენ კონცენტრირებას ვახდენთ იმაზე, რაც შეგვიძლია“.
- „ნიში!“ (ძალიან ხშირად დასახელდა).
- „ჩვენ გვაქვს „ღრმა“ და არა „ფართო“ ასორტიმენტი“.
- „ჩვენ ვრჩებით ჩვენი საქმის ერთგული“.
- „არავითარი დივერსიფიკაცია!“.

ნიშების სუპერ მიმნოდებლები ჩვენს ყურადღებას იპყრობენ ერთი ძალზე მნიშვნელოვანი სტრატეგიული ნიშან-თვისებით, რომელიც ტიპურია მრავალი „ფარული ჩემპიონისათვის“: ესაა „ფარ-

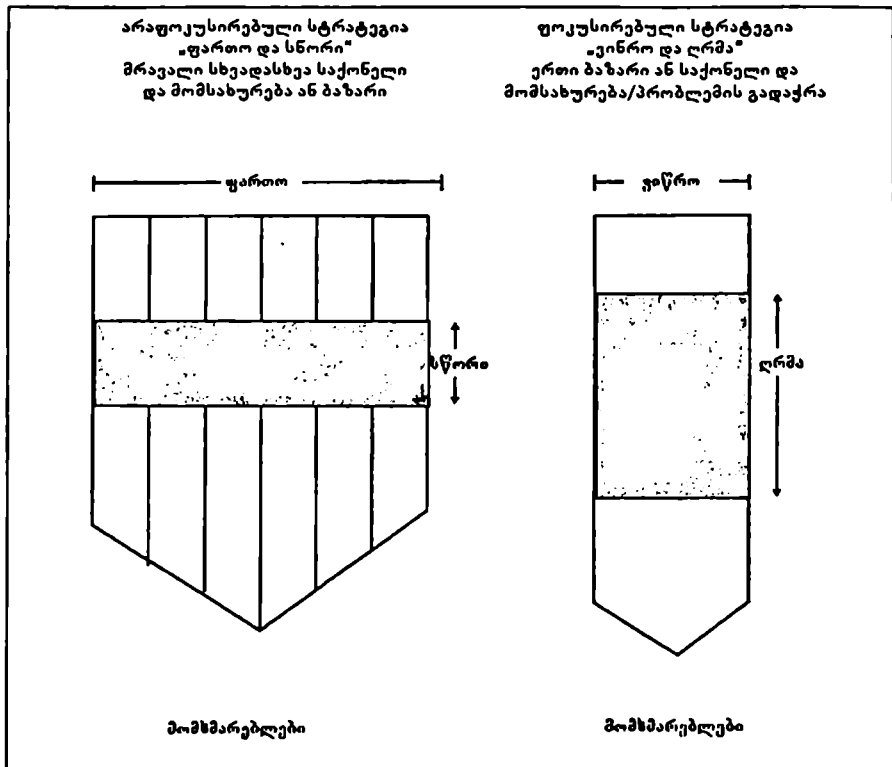
თო" ან „ლრმა" ასორტიმენტის (ან ბიზნესის საერთოდ) საკითხი. „ფართო" ასორტიმენტად ვგულისხმობთ საწარმოს სხვადასხვა სახის საქონლისა და მომსახურების რაოდენობას. საწარმო, რომელიც მაცივრებს, ტანსაცმლისა და ჭურჭლის სარეცხ მანქანებს ამზადებს, უფრო ფართო ასორტიმენტის მქონეა, ვიდრე მხოლოდ ჭურჭლის სარეცხი მანქანების მწარმოებელი ფირმა. „ფართო" ასორტიმენტის კონცეფცია შეიძლება, აგრეთვე, ბაზრებს ემყარებოდეს. საწარმოს, რომელიც როგორც საწარმოო, ასევე პირადი მოხმარების ბაზარს ფლობს, აქვს მოღვაწეობის უფრო ფართო ასპარეზი, ვიდრე იმ ფირმას, რომელსაც მხოლოდ საწარმოო მოხმარების ბაზარი გააჩნია.

„ლრმა" ასორტიმენტი კი პირიქით, განსხვავებით „ფართოსაგან", ემყარება ერთი და იგივე საქონლისა და მომსახურების სხვადასხვა ვარიანტების რაოდენობას ან ვიწრო გაგებით განსაზღვრული ბაზრის პრობლემების გადაჭრის სრულყოფას. ასე მაგალითად, ჭურჭლის სარეცხი მანქანების მწარმოებელს შეუძლია გაყიდოს ამ ნაწარმის სხვადასხვა ვარიანტი სხვადასხვა მომხმარებელზე. მას შეუძლია, აგრეთვე, თავისი ასორტიმენტი შეავსოს ისეთი პროდუქციით, რომელიც უშუალოდ ჭურჭლის გარეცხვასთანაა დაკავშირებული, მაგალითად, ჭურჭლის სარეცხი საშუალებები. საქონლის რაოდენობა „ფართო" ან „ლრმა" მიმწოდებლისათვის შეიძლება ერთნაირი იყოს. ასორტიმენტის სტრუქტურა და მისი მიმართულება კი, პირიქით, ფუნდამენტურად განსხვავებულია.

ამ განსხვავების განსახილველად სხვა პერსპექტივას გვთავაზობს პორტერის<sup>1</sup> მიერ წამოყენებული „ფასეულობათა შექმნის ჯაჭვი". „ფართო" ასორტიმენტის მწარმოებლისათვის „ფასეულობათა შექმნის ჯაჭვი" ფართო იქნებოდა (მრავალი სხვადასხვა საქონელი და მომსახურება ან ბაზარი), თუმცა ის მონაკვეთი, რომელსაც ფასეულობათა შექმნის ჯაჭვში ემსახურებიან, მოკლეა. „ლრმა" ასორტიმენტის მიმწოდებელს უფრო ვიწრო „ფასეულობათა შექმნის ჯაჭვი" ექნებოდა (ერთი ბაზარი ან საქონელი და მომსახურება), თუმცა ამ ჯაჭვის უფრო გრძელ მონაკვეთს დაფარავდა (იხ. სქემა №4). „ფარული ჩემპიონები", ჩვეულებრივ, უპირატესობას ანიჭებენ „ვიწრო" და „ლრმა" სტრატეგიას და ნიშების სუპერ

---

<sup>1</sup> Porter, Michael E.: *Competitive Advantage*, New York: The Free Press, 1985. Deutsche Ausgabe: *Wettbewerbsvorteile*, Frankfurt: Campus Verlag, 1986.



მიმწოდებლები ამ კონცეფციას ყველაზე უფრო თანმიმდევრულად იცავენ.

ამრიგად, „სუპერ სანარმოები“ განსაზღვრავენ თავიანთ ბაზრებს „ვინროდ“ და ახდენენ მათ მალალსპეციალიზებულ დამუშავებას. მათ მიერ ბაზრის განსაზღვრა შემდეგი თვისებებით ხასიათდება:

- გაითვალისწინება როგორც მომხმარებლების მოთხოვნილებანი, ასევე საქონლის, მომსახურებისა და ტექნოლოგიის პერსპექტივები.

- მრავალი ბაზრის ფრაგმენტულობისა და განუსაზღვრელობის მიუხედავად, „ფარული ჩემპიონები“ თავიანთ ბაზრებს შედარებით კარგად იცნობენ, რაც მათ სპეციალიზაციასა და ბაზართან სიახლოვეზე დაიყვანება.

● ბაზრის განსაზღვრა ან მისი შეზღუდვა მიიღება არა როგორც წინასწარ მოცემული რამ, არამედ როგორც თვით სტრატეგიის ნაწილი და თავისებურად განიმარტება. მრავალი „სუპერ სანარმო“ თვითონ ქმნის ბაზრის სუპერ ნიშებს. ზოგიერთები კი ავითარებენ ერთადერთი სახის საქონელსა და მომსახურებას, რომელიც განსაზღვრავს მათ საკუთარ ბაზარს. ისინი „ბაზრის მფლობელები“ არიან.

● ბაზრის დეფინიციები და ასორტიმენტი უფრო „ღრმაა“, ვიდრე „ფართო“. ამის შედეგად მომსახურების მქონე „ფასეულობათა შექმნის ჯაჭვი“ ვიწროა, მაგრამ გრძელი. ეს ქმნის სპეციალიზაციის ისეთ ხარისხსა და სრულყოფას, რომელსაც კონკურენტები ძნელად თუ აღწევენ.

● თუ „ფარული ჩემპიონები“ ერთხელ ბაზარზე დამკვიდრდნენ, მის წინაშე დიდხანს პასუხისმგებლობას გრძნობენ. ახალი გამიჯვნა კი დაახლოებით ისევე იშვიათად ხდება ბაზრებისათვის, როგორც ძირითადი ტექნოლოგიებისათვის.

● „უცნობი ლიდერებისათვის“ მისაღებია „ყველა კვერცხის ერთ კალათაში მოთავსების“ რისკი, რომელიც ბაზრის „ვიწრო“ განსაზღვრიდან გამომდინარეობს. მათ სწამთ, რომ ეს რისკი კომპენსირდება გაუმჯობესებული კონკურენციის სიძლიერით. ზოგიერთი იქნებ აჭარბებს კიდევ სპეციალიზაციაში და ისეთ ნიშებში მოღვაწეობს, რომლებიც, ვითარებიდან გამომდინარე, შეიძლება ძალზე პატარა გახდეს, რათა გაუძლოს „განსაცდელს“. მეორე მხრივ, დიდი სანარმოები ხშირად ასეთი სიმძიმის ცენტრის არქონით გამოირჩევიან.

ოპტიმუმი ალბათ არც ექსტრემალურ და არც შუალედურ პოზიციაში არ მდებარეობს, არამედ გულისხმობს ისეთი სიმძიმის ცენტრის შექმნას, რომელშიც მრავალი „ფარული ჩემპიონი“ იმყოფება. ბაზრის სწორად განსაზღვრა და შესაბამისი სიმძიმის ცენტრის პოვნა – ძნელი ამოცანაა. მათი წარმატება ითვალისწინებს მოქმედების ისეთ წესს, რომელიც კონცენტრაციასა და სპეციალიზაციას ემყარება. თუ ეს არ არის ზოგადი რჩევა ყველა ბაზრისათვის, მაშინ ხომ ყოველი სანარმო სერიოზულად გაითვალისწინებდა ფოკუსირებულ სტრატეგიას და თავის პოზიციას დროდადრო ახლებურად შეაფასებდა. ზესპეციალიზაციის საფრთხე ალბათ ნაკლებად დიდია, ვიდრე ის საფრთხე, რომ საკუთარი ტალანტი და რესურსები გაიფლანგოს. სპეციალისტი ხომ ხშირად სჯობს ზოგად მცოდნეს.



როგორ გახდნენ „სუპერ სანარმოები“ მსოფლიო ბაზრის ლიდერები? უთუოდ არა იმით, რომ ისინი „სახლში რჩებოდნენ“ და მომხმარებლების „სატელეფონო ზარს ელოდნენ“, არამედ უფრო მეტად „მოძრაობდნენ“ მთელი მსოფლიოს მასშტაბით და მომხმარებლებს თავიანთ პროდუქციასა და სერვისს სთავაზობდნენ. მათი მოღვაწეობა მთელი მსოფლიოს მიზნობრივ ბაზრებზე ყოვლისმომცველი და ძალზე შთამბეჭდავია. მრავალი მათგანი მართლაც გლობალური კონკურენცია. მიზნობრივ ბაზრებზე ისინი ამყარებენ პირდაპირ კონტაქტებს თავიანთ მომხმარებლებთან ფილიალების მეშვეობით. მათთვის სრულიად მისაღებია ანტონ ფუგერის აზრი იმის შესახებ, რომ მენარმეებისათვის „მომხმარებლების ენა ყველაზე საუკეთესო ენაა“. „ფარული ჩემპიონებისათვის“ უცხოა მომხმარებლებთან ურთიერთობების დამყარება შუამავალი ვაჭრების, იმპორტიორების ან გამსაღებელი პარტნიორების მეშვეობით. უცხო ენებისა და ქვეყნების ცოდნა და მათი მენტალობის ინტერნაციონალიზება წინ უსწრებს ბიზნესში მათ წარმატებებს.

„უცნობი ლიდერები“ მართლაც გლობალური ფირმებია. ისინი მთელ მსოფლიოს განიხილავენ როგორც თავიანთ ბაზარს და შესაბამისად მოქმედებენ. მათი გლობალური წარმატება ემყარება გამოცდილებებს, რომლებიც ყოველი სანარმოსათვის მნიშვნელოვანია:

- საქონლისა და მომსახურების, ტექნოლოგიის ან მომხმარებლების თვალსაზრისით ვინრო სპეციალიზაცია დაკავშირებულია გლობალურ კომერციალიზაციასთან. ეს ე. წ. „ორ სვეტიანი“ სტრატეგია ემყარება იმის აღიარებას, რომ ერთი და იმავე დარგის მომხმარებლები ტენდენციურად, საზღვრებს გარეშე, უფრო მსგავსნი არიან, ვიდრე მომხმარებლები ერთი ქვეყნის სხვადასხვა დარგში.

- გლობალური კომერციალიზაციით ბაზრის ნიშებიც კი საკმაოდ დიდდება, რათა შესაძლებელი გახდეს სიდიდეთა დეგრესია (მასობრივი წარმოების დაყოფა ნაწილებად) და გამოცდილების მრუდის ეფექტი.

- წარმატებითი გლობალიზება შეიძლება სხვადასხვა მოტივით წარმოიშვას, მაგრამ იგი რაც შეიძლება ადრე უნდა დაიწყოს და სწრაფად განხორციელდეს.

- მომხმარებლებთან ურთიერთობების უცხო ფირმებზე დელეგირება არ შეიძლება. განსაკუთრებით დიდ ბაზრებზე მომხმარებლებთან კონტაქტები პირდაპირ, საკუთარი ფილიალებით მყარდება და ხორციელდება.

- გლობალიზებამ შეიძლება შეამციროს ის რისკი, რაც დაკავშირებულია ბაზრის ვიწრო სპეციალიზაციასთან, მაგრამ ამავე დროს წარმოშვას ახალი რისკი მზარდი კომპლექსურობის შედეგად.

- როდესაც საწარმო გლობალიზდება, კონკურენციის ასპექტები ზედმინევით ზუსტ ყურადღებას მოითხოვს. ეს ერთი მხრივ, ეხება ძლიერ ადგილობრივ კონკურენტებთან პირდაპირი „შეჯახებისათვის“ თავის არიდებას, ხოლო მეორე მხრივ, შეიძლება აგრეთვე იმასაც ნიშნავდეს, რომ კონკურენტებს თავიანთ ადგილობრივ „ციხე-სიმაგრეებში“ შეუუტიოთ ან მუდმივი მუქარის ქვეშ გვყავდეს.

- მომავლის მქონე ბაზრებზე მნიშვნელოვანია იყო პირველი მიმწოდებელი. ბაზრის პოზიციები კი ადრე ნაწილდება.

- სხვა ქვეყნებში მოგზაურობის განცდები და მიღებული გამოცდილებები ქმნიან გლობალური წარმატების ინტელექტუალურ საფუძველს.

„ფარული ჩემპიონების“ მოღვაწეობით დასტურდება, რომ მცირე და საშუალო საწარმოებს შეუძლიათ გლობალური კონკურენტები გახდნენ. მსოფლიო, მათი აზრით, ერთი დიდი გადასახედაა, რომლის ნებისმიერ ადგილს შეიძლება მისწვდეს ტელეფონით ან ფაქსით ერთ წამში და თვითმფრინავით ერთ დღეში. გლობალიზების სანინააღმდეგო ბარიერები ძირითადად აზროვნების წესითა და შინაგანი პოზიციით არის განპირობებული. „ფარულმა ჩემპიონებმა“ ეს ინტელექტუალური დაბრკოლებები გადალახეს და იქცნენ მრავალი ფირმისათვის გლობალიზების ნიმუშად.

ნებისმიერი „უცნობი ლიდერისათვის“ ტიპიურია გამოთქმა: „მე ვიცნობ ყოველ ცალკეულ ჩემს მომხმარებელს მსოფლიოში და თითოეული მათგანი პირადად მოვინახულე“. მათი ურთიერთობები თავიანთ მომხმარებლებთან ძალზე ვიწროა. მისი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნიშანია ორმხრივი ურთიერთდამოკიდებულება. ვიწრო სპეციალიზაციის გამო მცირე და საშუალო საწარმოები თავიანთ (ხშირად ძალზე ცოტა) მომხმარებლებზე არიან დამოკიდებული. ამავე დროს მომხმარებლებს არ შეუძლიათ ფონს გავიდნენ მათი საქონლისა და მომსახურების გარეშე, რადგან ის ხშირად ერთადერთი სახისაა და ამავე დროს ძნელად შესაცვლელი. ასეთი სიტუაცია გამოხატავს ორივე მხარის პასუხისმგებლობას და ქმნის გრძელვადიანი ურთიერთობის საფუძველს, რომელიც ნდობასა და პატივისცემაზე, მაგრამ არა მეგობრობაზე არის აგებული. მიუხედავად იმისა, რომ „ფარული ჩემპიონები“ ძალზე ახლოს არიან თა-

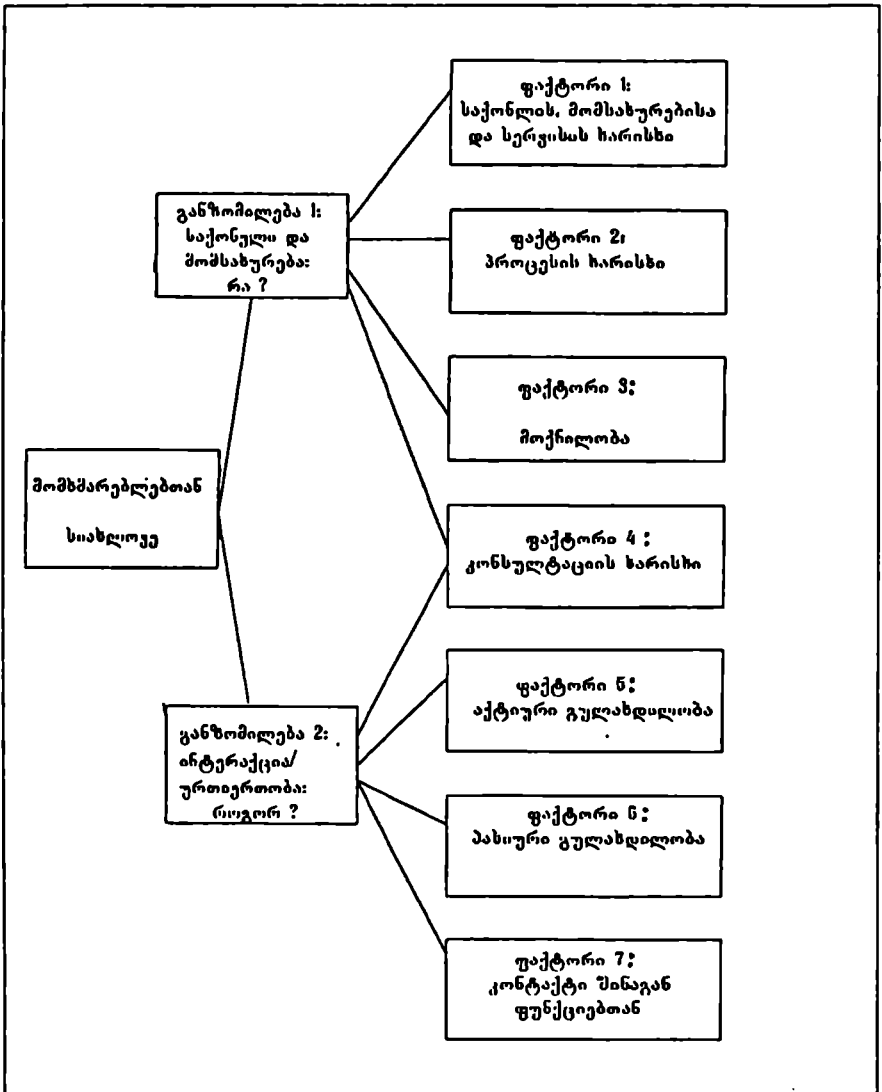
ვიანთ მომხმარებლებთან, ისინი მაინც არ შეიძლება ჩაითვალოს მარკეტინგის სპეციალისტებად – წმინდა თეორიული თვალსაზრისით. ნაკლებად ენდობიან რა მომხმარებლების ორიენტირების შესახებ სიტყვიერ აღიარებას, ვიდრე დიდი სანარმოები, პრაქტიკულად მაინც ამას უფრო მეტად ახორციელებენ. მათი ფაქტიური მოქმედებიდან – უფრო, ვიდრე მათი სიტყვებიდან – შეიძლება ბევრი ისწავლო მომხმარებლებთან დაახლოებისა და მათზე ზემოქმედების შესახებ. მაგრამ ეს აღიარებაც სიფრთხილეს მოითხოვს. „სუპერ სანარმოების“ მომხმარებლებთან ურთიერთობები ხშირად ძალზე სპეციფიკურია, ამიტომ მისი შედეგები არ შეიძლება მიამიტურად გადატანილი იქნას სხვა სანარმოებზე.

პეტერსი და ვატერმანი<sup>1</sup> თავიანთ წიგნში „უდიდესი წარმატებების ძიებაში“, ამტკიცებენ, რომ „პრესტიჟული რანგის ფირმები მომხმარებლებთან ნამდვილად ახლოს არიან. თუ სხვა ფირმები ამაზე მხოლოდ მსჯელობენ, ნამყვანი ფირმები მას უკვე ახორციელებენ.“ მაინც რა იგულისხმება „მომხმარებლებთან სიახლოვის“ ცნებაში? ცხადია, რომ ყველას აქვს წარმოდგენა ამ კონცეფციაზე, მაგრამ იშვიათად თუ ვინმე ცდილობს მის ზუსტ განსაზღვრას. დიდი ხანი არ არის, რაც ქრისტიან ჰომბურგის<sup>2</sup> მიერ იქნა წარმოდგენილი ამ ფენომენის მეცნიერული განსაზღვრა. საფუძვლიანი თეორიული ანალიზისა და სამრეწველო სანარმოთა 327 მომხმარებლის ანკეტური გამოკითხვის, აგრეთვე კაუზალური ანალიზის ტექნიკის გამოყენების საფუძველზე ჰომბურგმა დაადგინა, რომ მომხმარებლებთან სიახლოვე განისაზღვრება ორი განზომილებით. ესენია: „საქონელი და მომსახურება“ და „ინტერაქცია“ (იხ. სქემა №5). მომხმარებლებთან სიახლოვის ორივე განზომილებას საქმიანი კავშირებისათვის დაახლოებით თანაბარი მნიშვნელობა აქვს. „ფარული ჩემპიონები“ მიისწრაფიან, რომ მომხმარებლებთან სიახლოვე ორივე განზომილებაში ერთნაირად განახორციელონ. ისინი თვალსაჩინო „საქონლისა და მომსახურების“ მიმწოდებლები არიან, თუმცა „სიძლიერეს“ გვიჩვენებენ „ინტერაქციის“ განზომილებაშიც. განსაკუთრებით ეს ეხება აქტიურ გულახდილობას, პასიურ

---

<sup>1</sup> Peters, Thomas J., und Robert H. Waterman: In Search of Excellence - Lessons from Americas Best - Run Companies, New York: Harper & Row, 1982, S. 156.

<sup>2</sup> Hornburg, Christian: Kundennähe von Industriegüterunternehmen - Konzeptualisierung, Erfolgsauswirkungen und organisationale Determinanten, Habilitation, Universität Mainz, 1995.



გულახდილობასა და შინაგან ფუნქციებთან კონტაქტს. ამ აზრით ისინი პოზიტიურად განსხვავდებიან ტიპური დიდი სანარმოებისაგან და მეტი მოქნილობით ხასიათდებიან თავიანთ მომხმარებლებთან ურთიერთობაში. ჩვენ შეგვიძლია ამ კონცეფციის გამარტივება მხოლოდ ორივე განზომილების „საქონლისა და მომსახურების“ და „ინტერაქციის“ განხილვით. აქედან გამომდინარე, „ფარული ჩემპიონები“ უპირატესობით სარგებლობენ დიდ სანარმოებთან შედარებით „ინტერაქციის“, ხოლო მცირე სანარმოებთან მიმართებაში „საქონლისა და მომსახურების“ თვალსაზრისით. მათი წილი „მომხმარებლებთან სიახლოვის“ კონცეფციის ორივე განზომილებაში დიდია. ეს არის სასურველი კომბინაცია.

მაშასადამე, „უცნობი გამარჯვებულები“ პრაქტიკულად ახორციელებენ მომხმარებლებთან დიდ სიახლოვეს. მაგრამ თუ სანარმოს მარკეტინგული პროფესიონალიზმი იმ თანამშრომელთა პროცენტული თანაფარდობით განისაზღვრება, რომლებიც მარკეტინგულ ფუნქციას (დაგეგმვა, ანალიზი, ბაზრის კვლევა) ასრულებენ, მაშინ „ფარული ჩემპიონები“ აშკარად უფრო ნეგატიურად შეფასდებიან, ვიდრე დიდი სანარმოები.

იმ შემთხვევაშიც კი, როცა „ლიდერი სანარმოები“ თავიანთ საქონელსა და მომსახურებას მომხმარებლების მოთხოვნების ყოველმხრივი გათვალისწინების მიხედვით განსაზღვრავენ, მათი გაყიდვის მთავარი არგუმენტი მაინც ფასი კი არა, ფასეულობაა. აქ სერვისიც მნიშვნელოვან როლს თამაშობს, როგორც მიწოდებული საქონლისა და მომსახურების ნაწილი. „ფარულ ჩემპიონთა“ სტრატეგიისათვის პირველადია საქონელსა და მომსახურებაზე და არა ფასზე ორიენტირება. ფასისა და საქონლისა და მომსახურების შესახებ მათი მნიშვნელოვანი დებულებებია:

- „ჩვენ არ ვყიდით ფასის მიხედვით“;
- „არა ფასი, არამედ საქონელი და მომსახურებაა ჩვენთან თემა“;
- „ხარისხი რჩება ძალაში, ფასი კი გვავიწყდება“;
- „ჩვენი სტრატეგია ორიენტირებულია ფასეულობაზე და არა ფასზე“;
- „ჩვენი ნაწარმი თუმცა ძვირია, სამაგიეროდ, ეკონომიურია“;
- „მომხმარებლებთან კავშირი 100%-იანია, რადგან ისინი საუკეთესო საქონელსა და მომსახურებას იღებენ“;
- „ჩვენ სრულად არ ვიყენებთ ჩვენს პოზიციას, რადგან ჩვენთვის მომხმარებლებთან კავშირი უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე მოკლევადიანი მოგება“.

ამრიგად, მომხმარებლებთან სიახლოვე „უცნობი ლიდერების“ სტრატეგიის სიმძიმის ცენტრია, იგი რეალური ურთიერთობაა და არა მხოლოდ სიტყვიერი დაპირებანი:

- მომხმარებლებთან ურთიერთობები კომპლექსურია და ხშირად მოიცავს ისეთ ორმხრივ დამოკიდებულებას, რომლის სტაბილურობის შემთხვევაში „ფარულ ჩემპიონთა“ საქონელი და მომსახურება მომხმარებლების მიერ არც თუ ისე ადვილი შესაცვლელია. ვინრო სპეციალიზაცია კი, პირიქით, ქმნის მათ ძლიერ დამოკიდებულებას თავიანთ მომხმარებლებზე. ამგვარ სიტუაციას თან მოაქვს დიდი პასუხისმგებლობა ორივე მხარისათვის;

- მიმწოდებლებსა და მომხმარებლებს შორის კარგი ურთიერთობა მხოლოდ მეგობრობასა და ემოციებზე კი არ უნდა აიგოს, არამედ ეკონომიკურ რაციონალურობას უნდა ეფუძნებოდეს;

- როცა ნდობა და გრძელვადიანი ორიენტირება სუფევს მომხმარებლებთან ურთიერთობაში, მაშინ ტრანსაქციის ხარჯები ორივე მხარეს შეიძლება შესამჩნევად შემცირდეს;

- თუმცა „ფარულ ჩემპიონებს“ მომხმარებლებთან დიდი სიახლოვე აქვთ, ისინი მაინც არ არიან მარკეტინგის თვალსაზრისით „ყოვლისმომცველნი“. იდეალურ შემთხვევაში კი სანარმოს ორივე თვისება უნდა გააჩნდეს;

- მომხმარებლებთან სიახლოვე მოიცავს „საქონელსა და მომსახურებას“ და „ინტერაქციას“. სანარმო ორივე განზომილებაში „კარგად უნდა გრძნობდეს თავს“;

- მომხმარებლებთან სიახლოვე, განსაკუთრებით „ინტერაქციის“ განზომილებაში, ყველაზე უკეთ მიიღწევა პირდაპირი გაყიდვის სისტემით და მომხმარებლების მიმართ მარტივი ორგანიზაციით, აგრეთვე იმ თანამშრომელთა მაღალი კონტაქტური ინტენსიურობით, რომლებიც რეალიზაციის პროცესს უშუალოდ არ ემსახურებიან;

- მომხმარებლებს შეუძლიათ იყვნენ უალრესად ძვირფასი ინფორმაციის წყარო. ინფორმაცია ბაზრის შესახებ არა მხოლოდ მის კვლევას უნდა ემყარებოდეს, არამედ უშუალოდ პირად გამოცდილებასთან ჰქონდეს კავშირი. ამგვარად, მათთან ურთიერთობაზე ყველაზე ეფექტურად მოახდენ ზემოქმედებას;

- Top-Management-ის პირდაპირი და რეგულარული კონტაქტები მომხმარებლებთან უალრესად მნიშვნელოვანია როგორც ინფორმაციის, ასევე თანამშრომელთათვის ნიმუშის თვალსაზრისით;

- „სუპერ სანარმოების“ მოღვაწეობიდან გამომდინარე, უპირა-

ტესობის მომტანი სტრატეგია უფრო კონკურენტებზე, უკეთეს საქონელსა და მომსახურებაზე და სერვისზე უნდა აიგოს, ვიდრე ფასზე. მათი სტრატეგია ნათლად და ერთმნიშვნელოვნად ფასეულობაზეა ორიენტირებული. ისინი განსაკუთრებით აფასებენ მომხმარებელთა ერთგულებას და ბაზარზე თავიანთ გაბატონებულ პოზიციას ან ფასების დროებით თავისუფალ მოქმედებას არ იყენებენ (მათი ფასები შედარებით სტაბილურია);

- მაღალი დონის სერვისი არის მომხმარებლებთან სიახლოვის განუყოფელი ასპექტი. საერთაშორისო განზომილების მიხედვით სერვისი მსოფლიო მასშტაბის და თანაც ძალიან სწრაფი უნდა იყოს;

- სივრცობრივი სიახლოვე მომხმარებლებთან მუდამ მნიშვნელოვან როლს თამაშობს. „ფარულმა ჩემპიონებმა“ დაიწყეს ამ შეზღუდვის გადალახვა. გლობალურმა კონკურენტმა უნდა მიაღწიოს მომხმარებლებთან სიახლოვეს, მიუხედავად იმისა, თუ სად იმყოფებიან ისინი.

ეს მოთხოვნები, დაგროვილი გამოცდილება და შედეგები, ბუნებრივია, შეესაბამება მხოლოდ და მხოლოდ სალი აზროვნების მქონე ადამიანს. მათი განხორციელება არც თუ ისე ადვილია. მომხმარებლებთან ურთიერთობები ქმნიან ყოველი ეკონომიკური ტრანსაქციის არსებით ნაწილს. ურთიერთდამოკიდებულება და ნდობა მხოლოდ მაშინ შეიძლება განვითარდეს, თუ ორივე მხარე ხანგრძლივად თავიანთ შესაბამის უპირატესობას საქმიანი ურთიერთობიდან მოიპოვებს. წარმატების მქონე სერვისი მოითხოვს სწარმოს ნებისმიერი თანამშრომლის (გამყიდველით დანყებული და Top-Management-ით დამთავრებული) მომხმარებლებთან სიახლოვეს. „უცნობმა გამარჯვებულებმა“ ამ მხრივ არაჩვეულებრივად მაღალ დონეს მიაღწიეს და მრავალი მენარმისათვის ნიმუშად იქცნენ.

## 2. 3. ინოვაცია და კონკურენცია

ერთადერთი გზა ხანგრძლივი მტკიცე წარმატებებისაკენ არის განუწყვეტელი ინოვაცია. იგი „ფარულ ჩემპიონთა“ დამახასიათებელი მნიშვნელოვანი ნიშან-თვისებაა. თითქმის ყველა მათგანმა მიაღწია მსოფლიო ბაზარზე პირველობას, რადგან ისინი ოდესღაც, ტექნოლოგიის არსებითი ასპექტებისათვის ან სახისათვის თავი-

ანთ ბაზრებზე ბიზნესი რომ წარემართათ, პიონერები იყვნენ. ხშირად ბაზრები წინასწარ არ არსებობდა და პირველად მხოლოდ მათი ინიციატივით შეიქმნა. „უცნობ ლიდერთა“ ინიციატიური ძალა აშკარად ხელსაყრელმა გარემომ წარმოშვა. მრავალი მათგანი აღწევს უაღრესად დიდ წარმატებებს ისეთ ინდიკატორებში, როგორიცაა პატენტების რაოდენობა ყოველ 100 დასაქმებულზე ან ახალი საქონლითა და მომსახურებით მიღებული ფულის ნაკადი.

„ფარული ჩემპიონები“ თავიანთი ინიციატიური საქმიანობით აშკარად განსხვავდებიან დიდი სანარმოებისაგან. ისინი არ არიან არც მხოლოდ ტექნიკაზე და არც მხოლოდ ბაზარზე ორიენტირებული, არამედ ახდენენ ინიციატივის ამ ორივე მამოძრავებელი ძალის განხილვას ინტეგრირებას. მათი გამოცდილებიდან შეიძლება მივიღოთ ინიციატივის შინაგანი და გარეგანი მამოძრავებელი ძალების ინტეგრაციის ახალი პრინციპი.

ამრიგად, ინიციატია არის ერთ-ერთი იმ ფუნდამენტთაგანი, რომლებსაც ემყარება „ფარულ ჩემპიონთა“ მიერ მსოფლიო ბაზრის მართვა. ხშირად მათ, როგორც პიონერებმა, სრულიად ახალი პროდუქციის წარმოება და მომსახურება დაწერეს ან ახალი ბაზარი შექმნეს. მრავალმა მათგანმა თავიანთი პიონერული პოზიცია ხანგრძლივ უპირატესობად აქცია. მათი ინიციატიური მოღვაწეობიდან მნიშვნელოვანი მეცნიერული დასკვნები გამომდინარეობს:

- ინიციატივის აუცილებლობა მენარმოების პრინციპებსა და კულტურაში მტკიცედ დამკვიდრდა. „უცნობი გამარჯვებულები“ გამსჭვალულნი არიან იმის შეგნებით, რომ მნიშვნელოვანი წარმატებების მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ ინიციატივის განუწყვეტლობით;

- ინიციატია არ უნდა შემოიფარგლოს მხოლოდ საქონლითა და მომსახურებით. მითუმეტეს მაშინ, როცა სანარმოს საქმიანობის ყოველი ასპექტი იძლევა ინიციატივის შესაძლებლობებს, განსაკუთრებით კი მომხმარებლებთან ურთიერთობის პროცესები;

- ინიციატია არ არის მხოლოდ „ხმაურიანი“ ფენომენი. „სუპერ სანარმოებს“ სისტემატურად და საფეხურებრივად შემოაქვთ ინიციატია. ყოველი ბიზნესი, რომელიც განუწყვეტელი გაუმჯობესების საშუალებას იძლევა, ამავე დროს გვთავაზობს განსაზღვრული პროგრესის შესაძლებლობებს;

- ახალი ბაზრების შექმნა ერთ-ერთი ქმედითი ინიციატიური სტრატეგიაა, თუმცა ხასიათდება დიდი მოთხოვნებით და ძნელია, რადგან ხშირად მომხმარებლებთან დამოკიდებულება უნდა შეიცვალოს;



● ტექნოლოგია არის უმნიშვნელოვანესი ინოვაციური გზა. ხელსაყრელია იმუშაო იმ გარემოში, სადაც ტექნოლოგიური ინოვაციები სტიმულირდება. იმ სანარმოებმა, რომლებიც ასეთ გარემოს ვერ „პოულობენ“, არ უნდა დაკარგონ მხნეობა. მათ განსაკუთრებული ძალისხმევა სჭირდებათ, რათა მენარმეობის „კლიმატის“ ეს ნაკლი აღმოფხვრან (მაგალითად, განათლებით, მიმწოდებლებსა და მომხმარებლებთან თანამშრომლობით). გარემო გააგებულ უნდა იქნას უფრო ზემოქმედებისუნარიან პარამეტრად, ვიდრე რაღაც წინასწარმოცემულ ფენომენად;

● ტექნოლოგიური ინოვაცია ინტერნაციონალურად ორიენტირებული უნდა იყოს, რათა შეძლოს თავისი სრული პოტენციალის გამოვლენა. „ფარული ჩემპიონები“ ამ თვალსაზრისით სანიმუშონი არიან;

● „უცნობი ლიდერების“ საქმიანობა იმის დასტურია, რომ სანარმო არ უნდა იყოს ცალმხრივად ორიენტირებული: არც მხოლოდ ტექნოლოგიაზე და არც მხოლოდ ბაზარზე. ტექნოლოგია და ბაზარი კი არ უპირისპირდებიან, არამედ ერთმანეთს ავსებენ, ამიტომ მათი, როგორც „თანაბარუფლებიანი“ მამოძრავებელი ძალების ინტეგრირება უნდა მოხდეს;

● წინა დასკვნის უფრო ზოგადი ფორმულირება ასეთია: სანარმომ „რესურსებზე დამყარებული („შიგნიდან გარეთ“) სტრატეგიის“ შესახებ მოძღვრება უნდა შეუსაბამოს „ბაზრის შესაძლებლობების („გარედან შიგნით“) სტრატეგიას“. მხოლოდ მაშინ, როცა შინაგანი კომპეტენციები და გარეგანი შესაძლებლობები ერთმანეთს ესადაგება, სანარმოს შეუძლია თავისი სრული პოტენციალის გამოვლენა;

● მომხმარებლები ინოვაციური იდეებისათვის წარმოადგენენ უაღრესად ძვირფასი ინფორმაციის წყაროს. სანარმოს თანამშრომლების მომხმარებლებთან პირდაპირი კონტაქტები, მათ ფუნქციებს შორის არსებული ინფორმაციული ნაკლის სისტემატური აღმოფხვრა და მათთან ერთად „მოდრაობა“ წარმოადგენს იმ ქმედით ძალას, რაც ინოვაციის წყაროს უფრო აქტიურს ხდის;

● ინოვაციური წარმატება უფრო ნაკლებადაა დამოკიდებული ორგანიზაციის სტრუქტურაზე ან ფინანსური სახსრების გამოყენებაზე, ვიდრე თანამშრომელთა თვითმოვალეობის, კვალიფიკაციისა და მენარმეობის კულტურის განხორციელების ნება-სურვილზე.

„უცნობი ლიდერების“ მტკიცებით, მცირე და საშუალო სანარმოებს შეუძლიათ დიდი ინოვაციური იყენენ, რომ არ არსებობს

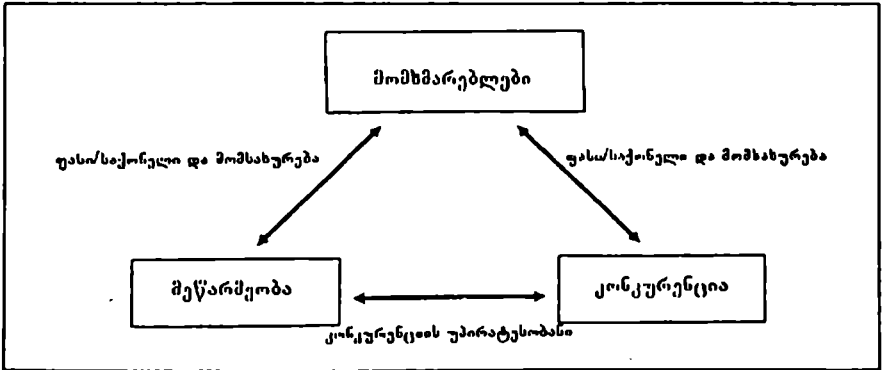
ინოვაციის რაიმე ჯადოსნური ფორმულა. ინოვაცია არის მუდმივი ძიების პროცესი, ცდისა და შეცდომის მონაცვლეობა. „ფარული ჩემპიონების“ ინოვაციური პრაქტიკის გამოყენება სხვა სანარმოებს დიდ წარმატებებს ჰპირდება, რადგან იგი წარმოადგენს კონკურენციულ ბრძოლაში გამარჯვების უმნიშვნელოვანეს საშუალებას.

„ლიდერი სანარმოები“ ძლიერი და მკაცრი კონკურენტები არიან. მათი კონკურენციის სტრატეგია ორიენტირებულია უფრო დიფერენცირებაზე, ვიდრე ხარჯების მხრივ უპირატესობაზე. მიუხედავად ამ პრიორიტეტისა, ისინი ხარჯებს სრულიადაც არ უგულვებელყოფენ და ცდილობენ კარგი საქონელი და მომსახურება მომხმარებლებს აქცეპტაბელურ ფასად შესთავაზონ. მცირე და საშუალო სანარმოები თავიანთ საქონელსა და მომსახურებას შესანიშნავად უხამებენ მომხმარებელთა მოთხოვნილებებს და ასე ქმნიან კონკურენციის უპირატესობებს ნაწარმისა და სერვისის ხარისხით. აღნიშნული უპირატესობანი შეიძლება ხანგრძლივად იქნას შენარჩუნებული, რადგან ისინი კონკურენტებზე უკეთეს შინაგან კომპეტენციებზეა აგებული, რომელსაც ძნელად თუ შეიძლება ვინმემ მიბაძოს. როცა მათ „უტყვენ“, „ფარული ჩემპიონები“ თავიანთ პოზიციას მსოფლიო ბაზარზე გადაჭრით იცავენ. თუმცა ზოგიერთი მათგანის ჰორიზონტზე მაინც იკვეთება კონკურენციული საფრთხე, რადგან სულ უფრო და უფრო ძნელი ხდება მათი ბაზრის ნიშების დაცვა მასობრივი ბაზრისაგან და მზარდი ხარჯების ზენოლის თავიდან აცილება.

„უცნობი ლიდერები“ თავიანთ ოპერაციებს უმეტესწილად იმ ბაზრებზე ახორციელებენ, სადაც კონკურენტების რაოდენობა შედარებით მცირეა. კონკურენტთა საშუალო რაოდენობა მსოფლიო ბაზარზე არის 10, ევროპაში – 5, გერმანიაში კი – 3. ასეთი „სუპერ სანარმოების“ მხოლოდ დაახლოებით 20%-ს ჰყავს 20 კონკურენტზე მეტი მსოფლიო ბაზარზე. თუ მაინც ვინმეს ეს ციფრები მცირედ მოეჩვენება, მაშინ არ უნდა დავივინყოთ, რომ მრავალი დიდი ბაზრის შესაბამისი ციფრი, მასზე უფრო დიდი არ არის.<sup>1</sup>

კონკურენციის უპირატესობათა შესახებ ნათელ წარმოდგენას გვიქმნის ე. წ. „სტრატეგიული სამკუთხედი“ (იხ. სქემა №6), რომლის კუთხეებიც აღნიშნავენ კონკურენციაში მონაწილე მხარეებს. სწორედ მათ შორის ურთიერთობანი წყვეტენ წარმატების ან წარუმატებლობის ბედს.

<sup>1</sup> H. Simon, Die Heimlichen Gewinner, S. 120.



მარკეტინგი ტრადიციულად კონცენტრირებულია ურთიერთობაზე „მომხმარებელი-მენარმე“. მენარმე ცდილობს მომხმარებელთა მოთხოვნილებები რაც შეიძლება სრულად აღიქვას და სთავაზობს მათ განსაზღვრულ საქონელსა და მომსახურებას. მომხმარებელი იხდის ფასს, რათა ეს საქონელი და მომსახურება მიიღოს. მსგავსი ურთიერთობა არსებობს მომხმარებლებსა და კონკურენტებს შორის.

თანამედროვე ბაზრებზე – და ეს მთლიანად ეხება „ფარულ ჩემპიონთა“ ბაზრებს, – თითქმის ყოველთვის არის რამდენიმე კონკურენტი, რომლებიც მომხმარებლებს კარგ საქონელსა და მომსახურებას კონკურენტუნარიან ფასებში სთავაზობენ. აქედან გამომდინარე, მესამე ურთიერთობა „სტრატეგიულ სამკუთხედში“ ღებულობს წარმატებისათვის გადამწყვეტ მნიშვნელობას. ეს ურთიერთობა „მენარმე-კონკურენტი“ უშუალოდ ეხება კონკურენციის უპირატესობის საკითხს. აღარ არის საკმარისი, მომხმარებლებს კარგი საქონელი და მომსახურება კარგ ფასად შესთავაზო, არამედ გადამწყვეტია სულ მცირე საქონლისა და მომსახურების ერთ რომელიმე კომპონენტში და/ან ფასის მხრივ კონკურენტზე უკეთესი იყო, ე. ი. გააჩნდეს კონკურენციის ერთი უპირატესობა მაინც. კითხვა „რამდენად კარგად ვემსახურებით ჩვენს მომხმარებლებს?“ უნდა შეივსოს კითხვით: „რაში მდგომარეობს კონკურენციის თვალსაზრისით ჩვენი უპირატესობა?“. საოცარია, მაგრამ ფაქტია, თუ რა ძნელია მრავალი მენარმისათვის ამ თითქოსდა მარტივ კითხვაზე პასუხის გაცემა, თუმცა ეს „ფარულ ჩემპიონთა“ უმეტესობას არ ეხება.

კონკურენციის უპირატესობა განისაზღვრება, როგორც კონკურენტებთან შედარებით უფრო რაციონალური, უპირატესობის მქონე საქმიანობა (უკეთესი საქონლის წარმოება, მომსახურების განწევა და ა. შ.), რომელმაც სამი პირობა უნდა დააკმაყოფილოს:

- მომხმარებლებისათვის მნიშვნელოვანი უნდა იყოს;
- მათ მიერ აღქმული უნდა იქნას;
- ხანგრძლივობით ხასიათდებოდეს.

თუ, მაგალითად, პროდუქციის შეფუთვა მომხმარებლებისათვის უმნიშვნელოა, მაშინ ის, ბუნებრივია, არ გამოდგება კონკურენციის უპირატესობის მისაღწევად. თუ ნაწარმს შედარებით ხანგრძლივი „სიცოცხლისუნარიანობა“ გააჩნია, მაგრამ მომხმარებელი ამ სიკეთეს არ იცნობს ან ვერ აღიქვამს, მაშინ ეს კონკურენციის უპირატესობად არ ჩაითვლება. როცა საწარმო ფასს ამცირებს ისე, რომ ხარჯების მხრივ მას უპირატესობა არ გააჩნია, ამას შეიძლება მაშინვე მოჰყვეს კონკურენცია და ფასების თვალსაზრისით უპირატესობის ხანგრძლივად შენარჩუნება შეუძლებელი გახდება. ამრიგად, სამი კრიტერიუმის: „მნიშვნელოვანი – აღქმული – ხანგრძლივი“ ერთდროული განხორციელება დიდი მოთხოვნაა. გერმანიის სამრეწველო საწარმოების შერჩევითი გამოკვლევისას მხოლოდ 60,4% ფლობდა კონკურენციის ისეთ უპირატესობას, რომელიც მართლაც სამივე პირობას აკმაყოფილებდა.<sup>1</sup>

კონკურენციის უპირატესობების შექმნისას რამდენიმე მარტივი პრინციპია გასათვალისწინებელი. „უცნობი ლიდერები“ იცნობენ ამ პრინციპებს და ზედმინევენით ზუსტად იცავენ მათ.

არსებობის პრინციპი: საწარმოს არსებობისათვის „ესაჭიროება“ კონკურენციის სულ მცირე ერთი უპირატესობა მაინც. რატომ უნდა შეიძინოს მომხმარებელმა საწარმოსაგან რაიმე ნაწარმი და მის მიმართ ერთგულება გამოავლინოს, თუ ეს საწარმო არ გვთავაზობს ისეთ საქონელსა და მომსახურებას, რომელიც კონკურენციის თვალსაზრისით უპირატესობის სულ მცირე ერთი ნიშნით მაინც ხასიათდება? ევოლუციის თეორიის ერთი პრინციპი, „გაუსის ურთიერთგამორიცხვის კანონი“ გამოხატავს მსგავს დამოკიდებულებას: „რომელიმე მოდგმა მხოლოდ მაშინ იარსებებს, თუ ის სულ მცირე ერთ მოქმედებას მაინც უკეთესად ფლობს, ვიდრე მისი მტრები. მას უნდა გააჩნდეს უფრო სწრაფად სირბილის, უფრო

<sup>1</sup> Simon, Hermann: Management strategischer Wettbewerbsvorteile, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58-4, 1988, S. 461-480.

ღრმად გათხრის ან უფრო მალე აცოცების უნარი".<sup>1</sup> იგივე ეხება კონკურენციას, რადგან იგი, როგორც ევოლუცია, სხვა არაფერია, თუ არა განუწყვეტელი ბრძოლა არსებობისათვის. „ფარული ჩემპიონები“ ითვალისწინებენ არსებობის პრინციპს. საშუალოდ მათ გააჩნიათ კონკურენციის 1, 2 უპირატესობა, რომელიც ზემოთ ხსენებულ სამივე პირობას აკმაყოფილებს.

მონინაალმდეგის ცნობის პრინციპი: კონკურენციის უპირატესობანი რომ შექმნა და თავის დაცვა შეგედლოს, შენს კონკურენტებს კარგად უნდა იცნობდე. ჩვენს მიერ განხილული „სტრატეგიული სამკუთხედი“ გვიჩვენებს, რომ სამივე მონანილე და მათ შორის ურთიერთობები შესწავლილი უნდა გქონდეს. მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ სანარმო თავისი კონკურენტების სიძლიერესა და სისუსტეს კარგად ამჩნევს, მას შეუძლია ამ სიტუაციას საკუთარი სტრატეგია შეუსაბამოს, რათა შექმნას კონკურენციის მიზნად დასახული უპირატესობანი. კონკურენციაზე დაკვირვებამ და მისმა ანალიზმა უნდა მოიცვას როგორც გარეგანი უპირატესობანი, რომელთა განხილვა-შეფასებაც ბაზარზე შეიძლება, ასევე შინაგანი კომპეტენციები, მაგრამ ამ უკანასკნელის შესახებ ინფორმაციის მოპოვება შედარებით ძნელია. მიუხედავად იმისა, რომ კონკურენციაზე დაკვირვების სიტუაცია უკანასკნელ 10 წელიწადში უკეთესი მეთოდების არსებობისა და მათი მზარდი გამოყენების შედეგად გაუმჯობესდა, მისი ანალიზი „სტრატეგიულ სამკუთხედში“ მაინც რჩება სერიოზულ სუსტ ადგილად.

პრესტიჟულ მცირე და საშუალო სანარმოებთან ყოველივე ეს არ არის პრინციპულად განსხვავებული. ის გარემოება, რომ ისინი თავიანთ მომხმარებლებს ძალიან კარგად იცნობენ, მიიღწევა უფრო მეტად მომხმარებლებთან მათი სიახლოვით და პრაქტიკული გამოცდილებით, ვიდრე ბაზრის სისტემატური კვლევით. იგივე ითქმის კონკურენციის ანალიზზეც. თუმცა ბაზრის „უცნობი მმართველები“ თავიანთ კონკურენტებს საერთოდ კარგად იცნობენ, მათ მცირე ნაწილს მაინც გააჩნია კონკურენციის ანალიზის ფორმალიზებული სისტემები. „ფარული ჩემპიონები“ პრაქტიკულად ახორციელებენ არა მხოლოდ მომხმარებლებთან, არამედ აგრეთვე „კონკურენციასთან“ სიახლოვესაც. ისინი თითქმის ყოველთვის პირადად იცნობენ კონკურენტების ნამყვან ძალებს, რაც კონკურენ-

---

<sup>1</sup> Henderson, Bruce D.: The Anatomy of Competition. Journal of Marketing, 47, (Spring) 1983, S. 7-11.

ციაზე დაკვირვების უთუოდ უმნიშვნელოვანესი ასპექტია. რადგან „უცნობი ლიდერები“ თითქმის ყველა პროექტში ერთსა და იმავე კონკურენტებს „ხვდებიან“, ამიტომ კონკურენციასთან დამოკიდებულების შესწავლის პროცესი ქვაზი ავტომატურად ხორციელდება. ისინი, ერთი მხრივ, მომხმარებლებთან მჭიდრო ურთიერთობის საფუძველზე მრავალ ინფორმაციას იღებენ თავიანთი კონკურენტების საქმიანობის შესახებ, მეორე მხრივ, არსებობს ფაქტორები, რომლებიც აბრკოლებენ ან ართულებენ კონკურენტის შესახებ ინფორმაციის შეკრებას, როგორცაა მაგალითად „ფარულ ჩემპიონთა“ მიერ ინფორმაციის გასაიდუმლოება. ან კიდევ: ისინი ყურადღებას ამახვილებენ მხოლოდ ოფიციალურად წარმოდგენილ და საჯაროდ ხელმისაწვდომ ინფორმაციაზე, რაც მის მხოლოდ მინიმუმს შეადგენს.

მსოფლიო ბაზრის „უცნობი მმართველები“ არ არიან თავიანთი კონკურენტების იმიტატორები. მრავალი მათგანი უკვე უარსაც კი ამბობს კონკურენციის შესახებ ინფორმაციის შეგროვებაზე, რადგან არ სურთ თავი კონკურენტებს შეუდარონ. მათი საერთო აზრი ასეთია: „ჩვენი საქმე არ არის კონკურენციასთან შედარება. კონკურენცია ჩვენ გვიყურებს“; „კონკურენცია არ არის ჩვენი სტანდარტი, ჩვენ თვითონ ვაყალიბებთ ჩვენს საკუთარ სტანდარტებს“. ასეთმა სანარმოებმა „არაფერი იციან სიმალლის ნიშნების შესახებ, ისინი თვითონ სვამენ სიმალლის საკუთარ ნიშნებს“. ეს პოზიცია სერიოზულად უნდა იქნეს გაცნობიერებული. ბაზრის მართვა, ბოლოს და ბოლოს არ მიიღწევა კონკურენტთა მიბაძვით. ჰანს იურგენ ვარნეკე, „ფრაუნჰოფერის საზოგადოების“ პრეზიდენტი, გვაფრთხილებს: „თუ თქვენ ერთხელ ემპაკის წრეში მოხვდით, ანუ პრობლემების გადაჭრას თქვენს კონკურენტებთან ეძებთ და არა თქვენს სანარმოში, ამით ფაქტიურად იწყებთ მიბაძვაზე კონცენტრირებას არსებულ პრობლემათა გადასაწყვეტად, რის გამოც თქვენ მუდამ „მეორე“ დარჩებით“.<sup>1</sup>

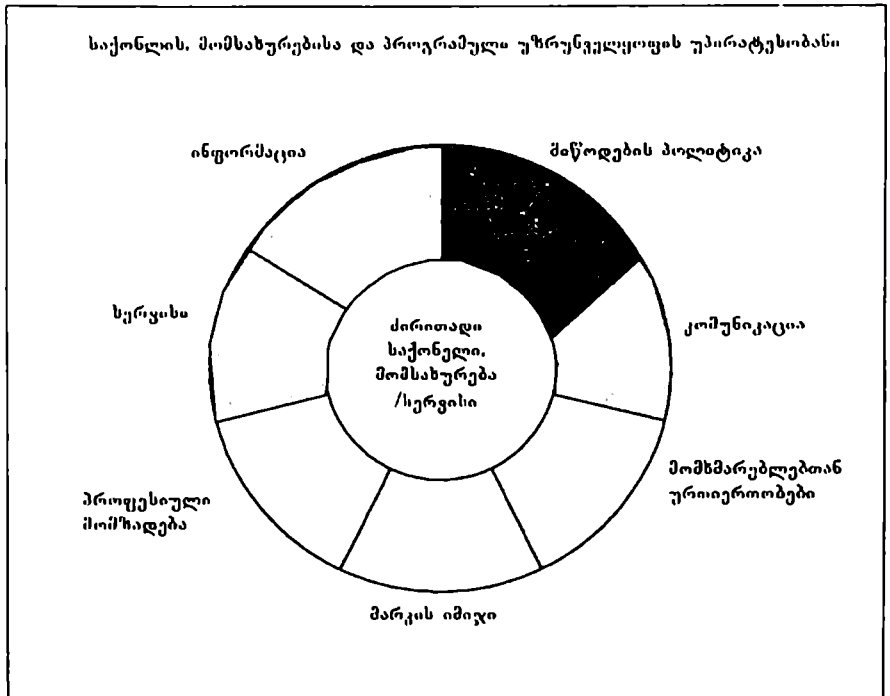
კონკურენციაზე დაკვირვება და კონკურენტებისათვის მიბაძვა არ არის ერთი და იგივე, თუმცა მათ შორის საზღვარი გარდამავალია. „ფარულ ჩემპიონთათვის“ კონკურენციაზე დაკვირვება მნიშვნელოვანია იმდენად, რათა შეამოწმოს აქვს თუ არა მას წინსვლა

<sup>1</sup> Warnecke, Hans-Jürgen: Die fraktale Fabrik (The Fractal Factory) Heidelberg/New York: Springer, 1992.

და არა როგორც ინოვაციური იდეებისა და პრობლემების ახლებურად გადაწყვეტის ძირითადი წყარო.

**შესაძლებლობების პრინციპი:** კონკურენციის ყოველი მნიშვნელოვანი პარამეტრი „გვთავაზობს“ იმის შესაძლებლობას, რომ მივალნიოთ კონკურენციის უპირატესობას. ამიტომ კონკურენციის პოტენციური უპირატესობების სია საერთოდ ძალზე დიდია. უპირატესობას შეიძლება მივალნიოთ არა მხოლოდ „ძირითადი საქონლისა და მომსახურების“ ან „სერვისის“ პარამეტრებში (როგორცაა, მაგალითად, ხარისხი, ტექნოლოგია და ა. შ.), არამედ, აგრეთვე, „პროგრამული უზრუნველყოფის“ პარამეტრშიც. ეს უკანასკნელი იძლევა კონკურენციის უპირატესობის მოპოვების ისეთ შესაძლებლობებს, როგორცაა, მაგალითად: მომხმარებლების მომსახურება და, საერთოდ, მათთან ურთიერთობები, გაყიდვა, დისტრიბუცია/მინოდება, ინფორმაცია, რეკლამა და პროფესიული მომზადება (იხ. სქემა №7).

სქემა №7



თუ „უცნობ ლიდერებს“ განვიხილავთ, როგორც სანიმუშო კონკურენტებს, რომელთაგანაც კონკურენციის უპირატესობების თვალსაზრისით ბევრის სწავლა შეიძლება, მაშინ ჩვენ შევძლებთ საღ დასკვნამდე მისვლას. ზოგიერთი თანამედროვე რეკომენდაციების საპირისპიროდ, კონკურენციის უპირატესობები უმთავრესად ძირითადი საქონლით, მომსახურებითა და სერვისით უნდა შეიქმნას. სწორედ ეს უკანასკნელი განსაზღვრავს მომხმარებლებთან ურთიერთობას, ამიტომ მთელი ძალისხმევაც მისკენ უნდა იყოს მიმართული. მაშასადამე, კონკურენციის ყველაზე დიდი უპირატესობა უკეთესი ხარისხის საქონელსა და მომსახურებაში მდგომარეობს. „ფარული ჩემპიონებისათვის“ საერთოდ გაუგებარია იმის დაშვება, რომ საქონლისა და მომსახურების უმეტესობა ხშირ შემთხვევაში მსგავსია. მათი მტკიცებით, ისინი თითქმის ყველა ბაზარზე განსხვავებული შეიძლება იყოს.

ეს შენიშვნები სრულიადაც არ ამცირებენ კონკურენციის უპირატესობების მნიშვნელობას პროგრამული უზრუნველყოფის წრეში. მრავალ ბაზარზე სულ უფრო ძნელი ხდება აღნიშნული უპირატესობების შენარჩუნება ძირითადი საქონლისა და მომსახურების თვალსაზრისით ან ასეთი სახის უპირატესობის იმიტირებას კონკურენტები სწრაფად ახდენენ. ხოლო რაც შეეხება პროგრამული უზრუნველყოფის მხრივ უპირატესობას, იგი ხანგრძლივობის თვალსაზრისით გაცილებით მნიშვნელოვანია.

კონსისტენციის პრინციპი: კონკურენციის ყოველი პარამეტრის „მიღწევები“ უნდა შეესაბამებოდეს მათ მნიშვნელობას, რომ მომხმარებლებმა ეს პარამეტრი აღიარონ.

დიდი მნიშვნელობის მქონე პარამეტრისათვის უმაღლესი დონის „მიღწევები“ იდეალურია, ხოლო შედარებით მცირე შედეგები აქცეპტაბელიურია, თუ პარამეტრი მომხმარებლებისათვის ნაკლებად მნიშვნელოვანია. „ფარული გამარჯვებულები“ მომხმარებლებთან სიახლოვის შედეგად, საერთოდ, ძალიან კარგად ახერხებენ თავიანთი მოღვაწეობის შედეგები მათ მოთხოვნილებებს შეუსაბამონ.

აღქმის პრინციპი: კონკურენციის უპირატესობებზე მხოლოდ ისინი ითვლება, რომლებსაც მომხმარებლები აღიქვამენ. არ არის საკმარისი კონკურენციის ობიექტური უპირატესობა გააჩნდეს, ის მომხმარებლებსაც უნდა „გააგებინო“. თუმცა „უცნობ ლიდერთა“ უმეტესობას სწამს, რომ ისინი კომუნიკაციის მოთხოვნებს კარგად ასრულებენ, ზოგიერთი მათგანი განგაშს უნდა ტყუილად,



მართლა შეუძლია თუ არა მას, მომხმარებლებს თავისი უპირატესობანი „შეატყობინოს“. ეს განსაკუთრებით ეხება ისეთ საქონელსა და მომსახურებას ან სისტემებს, რომლებიც ძალზე კომპლექსურია (როგორცაა, მაგალითად, „კლემან კონცეპტის“ ტუალეტი) და/ან როცა მომხმარებელი პირადი კომუნიკაციებისათვის მეტად მრავალრიცხოვანია. კომუნიკაციები ბაზრებზე მრავალ მომხმარებელთან (მასობრივი კომუნიკაცია) არ არის მცირე და საშუალო სანარმოების სიძლიერის გამომხატველი. ზოგიერთებს ამ მიზეზით არ შეუძლიათ თავიანთი მთელი შინაგანი პოტენციალი კონკურენციის უკვე აღქმულ უპირატესობებში განახორციელონ. ეს არის განსაკუთრებული პრობლემა, როცა სანარმოები იზრდება და მათი კომუნიკაცია ამ პროცესში აშკარა პიროვნული სტილის „მასობრივ კომუნიკაციად“ უნდა გარდაიქმნას (პერეპროფილირება მოხდეს).

ჩვენ მართალია ვერ ვიპოვეთ კონკურენციის ჯადოსნური ფორმულა, მაგრამ ბევრად უფრო ძვირფასი რამ – ადამიანის ჯანსაღი გონება აღმოვაჩინეთ. „სუპერ სანარმოები“ საკმაოდ კარგად ითვალისწინებენ კონკურენციის უპირატესობების პრინციპებს და ცდილობენ მიაღწიონ კონკურენციის სულ მცირე ერთ აშკარა უპირატესობას მაინც. ისინი იცნობენ თავიანთ კონკურენტებს, ასე რომ, ძალიან არ ეყრდნობიან კონკურენციაზე ფორმალურ დაკვირვებას, ამასთან, უარყოფენ მიბაძვის ხაფანგს. „უცნობი ლიდერები“ მიზანდასახულად იყენებენ ყველა შესაძლებლობას კონკურენციის უპირატესობების შესაქმნელად. ისინი ნათლად ახდენენ კონცენტრირებას ძირითად საქონელზე, მომსახურებასა და სერვისზე, ამავე დროს ცდილობენ გამოიყენონ პროგრამული უზრუნველყოფის პარამეტრი (განსაკუთრებით, მომხმარებლებთან ურთიერთობაში), რათა შექმნან კონკურენციის უპირატესობანი, რომლებიც შეიძლება ხანგრძლივად შენარჩუნდეს. თავიანთი მოღვაწეობის შედეგების მომხმარებლების მოთხოვნებთან შესაბამისობაში მოყვანისას ისინი მეტ ყურადღებას უთმობენ კონსისტენციის პრინციპს, ვიდრე მათი კონკურენტები. თუმცა ზოგიერთ მცირე და საშუალო სანარმოს აქვს კონკურენციის უპირატესობების მომხმარებლებზე კომუნიკაციურად გადაცემის პრობლემა.

„ფარულ ჩემპიონთა“ კონკურენციის უპირატესობების პრინციპები და სიტუაცია მოკლედ ასე შეიძლება ჩამოყალიბდეს:

პრინციპი	შინაარსი	„ფარულ ჩემპიონთა“ სიტუაცია
არსებობა	იარსებებ მხოლოდ კონკურენციის უპირატესობით	ეს პრინციპი კარგად აქვთ გაცნობიერებული, გააჩნიათ კონკურენციის ერთიდან ორამდე უპირატესობა
მონინალმდევის ცოდნა	კონკურენციაზე დაკვირვება ისეთივე მნიშვნელოვანია, როგორც მომხმარებლებზე დაკვირვება	კონკურენციის კარგი ცოდნა („კონკურენტებთან სიახლოვე“), კონკურენციაზე ნაკლები ფორმალური დაკვირვება. „მიბაძვის ხაფანგის“ უარყოფა
შესაძლებლობები (ხელსაყრელი შემთხვევა)	კონკურენციის ყოველი პარამეტრი იძლევა კონკურენციის უპირატესობის შესაძლებლობას	სიმძიმის ცენტრია ძირითადი საქონელი და მომსახურება ან/და – სერვისი. სხვა უპირატესობებს კონკურენციის უპირატესობების ხანგრძლივობის ასპექტი მოიცავს
კონსისტენცია	საქონელი და მომსახურება მნიშვნელობას უნდა შეესაბამებოდეს	კარგად აქვთ გარკვეული (ეთანხმებიან). ზოგიერთი გამონაკლისი ტექნიკაზე ორიენტირებულ ფირმებში
აღქმა	უპირატესობად მხოლოდ აღქმული უპირატესობები ითვლება	საერთოდ კარგია, მაგრამ პრობლემებია ახალ, კომპლექსურ საქონელსა და მომსახურებასთან დაკავშირებით. კომუნიკაცია ზოგჯერ სუსტი ადგილია

„უცნობი გამარჯვებულები“ კონკურენციის მიმართ იმუნური კი არ არიან, არამედ განიცდიან სხვა საწარმოების მსგავს ზეწოლას. ისინი უმეტესწილად ოლიგოპოლიურ ბაზრებზე მოქმედებენ, საერთოდ ძალზე მტკიცე კონკურენტები არიან და კონკურენციის შეგნებულ და სპეციალიზებულ სტრატეგიას მისდევენ. მათი უპირატესობანი ემყარება უფრო დიფერენცირებას, ვიდრე ხარჯების მხრივ უპირატესობას. „ფარულ ჩემპიონთა“ მოღვაწეობა საშუალებას გვაძლევს, კონკურენციის სტრატეგიის თვალსაზრისით გავაკეთოთ შემდეგი დასკვნები:

- საწარმო მტკიცედ უნდა მიისწრაფოდეს კონკურენციის სულ მცირე ერთი ისეთი უპირატესობისაკენ, რომელიც მომხმარებლებისთვის მნიშვნელოვანია, მათ მიერ აღიქმება და ხანგრძლივად იქნება შენარჩუნებული;

- კონკურენციის უპირატესობების საფუძველია კონკურენტებთან შედარებით მომხმარებლების მოთხოვნათა სიღრმისეული და ზედმინევიზით ზუსტი ცოდნა;

- კონკურენციის ცოდნა ზუსტად ისეთივე მნიშვნელოვანია, როგორც მომხმარებლების ცოდნა. კონკურენციის შესწავლა შესაძლებელია კონკურენტებთან სიახლოვით, აგრეთვე კონკურენციაზე ფორმალური დაკვირვებით;

- კონკურენციის უპირატესობანი პირველ რიგში ძირითადი საქონლისა და მომსახურებისათვის უნდა შეიქმნას, მიუხედავად ამისა, არ შეიძლება პროგრამული უზრუნველყოფის წრის უგულვებელყოფა, რადგან მისი უპირატესობანი ხშირად განსაკუთრებით ხანგრძლივია;

- მნიშვნელოვანი პარამეტრების უპირატესობა აშკარა უნდა იყოს, ხოლო შედარებით მცირე წარმატება ნაკლებად მნიშვნელოვანი პარამეტრებისათვის არის მისაღები. „ფარული ჩემპიონები“ სანიმუშონი არიან იმით, რომ ქმნიან კონკურენციის უპირატესობებს პროდუქციის ხარისხის, მომხმარებლებთან სიახლოვისა და სერვისის თვალსაზრისით;

- კონკურენციის უპირატესობანი და კონკურენციის კომპეტენციები ფორმალური სისტემის ფარგლებში რაოდენობრივად უნდა გაანალიზდეს, რაც შეეხება კონკურენციის უპირატესობების წმინდა თვისებრივ განხილვას, იგი მიზანდასახული სტრატეგიისათვის არასაკმარის ბაზისს წარმოადგენს;

- მსოფლიო კლასის სტანდარტის მისაღწევად ან შესანარჩუნებლად საწარმო კონკურენციას კი არ უნდა გაურბოდეს, არამედ მასში მსოფლიოში საუკეთესო ფირმებთან ერთად მონაწილეობას უნდა ცდილობდეს. ცხადია, ასეთი კონფრონტაციისას თავი უნდა დავიცვათ დამლუპველი ფასებით ბრძოლისაგან;

- თუნდაც კონკურენციის უპირატესობა დიფერენცირებას ემყარებოდეს, არ შეიძლება ხარჯების უგულვებელყოფა. ისინი მხოლოდ შედარებით მცირე პრიორიტეტს მიიღებენ;

- საწარმოებს შეგნებული უნდა ჰქონდეთ, რომ კონკურენციის უპირატესობა ან სხვებთან შედარებით უპირატესი შინაგანი კომპეტენცია ერთ ბაზარზე, შეიძლება მეორე ბაზარზე სისუსტედ მოგვევლინოს;

- ნიშების ან საუკეთესო საქონლისა და მომსახურების მიმწოდებელი ფხიზლად უნდა იყოს მასობრივი ბაზრის მუქარის გამო. სტანდარტულმა საქონელმა და მომსახურებამ შეიძლება „შეუტიოს“ საუკეთესო საქონელსა და მომსახურებას, როგორც გაუმჯობესებული შედეგებით, ასევე ექსტრემალურად მაღალი ფასების უპირატესობით;

• როცა „გიტვეენ“, უმჯობესია კონკურენციის უპირატესობა მაშინვე და გადაჭრით დაიცვა, ვიდრე დაიკავო ლოდინის პოზიცია.

კონკურენცია გამუდმებული ბრძოლაა არსებობისათვის. „სუპერ სანარმოები“ იგივე „იარაღით იბრძვიან“, როგორც სხვები, ოღონდ მათი არსენალი არ შეიცავს სასწაულის მომხდენ საშუალებებს. ისინი თავიანთ „ბრძოლაში“ სხვებისაგან განსხვავებით განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ ადამიანის საღი აზროვნების წესებს: მომხმარებლებს საუკეთესო ხარისხის პროდუქციასა და არაჩვეულებრივ სერვისს სათავაზობენ, მათთან სიახლოვეს კიდევ უფრო აღრმავებენ. თუ მომხმარებელი ამჩნევს, რომ უკეთეს საქონელსა და მომსახურებას იღებს, ის მზადაა შესაბამისი ფასიც გადაიხადოს. ხშირად კონკურენციის უპირატესობანი იმაზეა დამყარებული, რომ მრავალი წვრილმანი საგნის წარმოება მცირედით გააუმჯობესო, ვიდრე ერთადერთი რამ ბევრად უფრო უკეთესად დაამზადო. კონკურენციის თავიანთი სტრატეგიის განხორციელებისას „ფარული ჩემპიონები“ სწრაფად და გადაჭრით მოქმედებენ. თუ სანარმო ამ მარტივ პრინციპებს ითვალისწინებს, მაშინ მართლაც მცირეა მისთვის ნამდვილი კონკურენცია.

მომხმარებლებთან და კონკურენტებთან ერთად არსებობენ აგრეთვე პარტნიორები, რომლებიც მენარმოების სტრატეგიისათვის რელევანტური არიან. მათ მიეკუთვნებიან, მაგალითად, მიმწოდებლები, აგრეთვე პარტნიორები სტრატეგიული ალიანსის ფარგლებში ან კოოპერაციის სხვა ფორმებში. რაც შეეხება Outsourcing-ს, იგი ნიშნავს სანარმოს ფუნქციების დანაწილებას (დაყოფას), კერძოდ, სანარმოს მიერ თავისი არაძირითადი საქმიანობის გადაცემას სხვა სანარმოებზე, უწინარეს ყოვლისა, ხარჯების ხელსაყრელობის თვალსაზრისით და ამასთან ერთად, მრავალი პრობლემის გადაწყვეტის საოცარ იარაღად არის მიჩნეული. იგივე შეიძლება ითქვას სტრატეგიული ალიანსის შესახებ. „ფარული ჩემპიონები“ არც Outsourcing-ს და არც სტრატეგიულ ალიანსს დიდ მნიშვნელობას არ ანიჭებენ. ისინი წინა პლანზე აყენებენ წარმოების სიღრმისეულ მხარეს და საკუთარი კვლევისა და განვითარების საქმიანობას ეწევიან. საზღვარგარეთის ბაზრებზეც კი მათ მიდრეკილება აქვთ მარტო ილვანონ და მესამეთა დახმარებაზე უარი თქვან. ამასთან, უფრო მეტად ეყრდნობიან საკუთარ ძალებს, ვიდრე იმ ილუზიას, რომ სხვები გადანყვეტენ მათ პრობლემებს. მიუხედავად ამისა, „უცნობი ლიდერები“ მარტო მაინც არ არიან. ისინი, უწინარეს ყოვლისა, გარემოცულნი არიან თავიანთი მიმწოდებლებით,

მომხმარებლებით, ადგილობრივი პირობებითა და მათი დარგის ფარგლებს გარეთ არსებული სანარმოებით. თუ ყოველივე ეს „ასე ძნელი ასახსნელია და შეუძლებელიც კი მისი „გაზომვა“, იქნებ ამ „გარემოს“ უფრო დიდი მნიშვნელობა აქვს, ვიდრე საერთოდ არის მიღებული?“ როგორ აიხსნება, მაგალითად, რომ ერთ პატარა ქალაქში რამდენიმე „ფარულ ჩემპიონს“ ვხვდებით? ზოგჯერ ახალი მიმწოდებელი ერთ რომელიმე „უცნობ ლიდერს“ ნიმუშად მიიჩნევს და ამით თვითონ ხდება „ფარული ჩემპიონი“. ყოველ სანარმოს შეგნებული უნდა ჰქონდეს ასეთი ძალების მნიშვნელობა და ისინი ან თავის უპირატესობად გამოიყენოს, ან შექმნას ხელსაყრელი პირობების საკუთარი გარემო.

ძლიერები მარტონი არიან. ეს „სუპერ სანარმოებსაც“ ეხება. მსოფლიო ბაზრის მართვა მოითხოვს, რომ სანარმო იმ ძირითადი, განმსაზღვრელი ფუნქციებისა და საქმიანობის დელეგირებას არ უნდა ახდენდეს (Insourcing), რომელზეც აგებულია მისი გაბატონებული მდგომარეობა. ამით ყოველი სანარმო აგრძელებს ფუნქციონირებას ისეთ „გარემოში“, საიდანაც სტაბილურად მზარდი მოგების მიღება გარანტირებულია. უმაღლესი რანგის მცირე და საშუალო სანარმოების მოღვაწეობა და მათ მიერ მიღებული გამოცდილება მოიცავს უამრავ მნიშვნელოვან აღიარებას:

- ძირითადი კომპეტენციებისათვის წარმოების „მეტი სიღრმე“ უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე Outsourcing-ი;

- გადანყვებილება Outsourcing-ის შესახებ არა მხოლოდ ხარჯების მხრივ უპირატესობაზე უნდა იყოს დამოკიდებული, არამედ უნდა ითვალისწინებდეს აგრეთვე ზემოქმედებებს ხარისხზე, ნოუ-ჰაუ-სა და ძირითად კომპეტენციებზე;

- ვერტიკალური ინტეგრაცია შეიძლება უპირატესობის მომტანი იყოს. ეს ნიშნავს, მაგალითად, მანქანები საკუთარი საჭიროებისათვის თვითონ აწარმოო. ვინაიდან ის უნარი და რესურსები, რომელთა შექმნაც ბაზარზე შეიძლება, ხშირად საკმარისი არ არის კონკურენციის უპირატესობების შესაქმნელად;

- Outsourcing-ი მთელი სისტემის შემადგენელი ნაწილებისათვის შეიძლება საშიში იყოს, რადგან იგი მიმწოდებლებს შესაძლებლობას უქმნის სისტემის ეს შემადგენელი ნაწილები პირდაპირ საბოლოო მომხმარებლებს მიჰყიდონ. ეს არ ეხება სისტემა-ინტეგრატორებს, რადგან მათი ძირითადი კომპეტენცია სისტემის ინტეგრაციაა;

- კვლევისა და განვითარების მეტი სიღრმე, როგორც ჩანს,

ქმედითი გზაა ძირითადი ნოუ-ჰაუს დასაცავად და მაღალკვალი-ფიციური თანამშრომლების შესანარჩუნებლად;

- „ფარული ჩემპიონები“ თავიანთი არაძირითადი ფუნქციების, საქმიანობის დელეგირებას სხვა ფირმებზე ახდენენ, რადგან მათ არა მხოლოდ ხარჯების ცვლილებისუნარიანობის, არამედ, აგრეთვე, ამ გზით უკეთესი ხარისხის შენარჩუნებაც სურთ;

- „უცნობი ლიდერები“ ანტიპათიურად არიან განწყობილი სტრატეგიული ალიანსების მიმართ მაშინაც კი, როცა საზღვარგარეთულ ბაზრებს ხსნიან. ისინი გვირჩევენ თავი დავაღწიოთ იმ ილუზიას, რომ თითქოს სტრატეგიული ალიანსი ისეთი პრობლემების გადაჭრა იყოს, რაც თვითონ სანარმოს არ შეუძლია. გამონაკლისს მხოლოდ იაპონური ბაზარი წარმოადგენს;

- კონკურენტები განხილული უნდა იქნან, არა მხოლოდ როგორც მოწინააღმდეგენი, არამედ როგორც „მუდმივად ფორმაში ყოფნისათვის საჭირო პარტნიორები“. ხანგრძლივად ის სანარმო ფუნქციონირებს წარმატებით, რომელსაც ძლიერი კონკურენტები ჰყავს (ბუნებრივია, სანამ ის არსებობს). აქედან გამომდინარე, სანარმო აქტიურად უნდა ეძებდეს საქონლისა და მომსახურების გამაუმჯობესებელ კონფორტაციას მსოფლიოს უძლიერეს კონკურენტებთან. ეს არის ერთადერთი გზა მსოფლიო ბაზრის ლიდერობისაკენ;

- ასევე სანარმო უნდა ცდილობდეს ისეთ მომხმარებლებთან ურთიერთობას, რომლებიც ყველაზე დიდ მოთხოვნებს უყენებენ მას (ძალზე პრეტენზიულები არიან). ბაზრის მართვის სტატუსი რომ შევინარჩუნოთ, ამ მოთხოვნებს უნდა მივყვეთ, საითკენაც არ უნდა მიემართებოდნენ ისინი მთელ მსოფლიოში;

- სოციალური და ბუნებრივი გარემო და წარმატებაზე ორიენტირებული აზროვნების წესი მსოფლიო კლასის მნიშვნელოვანი ნაწილს წარმოადგენს, რომლებიც არ უნდა განვიხილოთ, როგორც „წინასწარმოცემული რამ“. სანარმო განუწყვეტელ აქტიურ ძიებაში უნდა იყოს, რათა შექმნას ამ სახის ნაყოფიერი გარემო, და თუ ეს შესაძლებელი არაა, მაშინ თავისი სამენარმო საქმიანობა ასეთ გარემოში გადაიტანოს.

უმალესი რანგის მცირე და საშუალო სანარმოები არ იზიარებენ იმ თანამედროვე კონცეფციებს, რომლებიც სამოქმედო რეკომენდაციებს იძლევიან არსებული პრობლემების გადასაწყვეტად, კერძოდ, ეს კონცეფციები მენარმეებს ისეთი სახის საქმიანობას სთავაზობს, რომელთა დელეგირებაც არ უნდა ხდებოდეს. მიუხე-

დავად ამისა, „ფარული ჩემპიონები“ მაინც არ არიან მარტონი, არამედ წარმოადგენენ იმ საქმიანი კავშირებისა და სისტემების ნაწილს, რომლებიც მათ უმაღლესი წარმატებებისაკენ ამოძრავებენ. მაშასადამე, „უცნობი ლიდერები“ ერთდროულად მარტონიც არიან და არც არიან მარტონი. ვფიქრობთ, რომ ეს კომბინაცია თითოეულ სანარმოს კარგად ესადაგება. ზოგიერთ სფეროში, სახელდობრ, ძირითადი, განმსაზღვრელი საქმიანობის დროს მარტო უნდა იღვანო, ხოლო სხვა სივრცეში, კერძოდ, არაძირითადი ქმედებისას და მოტივაციის ძალებში, რომლებიც საერთოდ მომხმარებლებიდან, კონკურენტებიდან და გარემოდან გამომდინარეობენ, პარტნიორებთან ერთად უნდა იბრძოლო.

## 2.4. კოლექტივი და ხელმძღვანელი ძალები

„ფარულ ჩემპიონებს“ გააჩნიათ ძალიან ძლიერი და ამავე დროს თავისებური მენარმეობის კულტურა. თანამშრომელთა იდენტიფიკაცია სანარმოს მიზნებთან და ფასეულობებთან აქ ბევრად უფრო ძლიერია, ვიდრე სხვა ფირმებში. მეტად მაღალი დონის მოტივაცია ზემოქმედებას ახდენს და ინვესს ავადმყოფობისა და ხანგრძლივი დენადობის დონის შემცირებას. თანამშრომლები, როგორც ერთი კოლექტივის წევრები, „თოკს“ ისე ეწევიან, რომ შინაგან კონფლიქტებზე ნაკლები ენერგია იხარჯება. საერთოდ, „ფარული ჩემპიონები“ არ არიან „მოხერხებული“ სამუშაოს შემთავაზებელნი. ისინი ძალიან ბევრს მოითხოვენ თავიანთი თანამშრომლებისაგან. მათი მენარმეობის კულტურა შეურიგებელია საშუალოზე დაბალი დონის შრომისუნარიანობის მქონე პირთა მიმართ. ხანმოკლე დენადობა, უშუალოდ სამუშაოზე მიღების შემდეგ, მაღალია და განიხილება, როგორც შერჩევითი პროცესის ნაწილი. ხანგრძლივად მხოლოდ ისინი რჩებიან, ვისთვისაც მენარმეობის კულტურა მისაღებია.

ის ფაქტი, რომ „სუპერ სანარმეობის“ უმეტესობა თავიანთ თანამშრომელ საქმიანობას პროვინციულ რაიონებში ახორციელებს, ქმნის განსაზღვრულ ურთიერთდამოკიდებულებას სამუშაოს გაცემთა და სამუშაოს ამღებთა შორის. იგი ხელს უწყობს მთელი სიცოცხლის მანძილზე დასაქმების ტენდენციას, რაც კვლავ მოქნილობას მოითხოვს კვალიფიკაციის სისტემატურ ამაღლებასა და თანამშრომელთა მულტიფუნქციონალურ დასაქმებასთან დაკავ-

შირებით. თანამშრომელთა შემოქმედებითუნარიანობა განუწყვეტელ გაუმჯობესებათა მნიშვნელოვანი ნყაროა. მცირე და საშუალო საწარმოები თანამშრომლებს თვალსაჩინო წარმატებებისათვის სტიმულს აძლევენ. ამას ხშირად ის ადამიანებიც იმსახურებენ, რომლებიც თავიანთი მონაცემებით სულაც არ გამოიყურებიან „სუპერვარსკვლავებად“, მაგრამ ისინი ყოველთვის მზად არიან მთელი თავისი უნარი ჩააქსოვონ წარმოების პროცესში და მოახდინონ ზოგიერთი დეფიციტის კომპენსირება.

მენარმეობის კულტურას ჩვენ აქ მოკლედ შევხებით, რადგან იგი დანვრილებით განხილული იქნება ნაშრომის მესამე თავში.

მენარმეობის კულტურა განისაზღვრება, როგორც საწარმოს მიზნებისა და ფასეულობების ერთობლიობა, რომლებიც იდეალურ შემთხვევაში ყველა თანამშრომლისათვის მისაღებია და მათში მოვალეობის გრძნობის აღმძვრელი. მენარმეობის კულტურის არსი, უწინარეს ყოვლისა, მიზნებსა და ფასეულობებში მდგომარეობს. შენობები, რიტუალები, დეკორაციები და მოქმედების წესი არის კულტურის ხილული განსახიერებანი და შედეგები. ნაკლებად მნიშვნელოვანია, არის თუ არა მენარმეობის კულტურა დადგენილი პრინციპების ან მიმართულებების სახით ექსპლიციტურად ფორმულირებული. მთავარია, რამდენად არის იგი თანამშრომელთა თავებში (კოგნიტიურად) და გულებში (ემოციურად) ჭეშმარიტად დამკვიდრებული და ხელმძღვანელი ძალები ხელს უწყობენ თუ არა მის პრაქტიკულ განხორციელებას.

თვალსაჩინო პერსონალის შექმნის სხვადასხვა გზა არსებობს. ერთ-ერთი მათგანია კანდიდატების უაღრესად გულმოდგინე გამოცდა ტესტების მეშვეობით სამუშაოზე მიღების წინ. „ფარული ჩემპიონები“ ამ წესს არც თუ ისე ინტენსიურად და სისტემატურად იყენებენ. უფრო მეტად ისინი იღებენ კონკურენტებს და სცდიან მათ სამუშაო ადგილზე („შრომითი ტესტი“). თუ ახალი თანამშრომელი მოსალოდნელ (ნავარაუდევ) წარმატებას ვერ აღწევს, მაშინ მას ათავისუფლებენ. ერთ-ერთი ბიზნესმენის აზრით: „თანამშრომლის შესახებ შეიძლება სწორად იმსჯელო მხოლოდ ერთი ან ორი წლის მუშაობის შემდეგ. ორი წლის შემდეგაც კი ჩვენ ძალზე მკაცრი ვართ იმ თანამშრომელთა მიმართ, რომლებიც ჩვენს იმედებს ვერ ამართლებენ“. ახალ თანამშრომელთა მიღებისას პირველადია არა პირდაპირ ტესტების გამოყენება, არამედ უფრო მეტად პრაქტიკაზე ორიენტირება, როგორც წარმატების ან წარუმატებლობის განსჯა თვით სამუშაო ადგილზე.



„სუპერ სანარმოები“ ახერხებენ წარმატების მქონე თანამშრომელთა გულის მოგებას და მათ შენარჩუნებას. ამის გამო ისინი მიჩნეული არიან, როგორც სამუშაოს მიმზიდველი გამცემნი, რომლებიც პასუხისმგებლობას თავის თავზე იღებენ და იღებების სწრაფი განხორციელების შესაძლებლობას ჰქმნიან. ეს თვისებები ზრდის მათ მიმზიდველობას „შემსრულებლებში“, რომლებიც კვლავ თავიანთ მენარმეობის კულტურას ესადაგებიან. ახალ თანამშრომლებს, რომელთა ინტეგრირებაც არ ხდება მენარმეობის კულტურაში, არ შესწევთ სამუშაო ადგილის შენარჩუნების უნარი.

მენარმეობის კულტურის მნიშვნელობას სანარმოს ხანგრძლივი წარმატებისათვის სათანადოდ ვერ აფასებენ. მენარმეობის მაღალი კულტურა პრესტიჟული მცირე და საშუალო სანარმოების წარმატების მნიშვნელოვანი ფაქტორია. იგი კოლექტივზეა ორიენტირებული და მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს ამ ფირმების კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაში. აღნიშნულ ფენომენტთან დაკავშირებით არსებითი დასკვნები ასეთია:

- მენარმეობის კულტურა, როგორც აქცეპტირებული მიზნებისა და ფასეულობების სისტემა, ეფექტიანობას ამაღლებს მაშინ, როცა იგი რესურსებს მიზანდასახულად იყენებს და შინაგანი კონფლიქტებით გამოწვეული დანაკარგები მინიმუმამდე დაჰყავს;

- მენარმეობის კულტურის აღიარება არის თანამშრომელთა სანარმოსთან იდენტიფიკაციისა და მოტივაციის საფუძველი;

- კარგი მოტივაცია ზემოქმედებას ახდენს მტკიცე ეკონომიკურ უპირატესობებზე, რადგან იგი ამცირებს ავადმყოფობისა და დენადობის წილს;

- მენარმეობის კულტურა, საქონლის წარმოებისა და მომსახურების განვეის გაუმჯობესებაზეა ორიენტირებული და შეურიგებელია ზარმაცების მიმართ. მისთვის სოციალური კონტროლი უფრო ქმედითია, ვიდრე ფორმალური კონტროლი;

- მეტად მნიშვნელოვანი პრინციპია: „მეტი შრომა, ვიდრე პერსონალი“. ამ „უთანასწორობას“ მინიმუმამდე დაჰყავს შინაგანი კონფლიქტებით წარმოშობილი დანაკარგები;

- სანარმო ან მისი შემადგენელი ერთეულები, ფილიალები საკმარისად მცირე სიდიდის უნდა დარჩეს, რათა წარმოების პროცესი, საქონელი და მომსახურება გამჭვირვალე გახდეს. თუ სანარმო დიდდება, მაშინ საჭიროა მისი დაყოფა წარმოებისა და მომსახურების გამჭვირვალე ერთეულებად: ჩვენ უნდა ვიცოდეთ, რას და როგორ ვანარმოებთ, ე. ი. როგორც საქონელი და მომსახურება, ასევე წარმოების პროცესიც გამჭვირვალე უნდა იყოს;

● პროვინციულ სამენარმეო ადგილმდებარეობას დასვენებისა და გართობის ნაკლები შესაძლებლობებით შეუძლია მსოფლიო დონის მიღწევები ასტიმულიროს, ხელი შეუწყოს მას;

● თანამშრომელთა მოქნილობა სამუშაო დროისა და შრომის უნარის გამოყენების თვალსაზრისით აუცილებელია დინამიურ ბაზარზე და საჭიროა მისკენ სწრაფვა;

● თანამშრომელთა შემოქმედებითუნარიანობის სრული გამოყენება შეიძლება ეფექტურად განხორციელდეს მათი მოტივაციით, ვიდრე რაციონალიზატორულ წინადადებათა ფორმალური სისტემით.

„უცნობ გამარჯვებულებს“ მენარმეობის მაღალი კულტურა გააჩნიათ. ეს უკანასკნელი სანარმოს სულია. მისი ფასეულობები ემყარება შრომისა და გარჯის მარტივ პრინციპებს, რომლებიც აქ უფრო თანმიმდევრულად გამოიყენება და აქცეპტირებულია ყველას მიერ. თანამშრომლები, რომლებიც ერთი და იგივე ფასეულობებს იზიარებენ, ქმნიან ისეთ კოლექტივს, რომლის დამარცხებაც მეტად ძნელია.

თუ მსოფლიო დონის მცირე და საშუალო საწარმოების ყველაზე უფრო შესამჩნევი ნიშნის გამოყოფა გვსურს, მაშინ ხელმძღვანელი ძალები უნდა დავასახელოთ. ამ დაუღალავ მენეჯერთა ამოუწურავი ძალა და ენერჯია ყოველთვის ღრმა შთაბეჭდილებას ახდენს ნებისმიერზე. „ფარულ ჩემპიონთა“ სათავეში მყოფი პირები ისე განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან, როგორც ადამიანები საერთოდ. თუმცა მათ ყველას ერთი საერთო ნიშანი ახასიათებთ. ისინი ფლობენ უზარმაზარ ენერჯიას და ისეთ ძალას, რომელსაც მათი საწარმოები დიდი წარმატებებისაკენ მიჰყავს. ხელმძღვანელი ძალების უმეტესობას გააჩნია ნათელი სიმძიმის ცენტრი და მთლიანად კონცენტრირებული არიან თავიანთ სამენარმეო საქმიანობაზე. ხელმძღვანელობის განუწყვეტლობა არის მათი მეორე დამახასიათებელი ნიშან-თვისება. ისინი საშუალოდ 20 წელზე მეტი ხნის მანძილზე არიან თავიანთ საწარმოთა სათავეში და მართვის ამბივალენტური სტილი გააჩნიათ: ავტორიტარული, როცა საქმე ძირითად ფასეულობებს, მიზნებსა და კომპეტენციებს ეხება, ხოლო მონაწილეობის დამშვები და ასპარეზის დამთმობი პროცესებსა და განხორციელების დეტალებში. ხელმძღვანელობისათვის არა აქვს გადამწყვეტი მნიშვნელობა მის წინაშე ოჯახური საწარმოა თუ დიდი კონცერნი. დიდი საწარმოები, რომლებიც „ფარულ ჩემპიონს“ შეისყიდიან, რაც შეიძლება ნაკლებად უნდა ჩაერიონ მის მართვა-

ში, თუ სურთ, რომ „ფარული ჩემპიონის“ მონაწილეობა კვლავ წარმატების მომტანი იყოს.

მცირე და საშუალო სანარმოებში საკუთრების ფორმა და ხელმძღვანელობის სტრუქტურა მჭიდრო ურთიერთკავშირშია. წარმატების მთავარი შემოქმედნი დამაარსებლები და ხელმძღვანელი ძალები არიან. მათში ანთია ის ცეცხლი, რომელიც მათ სანარმოებს ამოძრავებს. უნარიანი მართვა წარმატების უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია. „უცნობ ლიდერთა“ ხელმძღვანელი ძალების მოღვაწეობიდან სხვა მენარმეებს შეუძლიათ წარმატებაზე ორიენტირებული სანარმოს მართვის შესახებ ბევრი რამ ისწავლონ:

- ხელმძღვანელი ძალები ნორმალური, ჩვეულებრივი თანამედროვენი არიან და ამდენად ასახავენ ადამიანური თვისებების მთელ სპექტრს. მათ შორის არსებობენ ექსტროვერტულნი და ინტროვერტულნი, კარგი და ცუდი კომუნიკატორები. არ არსებობს რაიმე ცალკეული კრიტერიუმი, რომელიც ხელმძღვანელ ძალას დაახასიათებდა;

- ხელმძღვანელობის სტრუქტურა, ისევე როგორც ოჯახის წევრის ან უცხო მენეჯერის სტატუსი, ნაკლებად მნიშვნელოვანია, ვიდრე ხელმძღვანელი ძალების პიროვნებები და მენეჯმენტის კოლექტივში თანამშრომლობა;

- „ფარულ ჩემპიონთა“ უმეტესობამ თავიანთი ფირმები შედარებით ახალგაზრდა ასაკში დააარსა. ძალზე ხანგრძლივ განათლებას, შევსებულს კიდევ დიდ სანარმოში მუშაობით, შეუძლია ხელმძღვანელობის ენერჯია გაქრობამდე მიიყვანოს. აქედან დასკვნა, სანარმოს მომავალი ხელმძღვანელები უნდა შეირჩნენ, როცა ისინი ჯერ კიდევ ახალგაზრდები არიან. ახალგაზრდები კი უნდა გახსნევდნენ და შეძლონ საკუთარი სანარმოების ადრეულ ასაკში დაარსება;

- ხელმძღვანელი ძალების შერჩევისას ძირითადი ყურადღება უნდა მიექცეს ენერჯიას, ნებისყოფას, გაქანებას და შედარებით ნაკლები – ანალიტიკურ უნარს;

- განუწყვეტლობა ხელმძღვანელობისას მეტად მნიშვნელოვანი ასპექტია. მცირე და საშუალო სანარმოების ხელმძღვანელთა რანგში მუშაობის დრო საშუალოდ მოიცავს 20 წელზე მეტს. თუ სანარმოს ამბიციური გრძელვადიანი მიზნები აქვს დასახული, მაშინ მას ის პიროვნებები გაუძღვებიან უკეთ, რომლებიც სანარმოს „სათავესთან“ დიდხანს რჩებიან;

- „ფარულ ჩემპიონთა“ ხელმძღვანელი ძალები ავლენენ: პი-

როვნებისა და საქმის ერთიანობის, მიზანსწრაფვის, უშიშარი ხასიათის, სიცოცხლისუნარიანობის, უშრეტი ენერჯისა და სხვების ინსპირირების უნარს. მხოლოდ იმ ხელმძღვანელ ძალებს შეუძლიათ სანარმოები უდიდეს წარმატებებამდე მიიყვანონ, რომლებიც მოქმედებენ ავგუსტინის პრინციპით: „შენში უნდა იწვოდეს, რისი ანთებაც სხვაში გასურს“;

● ხელმძღვანელობის სტილი შეიძლება, ან იქნებ უნდა იყოს კიდევ ამბივალენტური: ავტორიტარული ძირითად ფასეულობებში, ხოლო მონანილეობითი – პროცესებსა და განხორციელების დეტალებში. მართვა არის არა „ან-ან“-ის, არამედ „როგორც – ასევე“-ს არჩევა. იგი გულისხმობს მოჩვენებით შეუთანხმებელი დაპირისპირებული მხარეების შესაბამისობაში მოყვანას;

● მემკვიდრეობის რეგულირება ყოველი სანარმოსათვის სერიოზული პრობლემაა. ოჯახური სანარმოებისათვის კი ეს განსაკუთრებული პრობლემაა, რადგან მომავალი თაობები ხშირად სხვა პროფესიას ეუფლებიან და ოჯახური სანარმოს მართვა მათ მიერ აღარ გრძელდება;

● კონცერნის კუთვნილ „ფარულ ჩემპიონებს“ უფრო ფართო ასპარეზი უნდა დაეთმოს. კონცერნში სინერჯისაკენ სწრაფვა „ფარული ჩემპიონებისთვის“ დიდი მუქარაა.

ეს გამოცდილებანი, რომლებსაც პრესტიჟული მცირე და საშუალო სანარმოები გვიზიარებენ, მარტივია. ხელმძღვანელობამ კონცენტრირება უნდა მოახდინოს ძირითადზე, ხოლო დეტალები თანამშრომლებს გადაულოცოს. თუმცა ძირითად ფასეულობებში ის ავტორიტარული უნდა იყოს. ხელმძღვანელის განსაკუთრებული ამოცანაა სანარმოს ძირითად ფასეულობებში და მიზნებში ეჭვი არ შეიტანოს. ხელმძღვანელობა უნდა იყოს არა როლების თამაში, არამედ მუდამ ჭეშმარიტი და პიროვნებისა და საქმის ერთიანობაზე დამყარებული. ენერჯია და ნებისყოფა არის სანარმოს მტკიცე ხელმძღვანელის აუცილებელი თვისებები. გრძელვადიანი მიზნების განხორციელებისას მნიშვნელოვანია განუწყვეტლობა. რამდენადაც მარტივად უღერს ეს გამოცდილებები, იმდენად ძნელია მათი შესრულება, რადგან ისინი საქმისათვის თავდადებას მოითხოვენ და სწორედ ესაა „ფარული ჩემპიონების“ თანდაყოლილი თვისება.

## 2. 5. მცირე და საშუალო მენარმოების წარმატების საიდუმლოებანი

ეკონომიკის მრავალი თეორეტიკოსისა და პრაქტიკოსისათვის სანარმოს ყველაზე ხელსაყრელ, ოპტიმალურ მოდელად მუდამ მხოლოდ დიდი სანარმო იყო მიჩნეული. სამეცნიერო გამოკვლევები: „უდიდესი წარმატებების ძიებაში“<sup>1</sup> და „საუკეთესოთა შორის საუკეთესონი“<sup>2</sup> მხოლოდ დიდი სანარმოების ანალიზს მოიცავს და მათ წარმატებებს ზეიმობს. ამით თავისთავად ცხადი ხდება, რომ სხვა სანარმოებს დიდი სანარმოებისაგან შეუძლიათ მრავალი რამ გადაიღონ.

ზოგიერთ თანამედროვე ნაშრომში<sup>3</sup> კი ეს პერსპექტივა რადიკალურად საპირისპიროდ არის წარმოდგენილი. კერძოდ, დასაბუთებულია, რომ მსოფლიო ბაზრის გაძლოლასთან და კონკურენციაში უპირატესობებთან დაკავშირებით მსოფლიოში მრავალი საუკეთესო ფირმა უნდა ვეძებოთ უცნობ „ფარულ ჩემპიონებში“ და არა დიდ სანარმოებში. ისინი მრავალი თვალსაზრისით სხვაგვარად „იქცევიან“, ვიდრე ტიპური დიდი სანარმოები და ვიდრე ამის რეკომენდაციას იძლევა თანამედროვე მენეჯმენტის თეორია. მათი ხანგრძლივი წარმატება ადასტურებს, რომ სხვა სანარმოებს მათი პრაქტიკიდან და გამოცდილებიდან შეუძლიათ ბევრი რამ ისწავლონ. გაბატონებული მოსაზრება იმის შესახებ, რომ გამოცდილების მიღება ერთმხრივია და დიდი სანარმოდან მცირესკენ მიემართება, არ შეიძლება დიდხანს იქნას შენარჩუნებული. დრო დადგა, „ერთმხრივი მოძრაობის“ ეს აბრა შევებრუნოთ. თუმცა „უცნობი ლიდერების“ გამოცდილების მიამიტურად გადაღება არ შეიძლება. მათ უფრო მეტი სიფრთხილით უნდა მიღება და გამოყენება. დიდ სანარმოებს აქვთ, და კვლავაც ექნებათ მომავალში თავიანთი არსებობის გამართლება, რადგან მათი მოღვაწეობის უნარი პასუხობს ბაზრებზე არსებულ გარკვეულ მოთხოვნებს და რაც მცირე სანარმოებს არ გააჩნიათ. ამავ დროს სულ უფრო და უფრო მეტი ბაზარი ხდება „ფარული ჩემპიონების“ სტრატეგიისათვის ხელმისაწვდომი.

<sup>1</sup> Peters, Thomas J., und Robert H. Waterman: In Search of Excellence – Lessons from Americas Best - Run Companies, New York: Harper & Row, 1982.

<sup>2</sup> Collins, James C., und Jerry I. Porras: Die Besten der Besten - Zwölf Managementmythen, gdi-impuls 1/1995, S. 23-29, Zürich: Gottlieb Duttweiler - Institut 1995.

<sup>3</sup> H. Simon: Die Heimlichen Gewinner, Frankfurt/Main, 1996.

საინტერესოა წარმოდგენა იმის შესახებ, რომ მომავლის დიდი საწარმო ან დიდი ჩემპიონი ან ჩემპიონთა ჯგუფი შეიძლება იყოს. თუ ერთი ნაბიჯით წინ წავინევთ, ჩვენი შედეგებიც უფრო ახლოს აღმოჩნდება, რომლის თანახმადაც უფრო დიდი და უფრო კომპლექსური კონცერნების „შენების“ ნაცვლად, უკეთესი იქნებოდა ასეთი ზედიდე ორგანიზაციები მწარმოების დამოუკიდებელ ერთეულებად დაგვეყო, რომლებიც შეძლებდნენ ისევე ემოქმედათ, როგორც „სუპერ საწარმოებს“.

ამის პირველი ტენდენციები უკვე აშკარად იგრძნობა. დარჩე ან გახდე მცირე – დიდის ნაცვლად – აღიქმება როგორც ახალი, წარმატების მომტანი საიმედო გზა.

აქ ნაჩვენები იყო, რომ დიდ საწარმოებს შეუძლიათ ბევრი რამ გაითვალისწინონ „უცნობი გამარჯვებულებისაგან“, რომ დადგადრო, სწავლის ტრადიციული „ერთმხრივი მოძრაობა“ დიდიდან მცირესკენ ერთხელ და სამუდამოდ შემოვებრუნოთ.

- საწარმო უფრო შეგნებულად უნდა დაფიქრდეს ამის შესახებ და გადაწყვიტოს, განსაზღვრული სიდიდის დარჩეს თუ თავის ბაზართან ერთად გაიზარდოს. ზრდა საერთოდ, განსაკუთრებით კი დივერსიფიკაცია შეიძლება საშიში გახდეს, თუ ამასთან სპეციალიზაციის სიძლიერე და ფოკუსი იკარგება.

- საწარმოს სიდიდე თავისთავად ნაკლებ მნიშვნელოვანია, ვიდრე ფოკუსირება და ყოველთვის ბაზართან მიმართებაში უნდა იქნას დანახული. ფოკუსირებული დიდი საწარმოებისათვის, როგორც ჩანს, კარგი რჩევაა: მიჰყვნენ „ფარულ ჩემპიონთა“ გამართლებულ პრინციპებს.

- დიდი საწარმოები, განსაკუთრებით კი ძალზე დივერსიფიცირებულნი, სერიოზულად უნდა დაფიქრდნენ. თუ ისინი დაიშლებიან დამოუკიდებელ ფირმებად, თავიანთ ბაზრებზე ბევრად უფრო უკეთესად „მოენყოიან“. ასეთი დაყოფის განხორციელების ჯერ მხოლოდ რამდენიმე შემთხვევაა კი ამაზე დაფიქრებისა და ამ გზით სვლის საშუალებას იძლევა.

- დიდი საწარმოები მკაცრად უნდა გაემიჯნონ არაძირითადი საქონლისა და მომსახურების მწარმოებელ საწარმოებს, რომლებიც მენეჯმენტის „მოცულობას“ ზეპროპორციულად ზრდიან და, ამდენად, მათი დიდ კავშირში ეფექტურად ჩართვის განხორციელება არ ხერხდება.

- დიდმა საწარმოებმა შეგნებულად უნდა გადაწყვიტონ – სურთ მათ იყვნენ „დიდი ჩემპიონები“ თუ „დივერსიფიცირებული კორპორაციები“.

● ამასთან „დივერსიფიცირებული კორპორაციის“ ერთეულები უნდა ემართოთ როგორც პატარა „ჩემპიონები“. ეს მოითხოვს დიდ ავტონომიას და ძირითადი ფუნქციების შესახებ გადანყვეტილების კომპეტენციას. სანარმოს „ამპუტირებული“ ერთეულები, ფილიალები, როგორც ჩანს, ვერ შეძლებენ მსოფლიო კლასის სტატუსს მიაღწიონ.

● ცენტრალურ და დეცენტრალურ ერთეულებს შორის ფუნქციების განაწილებისათვის არ არსებობს საპატენტო რეცეპტი. ამ პრობლემაზე პასუხი მუდამ იცვლება. როგორც ჩანს, ის კონცერნები, რომლებიც თავიანთ ერთეულებს „ფარული ჩემპიონების“ რანგში განიხილავენ და მათ მიხედვით მოქმედებენ, ასეთი „ქცევით“ ცუდად როდი ახორციელებენ თავიანთ ზრახვებს.

სანარმოს მხოლოდ სიდიდე არ იყო და არც არის კონკურენციის საფრთხის სანინააღმდეგო საშუალება. კონკურენციის სიმკაცრის, მოქნილობისა და სისწრაფის ზრდის, აგრეთვე, ბაზრების მუდამ მცირე დიფერენცირების ხანაში „დიდებმა“ ინტენსიურად უნდა ისწავლონ წარმატების მქონე „პატარებისაგან“. ამ აზრით, „უცნობ ლიდერებს“ საკუთარი შეხედულებანი გააჩნიათ, რომელიც დიდი სანარმოების მენეჯერებმა თავიანთ „შთაბეჭდილებათა ნიგნში უნდა შეიტანონ“.

„ფარულ ჩემპიონებად“ წოდებული „სუპერ სანარმოები“ გვიზიარებენ თავიანთ გამოცდილებას. ისინი ხომ ფირმებს შორის ელიტას წარმოადგენენ. მსოფლიო ბაზრის მართვა არის ისეთი პოზიცია, რომლისკენ სწრაფვაც ყველა სანარმოს არ შეუძლია და არც უნდა ცდილობდეს. შეიძლება „უცნობ ლიდერთა“ სამენარმეო საქმიანობის პრინციპები გადავიდეს იმ ფირმებზე, რომლებიც მხოლოდ რეგიონალურ ან სულაც ლოკალურ ბაზრებზე მოქმედებენ? ჩანს, რომ მსგავსი პრინციპების გამოყენება მართლაც შეიძლება უფრო მცირე ბაზრებზე. ჩვენი ნაშრომი კონცენტრირებულია გერმანიის „ფარულ ჩემპიონებზე“. ისმება კითხვა, არსებობს თუ არა მსგავსი ფირმები სხვა ქვეყნებში და იყენებენ თუ არა ისინი ასეთივე სტრატეგიას? ამ კითხვას მართლაც დადებითად შეიძლება ვუპასუხოთ, რადგან მთელ მსოფლიოში არსებული „უცნობი ლიდერების“ სტრატეგიები ადასტურებენ მათ ამკარა მსგავსებას, იგივეობაზე რომ არაფერი ვთქვათ.

არსებობს არა რაიმე ჯადოსნური ფორმულა, არამედ საქმიანობის მთელი რიგი დეტალები, რომლებსაც პრესტიჟული მცირე და საშუალო სანარმოები უკეთესად ასრულებენ. ისინი ყურადღებას

ამახვილებენ აგრეთვე იმაზე, რომ დაპირისპირებული მხარეების შესაბამისობაში მოყვანისას უფრო ნაკლებად უნდა ეხებოდეს საქმე „ან – ან“-ს, ვიდრე „როგორც – ასევე“-ს. „ფარული ჩემპიონების“ ასეთ „ქცევის წესს“, უნინარეს ყოვლისა, ადამიანის ჯანსაღი გონება განსაზღვრავს.

ამრიგად, „უცნობი ლიდერები“ გვიზიარებენ ძალზე მნიშვნელოვან გამოცდილებებს თავიანთი სამეწარმეო მოღვაწეობიდან. რასაც ისინი აკეთებენ მხოლოდ და მხოლოდ ადამიანის საღი აზროვნების შედეგია: მომხმარებლებს განუული შრომის შედეგებისა და შესაბამისი ფასის კარგ თანაფარდობას, საუკეთესო ხარისხის პროდუქციასა და არაჩვეულებრივ სერვისს სთავაზობენ, ამასთან, სანდონი არიან და ამყარებენ გრძელვადიან ურთიერთობებს. მათი ბიზნესის პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ წარმოების მართვის მრავალი მოდური ცნება (როგორიცაა, მაგალითად, Outsourcing-ი, სტრატეგიული ალიანსები, დროის თვალსაზრისით კონკურენცია) ან დროებითი მოვლენების, ან წარმოების გაძღოლის მხოლოდ ერთი ასპექტის არასრული ასახვაა. აქედან ჩანს, რომ საფუძვლიანი და წარმატების მქონე მენეჯმენტის პრაქტიკა ბევრად არ შეცვლილა. მენეჯმენტის ყოველ ახალ მოდას კი არ უნდა მივსდით, არამედ სჯობს, ნებისმიერ მენარმეს კარგი კონსულტაცია გავუწიოთ, რათა მუდამ იმ ნაცად და გამართლებულ პრინციპებს მიჰყვეს, რომლებსაც „ფარული ჩემპიონები“ პრაქტიკულად ახორციელებენ. მენარმე მუდამ კრიტიკული და დინჯი უნდა იყოს. ის ძალიან არ უნდა აღელდეს „მენარმეობისათვის უახლესი სასწაულებრივი წამლის შესახებ უკანასკნელი სტატიის წაკითხვისას“.

კარგი მენეჯმენტი, მცირე და საშუალო საწარმოების „შეხედულების“ მიხედვით, ნიშნავს: მრავალი წვრილმანის წარმოება მცირედით გააუმჯობესო კონკურენტებთან შედარებით, ვიდრე მხოლოდ ერთი ან რამდენიმე საგანი „სუპერნანარმად“ აქციო.

„სუპერ საწარმოთა“ ხელმძღვანელების უმრავლესობა თავიანთ მიღწევებს იმით კი არ ხსნის, რომ მათ წარმატების რაიმე მარტივი ფორმულა გააჩნიათ თავიანთი კონკურენტების საწინააღმდეგოდ, არამედ აღიარებენ, რომ მათი კონკურენტებიც ასევე ძლიერი და ხშირად გამორჩეულიც კი არიან. თუ „ფარული ჩემპიონების“ მრავალ ასპექტს ერთობლიობაში განვიხილავთ, დავრწმუნდებით, რომ ისინი ყველგან ცოტა უკეთესნი არიან. სწორედ ამით აიხსნება მათი ბოლოდროინდელი უპირატესობანი.



ბუნებრივია, ეკონომიკის განვითარება მთელი რიგი პროცესების განუწყვეტელი გაუმჯობესების აუცილებლობას გულისხმობს. ამ თვალსაზრისით „ფარული ჩემპიონები“ მისდევენ იაპონურ კაი-ცენის ფილოსოფიას. ისინი ასეთ სიახლეებს აღწევენ გაცილებით ნაკლებად ფორმალიზებული რაციონალიზატორობით, ვიდრე თავიანთი თანამშრომლების ბევრად უფრო აქტიური მონაწილეობით.

მცირე და საშუალო საწარმოების ერთ-ერთი თვალსაჩინო აღიარება მათ ფოკუსირებაში მდგომარეობს. არავის შეუძლია იყოს ყველა დონის სპეციალისტი. ეს ფაქტი განსაკუთრებით რელევანტურია შეზღუდული რესურსების მქონე პატარა საწარმოებისათვის. მიზანსწრაფული პროფესიონალი ხშირად „ამარცხებს“ ყველაფრის ზოგად მცოდნეს.

„სიმარტივე“ არის შემდეგი მნიშვნელოვანი ფენომენი, რომელიც „ფარული ჩემპიონებიდან“ მომდინარეობს. სიმარტივეს მრავალი ასპექტი გააჩნია. ის ეხება ორგანიზაციულ სტრუქტურებსა და პროცესებს. უკანასკნელი წლების დისკუსიას, როგორც Lean Management-ის (ხარჯების მხრივ ხელსაყრელი მენეჯმენტი), ასევე Reengineering-ის (ახალი სტრუქტურების შექმნა) შესახებ ბევრი რამ აქვს საერთო სიმარტივესთან. მრავალი „ფარული ჩემპიონი“ ყოველთვის მოქნილი და მახვილგონივრული იყო. ზოგიერთი ავტორი რეკომენდაციას უწევს სიმარტივეს, როგორც წარმატების მომტან მეთოდს, რომლითაც შეიძლება მაღალი ნაყოფიერების მიღწევა. სიმარტივის მნიშვნელოვანი დამახასიათებელი ნიშანია პირობის – „მეტი პრობა, ვიდრე პერსონალი“ – გათვალისწინება, რაც იწვევს თანამშრომლების აბსტრაჰირებას ახალი, ხელოვნური კომპლექსურობების გამოგონებისაგან. სიმარტივე იმასაც ეხება, თუ როგორ განიხილავენ მსოფლიოს. უნარი იმისა, რომ მოვლენები თავიანთ არსებით საფუძველზე დაიყვანო ისე, რომ ძალიან არ გააუბრალოო, უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს, რაც უფრო კომპლექსური ხდება სამყარო.

ჰაინრიხ ფლიკმა<sup>1</sup> პირველმა მიაპყრო ყურადღება „როგორც – ასევე“-ს ფილოსოფიის მნიშვნელობას მენარმეობის გაძლიერებისათვის. მისი აზრით, მტკიცე უნდა იყო ძირითად პრინციპებში და მოქ-

---

<sup>1</sup> Flik, Heinrich: The Ameba Concept - Organizing around Opportunity within the Gore Culture, in: Simon, Hermann (Hrsg.), Herausforderung Unternehmenskultur, Stuttgart: Schäffer - Verlag, 1990, S. 91-129.

ნილი/ლიბერალი დეტალებში. სწორედ „როგორც – ასევე“-ს მიდგომა განსაზღვრავს „ფარულ ჩემპიონთა“ მოქმედების წესს.

„როგორც – ასევე“-ს ასპექტი არის უახლესი მენეჯმენტის თემა. ბერი ჯონსონი<sup>1</sup> ხაზს უსვამს დაპირისპირებულ მხარეებს შორის კომპრომისების პოვნის აუცილებლობას და აფრთხილებს მენარმეებს, რომ მოსალოდნელი „საშიშროების“ წინ მიიღონ ექსტრემალური გადაწყვეტილებანი, რა მრავლისმეტყველიც არ უნდა ჩანდნენ ისინი. კოლინსი და პორასი<sup>2</sup> მსჯელობენ „ან-ან“-ის ტირანიაზე და რეკომენდაციას იძლევიან „მოვიცვათ „როგორც – ასევე“-ს გენიალურობა“.

„ფარულ ჩემპიონთა“ „როგორც – ასევე“-ს ფილოსოფია:

ასპექტი	როგორც...	- ასევე
ბაზარი	ვინრო (საქონელი და მომსახურება, ტექნოლოგია)	ფართო (მსოფლიო, რეგიონი)
მამოძრავებელი ძალა/ინოვაცია	ბაზარზე ორიენტირებული	ტექნოლოგიაზე ორიენტირებული
სტრატეგია	გარეგანი შესაძლებლობები	შინაგანი რესურსები/კომპეტენციები
ინოვაცია	საქონელი და მომსახურება	პროცესი
დროის პორიზონტი	მოკლევადიანი (ეფექტურობა)	გრძელვადიანი (ეფექტურობა)
კონკურენციის უპირატესობანი	საქონლისა და მომსახურების ხარისხი	სერვისი – /მომხმარებლებთან ურთიერთობა
ფასეულობის შექმნის ადგილი	Insourcing (ძირითადი საქმიანობა)	Outsourcing (არაძირითადი საქმიანობა)
დენადობა	მაღალი (სელექციის სანეის ფაზაში)	დაბალი (მუდმივი პერსონალი)
მართვის სტილი	ავტორიტარული (ძირითადი ფასეულობები, მიზნები)	მონანილეობითი (დეტალები, პროცესი)

<sup>1</sup> Johnson, Barry: Polarity Management, Identifying and Managing Unsolvables Problems, Amherst (Mass): HRD Press, 1992.

<sup>2</sup> Collins, James C., and Jerry I. Porras: Built to Last - Successful Habits of Visionary Companies, New York: Harper Collins Publishers, 1994.

Collins, James C., und Jerry I. Porras: Die Besten der Besten - Zwölf Managementmythen, gdiimpuls 1/1995, S. 23-29, Zürich: Gottlieb Duttweiler - Institut 1995.

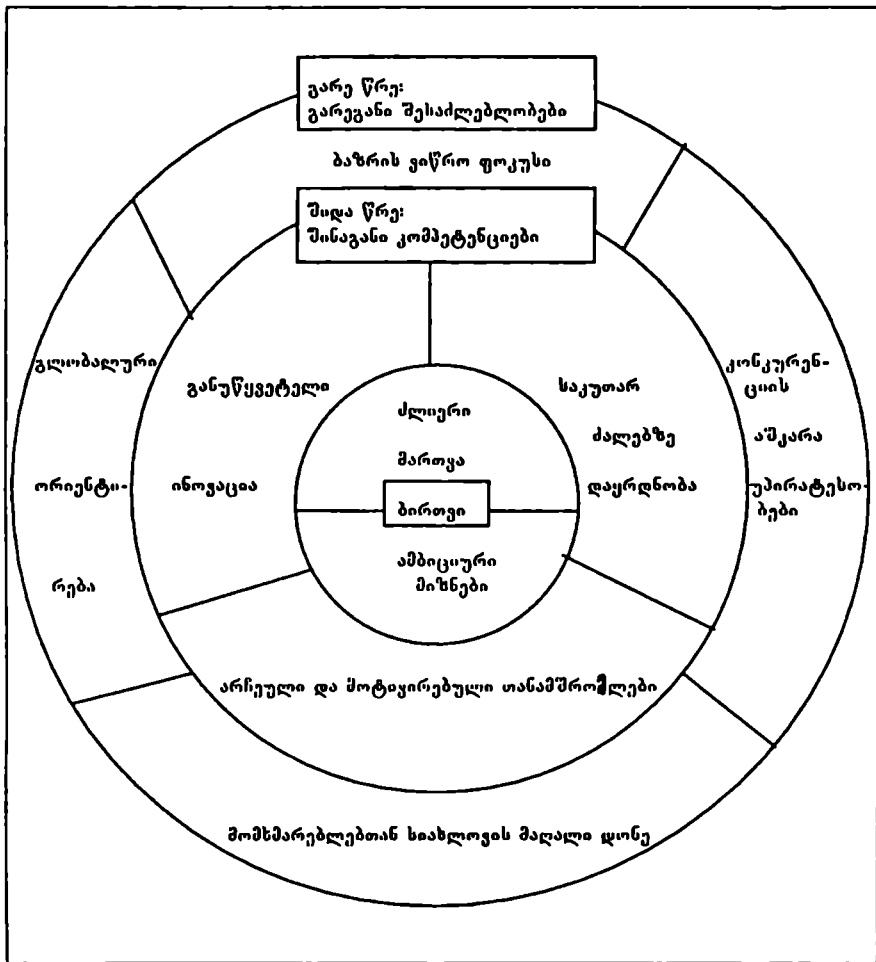
მენეჯმენტის ხელოვნების უმნიშვნელოვანესი ნაწილია მოჩვენებით შეუთანხმებელი ასპექტების შესაბამისობაში მოყვანა. თუმცა ჩვენ აქამდე სიმარტივეს, როგორც წარმატების მომტან მეთოდს ხაზგასმით გამოვყოფდით, მაგრამ სამყარო არ არის ისეთი მარტივი, რომ საკმარისი იყოს მედლის მხოლოდ ერთი მხარის განხილვა და ექსტრემალური გადანყვეტილების მიღება. ყურადსაღებია ისიც, რომ „როგორც – ასევე“-ს ფილოსოფია არ ნიშნავს გულუბრყვილო – 50:50 კომპრომისს. საქმე ეხება არა ცოტაოდენ ტექნიკასა და ცოტაოდენ ბაზარზე ორიენტირებას, არამედ იმას, რომ ორივე ასპექტს რაც შეიძლება დიდი მნიშვნელობა მიენიჭოს. წარმოება როგორც ტექნიკაზე, ასევე ბაზარზე ორიენტირებული უნდა იყოს. ეს დასკვნა შეიცავს გაფრთხილებას ყოველი სახის ერთმხრივობის წინააღმდეგ, რადგან ერთმხრივობა არის ერთ-ერთი გაბატონებული ნაკლი მენეჯმენტის წარმატების პოპულარულ ფორმულებში. საწარმოს მართვაში ძნელია, მაგრამ აუცილებელი, საქმის „ანონ-დანონის“ საფუძველზე სწორი არჩევანის გაკეთება, თუმცა მენეჯერებს ასეთი „ანონ-დანონა“ არ სიამოვნებთ. მიხაელ პორტერი<sup>1</sup> ამასთან დაკავშირებით აღნიშნავს: „დავადგინე, რომ ყველა მენეჯერს სწყურია ამ საოცარი ფორმულებიდან ერთს ან რამდენიმეს მიესაღმოს, როგორც პრობლემების გადანყვეტას, რადგან ეს ფორმულები გვპირდება, რომ თავიდან ავიცილებთ ძნელი არჩევანის გაკეთების აუცილებლობას“. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, კარგ მენეჯმენტად მიჩნეულია „როგორც – ასევე“-ს და არა „ან-ან“-ის ტიპის მენეჯმენტი. ეს უკანასკნელი გულისხმობს ძნელ „ანონ-დანონას“ და გადანყვეტილების მიღებას.

„ფარულ ჩემპიონთა“ მთელი სამენარმეო საქმიანობის მოდელი წარმოგვიდგება სამი კონცენტრირებული წრის ერთიანი სისტემური ურთიერთდამოკიდებულების სახით (იხ. სქემა №8).

სისტემის ბირთვი წარმოდგენილია ძლიერი მართვით, რომელიც ამბიციურ მიზნებს ისახავს. ეს უკანასკნელი, თავის მხრივ, წარმოების შინაგან კომპეტენციებს განსაზღვრავს და მათ ორიენტირებას ახდენს. შიდა წრე გვიჩვენებს ამ შინაგან კომპეტენციებს, რომლებიც მოიცავენ გულდასმით არჩეულ და მოტივირებულ თანამშრომლებს, განუწყვეტელ ინოვაციას საქონლის, მომსახურებისა და სერვისის თვალსაზრისით და საკუთარ ძალებზე დაყრდნო-

---

<sup>1</sup> Porter, Michael E.: *Competitive Strategy Revisited: A View from the 1990s*. Boston. Harvard Business School Press, 1994. S. 273.



ბას. შინაგანი კომპეტენციები საბოლოოდ გარეგან შესაძლებლობებში ტრანსფორმირდება. გარეგანი შესაძლებლობების ამსახველი გარე წრე, თავის მხრივ, მოიცავს ბაზრის ვიწრო ფოკუსს (საქონელსა და მომსახურებაში, ტექნოლოგიაში, გამოყენებაში), მომხმარებლებთან სიახლოვეს, კონკურენციის აშკარა უპირატესობებს და გლობალურ ორიენტირებას. თუ ეს მოდელი, სისტემის ბირთვიდან დაწყებული და გარეგანი შესაძლებლობებით დამთავრებული, კაუზალური თანმიმდევრობით არის წარმოდგენილი, მაშინ არ არსებობს ერთი ასპექტიც კი, რომელიც სხვებზე დომინირებდეს. უფრო მეტად, ეს არის ყველა ასპექტის კომბინაცია, რომელიც წარმატებასთან მიგვიყვანს.

„ფარულ ჩემპიონთა“ სამენარმეო საქმიანობის სახელმძღვანელო პრინციპები საბოლოო სახით შეიძლება ასე ჩამოყალიბდეს:

- ისინი მიისწრაფვიან მსოფლიო ბაზრის მართვისაკენ, მათ მიერ დასახული მიზანი ნათელია: ბაზრის თავიანთ სეგმენტებში იყვნენ ან გახდნენ №1 და ამ ერთხელ მიღწეულ პოზიციას მთელი ძალისხმევით იცავენ;

- „უცნობ ლიდერებს“ ბაზრის განმარტება ესმით არა როგორც ექსტერნულად წინასწარ მოცემული რამ, არამედ როგორც მათი სტრატეგიის ნაწილი. ისინი თავიანთ ბაზრებს „ვიწროდ“ განსაზღვრავენ, მასში მომხმარებლების მოთხოვნილებებისა და ტექნოლოგიის ჩართვით, ამასთან, ფოკუსირებული არიან უფრო „ღრმად“, ვიდრე „ფართოდ“ და კონცენტრირებული თავიანთ ძირითად კომპეტენციებზე;

- „სუპერ სანარმოები“ ახდენენ საქონელსა და მომსახურებაში და ნოუ-ჰაუში თავიანთი სპეციალიზაციის კომბინირებას მსოფლიო მასშტაბით კომერციალიზაციათან. ისინი მნიშვნელოვან მიზნობრივ ბაზრებზე წარმოდგენილი არიან საკუთარი ქალიშვილი საზოგადოებებით და მომხმარებლებთან ურთიერთობებს ახორციელებენ მესამე პირის გარეშე. ასე აღწევენ თავიანთი ნიში ბაზრების მიუხედავად „Economies of Scale“-ს (სიდიდის მხრივ უპირატესობა) და ხელს უშლიან ახალი კონკურენტების გაჩენას უცხო ბაზრებზე;

- „უცნობ ლიდერებს“ ახასიათებთ მომხმარებლებთან დიდი სიახლოვე, განსაკუთრებით ტომ-მომხმარებლებთან. ეს სიახლოვე მოიცავს ყველა ფუნქციასა და დონეს. მიუხედავად ამისა, ისინი მაინც არ არიან მარკეტინგის სპეციალისტები წმინდა თეორიული აზრით. „ფარული გამარჯვებულები“ ჰყიდიან ფასეულობის და არა

ფასის მიხედვით, თუმცა არ უგულვებელყოფენ ხარჯებს;

- „ფარული ჩემპიონები“ ძალზე ინოვაციური არიან. მათთვის ინოვაცია ნიშნავს საქონელს, მომსახურებასა და პროცესს. ინოვაციები (ხშირად რევოლუციური) ქმნიან მათი გრძელვადიანი წარმატების ფუნდამენტს. განუწყვეტელი ინოვაციის შედეგად ისინი მსოფლიო ბაზრის სათავეში რჩებიან;

- პრესტიჟული მცირე და საშუალო სანარმოები არ არიან ერთმხრივად ორიენტირებულნი, არც მხოლოდ ბაზარზე და არც მხოლოდ ტექნოლოგიაზე. ისინი უფრო მეტად – სხვაგვარად, ვიდრე დიდი სანარმოები – ახდენენ ბაზრისა და ტექნიკის, როგორც თანაბარმნიშვნელოვანი მამოძრავებელი ძალების ინტეგრირებას და ამით აღწევენ შინაგანი კომპეტენციებისა და ბაზრის გარეგანი შესაძლებლობების Synergie-ს (ერთობლივი მოქმედება);

- „ფარული ჩემპიონები“ ქმნიან კონკურენციის აშკარა უპირატესობებს ნაწარმის ხარისხითა და სერვისით. ისინი ახლოს არიან მსოფლიოში საუკეთესო თავიანთ კონკურენტებთან, აქტიურად ცდილობენ მათთან კონკურენციას, მტკიცედ იცავენ თავიანთ პოზიციას და „შეტევაზე“ მაშინვე რეაგირებენ;

- „უცნობი გამარჯვებულები“ ეყრდნობიან საკუთარ ძალებს. მათ არ სწამთ, რომ სხვები გადაწყვეტენ მათ პრობლემებს. თავიანთი ნოუ-ჰაუსა და ძირითადი კომპეტენციების დასაცავად ისინი არ ენდობიან კოოპერაციებს და სტრატეგიულ ალიანსებს ან მხოლოდ დიდი სიფრთხილით შედიან მათში, თუ ამას მარტო ვერ ახერხებენ (როგორც ეს ხდება, მაგალითად, იაპონურ ბაზარზე);

- „სუპერ სანარმოები“ გამოირჩევიან თანამშრომელთა მაღალი იდენტიფიკაციითა და მოტივაციით, რაც იწვევს მათი ავადმყოფობისა და ხანგრძლივი დენადობის დონის შემცირებას. ისინი ხასიათდებიან „მეტი შრომით, ვიდრე პერსონალით“ და სანყის სტადიაზე შრომისადმი დამოკიდებულების მკაცრი სელექციით. უნივერსალური გამოყენება, რაციონალიზატორული აქტიურობა და თანამშრომელთა მზადყოფნა ცოდნის გასაღრმავებლად – სანიმუშოა;

- „ფარულ ჩემპიონთა“ ხელმძღვანელებისათვის არსებითია პიროვნებისა და საქმის ერთიანობა. მათი მართვის სტილი ძირითად ფასეულობებში – ავტორიტარულია, ხოლო დეტალებში – მონაწილეობითი. ისინი დიდი ენერჯის მქონე და დახვეწილი ინსპირატორები არიან. განუწყვეტლობა მართვაში ექსტრემალურად მაღალია (მართვის არსებული სტილი გრძელდება).

# თავი მესამე

## მენარმეობის კულტურა

### 3.1. მენარმეობის კულტურის არსი

მენარმეობის კულტურის ფენომენი საკითხთა მთელ რიგს წარმოშობს, რომელთა შორის უმთავრესია, თუ რა გვესმის მის ცნებაში.

მენარმეობის კულტურა არის საწარმოს იმპლიციტური ცნობიერება, რომელიც მის წევრთა მოქმედებაში ვლინდება და შემდეგ უკუზემოქმედებს მასზე – ინდივიდთა ფორმალური და არაფორმალური „ქცევის“ მართვით.

მენარმეობის კულტურა მოიცავს საწარმოს წევრთა გამოცდილებებს, ისტორიულად მომდინარე და გადმოცემულ წარმატების ნიმუშებს, ტრადიციების საფუძველზე წარმოშობილ ნორმებსა და ფასეულობებს, აგრეთვე ყოველივე იმას, რასაც თანამშრომლები თავიანთი საწარმოსათვის „ერთჯერადად და დამახასიათებლად“ მიიჩნევენ. საწარმოები დროთა განმავლობაში ავითარებენ თავიანთ საკუთარ იდენტურობას, მაშასადამე, საკუთარ პიროვნულობასა და ხასიათს.

ამრიგად, მენარმეობის კულტურად გაიგება „სახლის სული“, ანუ ინდივიდთა ურთიერთდამოკიდებულების სახე და წესი, თუ როგორ „უყურებენ“ ისინი ნივთებს, სად სახავენ და ამკვიდრებენ პრიორიტეტებს. მენარმეობის კულტურას არაფერი აქვს საერთო „კულტურულობასთან“. იმის მიხედვით, თუ როგორ წარმოიშობა მენარმეობის კულტურა სხვადასხვა ფასეულობებიდან, ორგანიზაციის წევრთა აზროვნებისა და მოქმედების წესიდან, განისაზღვრება მისი უკუზემოქმედება თითოეულ მათგანზე. ამავე

დროს ადგილი აქვს პერმანენტულ ურთიერთქმედებას მენარმეობის კულტურასა და თანამშრომლებს შორის, რომლებიც მის რეპრეზენტაციას ახდენენ. ეს უკუკავშირი მოიცავს ადაპტაციის მუდმივ პროცესს, რომელსაც შეუძლია მენეჯმენტის „ამოსავალი ნერტილი“ შემოგვთავაზოს.

მენარმეობის კულტურის შემეცნების საკითხის გარკვევით შესაძლებელია ფაქტიურად არსებული ანუ რეალური კულტურის ანალიზი.

მენარმეობის კულტურის ხილული ნაწილია არქიტექტურა, რომელიც პერმანენტულად ასხივებს „კულტურის ინფორმაციას“. სწორედ შენობის სტრუქტურიდან და ინტერიერის მონყობიდან იკითხება ხშირად ისეთი ასპექტები, როგორცაა საქმისადმი დამოკიდებულება, ექსტრავაგანტურობა ან მოკრძალებულობა. მენარმეობის კულტურის ხილულ სფეროს მიეკუთვნება აგრეთვე: ჩაცმულობა, რომლითაც დგინდება ინდივიდუალურობა ან კოლექტიურობა; სიმბოლოები და რეკლამების შინაარსი, თანამშრომელთა ურთიერთდამოკიდებულება და საზოგადოებაში მათი მოქმედების სახე და წესი. მომხმარებლებთან და მიმწოდებლებთან ურთიერთობაც მენარმეობის კულტურის ხილული დონეა. და ბოლოს, არსებობს, აგრეთვე, ხელოვნურად შექმნილი „კულტურის მატარებელთა“ მთელი რიგი, რომლებიც მენარმეობის კულტურის შესახებ ინფორმაციას იძლევიან. ამასთან, განსაკუთრებით მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მენარმეობის პრინციპები. ისინი უმეტესწილად პლაკატური ფორმით ადგენენ, თუ როგორ უნდა მოიქცნენ სანარმოს თანამშრომლები. მაშასადამე, ეს პრინციპები განსაზღვრავენ მოთხოვნებს ზემდგომისა და ქვეშევრდომის მიმართ და ამავე დროს გააჩნიათ მენარმეობის საკუთარი ხედვა, რაც საბოლოოდ მისი არსებობის გამართლებას შეადგენს.

მენარმეობის კულტურის ხილული დონე იმით გამოირჩევა, რომ იგი მოცემული ორგანიზაციის „გარეთ მყოფი“ სუბიექტებისკენაცაა მიმართული. მიუხედავად ამისა, ის ხშირად შეზღუდულ ინფორმაციას იძლევა ფაქტიურად არსებული მენარმეობის კულტურის შესახებ.

მენარმეობის კულტურის უხილავ ნაწილში კი ყოველივე ეს სხვაგვარადაა: აქ სანარმეობებს შორის გადამწყვეტი მნიშვნელობის განსხვავება მათ გარკვეულ ფასეულობებზე ორიენტაციის ჩამოყალიბებაში მდგომარეობს. ასეთი ძირითადი, განმსაზღვრელი სიდიდეების მაგალითებია:



- მომხმარებლებზე ორიენტირება, როგორც დაფასებისა და მათი პრობლემების გადაწყვეტისათვის ზრუნვის გამოვლენა;
  - თანამშრომლებზე ორიენტირება, როგორც ნდობის, თანამონაწილეობისა და კომუნიკაციის გამოხატვა;
  - წარმატებაზე, როგორც მიზანდასახულობაზე, მოქმედებისათვის მზადყოფნასა და შრომის ინტენსიურობაზე ორიენტირება;
  - ინოვაციაზე ორიენტირება, როგორც რისკისადმი მიდრეკილების, პროფესიული მომზადებისათვის მზადყოფნისა და მოქნილობის შედეგი;
  - ხარჯებზე ორიენტირება, მისი გაცნობიერებისა და დაზოგვისათვის მზადყოფნის თვალსაზრისით;
  - სანარმოზე ორიენტირება, როგორც მასთან იდენტიფიკაცია.
- სანარმოები, ფასეულობებზე ორიენტაციის თვალსაზრისით, ერთმანეთისაგან ძალიან განსხვავდებიან. ამის „მონესრიგება“ არ შეიძლება ზემოდან მოხდეს, რადგან იგი წარმოიშობა დროთა განმავლობაში ორგანიზაციის ნევრთა ურთიერთობიდან. მათი განსაზღვრული მოქმედების ნესები ჯერ კრისტალიზდება, ხოლო შემდეგ, როგორც საერთოდ აქცეპტირებული, მენარმეობის კულტურის ორგანული შემადგენელი ნაწილი ხდება. ამის შემდეგ ისინი „კვლავ აგრძელებენ“ ინდივიდთა „ქცევის“ მართვას, ახდენენ რა სანარმოს თანამშრომელთა ურთიერთობაზე „ავტომატურ“ ზემოქმედებას. ეს ურთიერთზეგავლენა სანარმოს ნევრთა მოქმედებასა და მენარმეობის კულტურას შორის წარმოადგენს ცენტრალურ მოთხოვნას, რომელიც წარმატების მომტან კულტურის მენეჯმენტის ფარგლებში უნდა დაისვას. მაინც რა თავისებურებებით ხასიათდება მენარმეობის კულტურის ზემოქმედება სანარმოს ნევრთა საქმიანობაზე? კულტურის „შიგნით“ მიმართული ზემოქმედება უპირატესად ხელმძღვანელობის ფუნქციაში მდგომარეობს: მენარმეობის კულტურა განუწყვეტლივ აწვდის სანარმოს ნევრებს ინფორმაციას მოქმედების მიმართულების შესახებ (რჩევის თვალსაზრისით). მართვის ფუნქციასთან ერთად იდენტიფიკაციის ფუნქციაც მნიშვნელოვან როლს თამაშობს. სანარმოს ნევრები იდენტიფიცირდებიან თავიანთ სანარმოსთან და თავს მის ნაწილად გრძნობენ. იდენტიფიკაციისა და მართვის ფუნქციებიდან შედეგი სხვა არაფერია, თუ არა მოტივაციის მკაფიო ზემოქმედება.

მენარმეობის კულტურის ზემოქმედება მიმართულია აგრეთვე „გარეთ“. იგი გავლენას ახდენს მომხმარებლებზე, მიმწოდებლებზე და ა. შ. სანარმოები თავიანთი საქონლისა და მომსახურების თვა-

ლსაზრისით სულ უფრო მსგავსი ხდებიან მაშინ, როცა ისინი ამ მხრივ სხვა სანარმოებისაგან მკვეთრად უნდა განსხვავდებოდნენ, რათა მომხმარებლებზე, მიმწოდებლებზე და ა. შ. დადებითი შთაბეჭდილება მოახდინონ. სწორედ მენარმეობის კულტურას შეაქვს მნიშვნელოვანი წვლილი პროფილირების ამ ცდაში.

მაშასადამე, მენარმეობის კულტურა ზემოქმედებს წარმატების ზრდის სხვადასხვა მიმართულებით, რაც თავის მხრივ გულისხმობს შემდეგი სამი პირობის შესრულებას:

- მენარმეობის კულტურა უნდა შეესაბამებოდეს მენარმეობის სტრატეგიას. ასე მაგალითად, ხარჯებზე ორიენტირებული კულტურის ინოვაციის სტრატეგიასთან კომბინირება არ შეიძლება;

- „შიგნით“ და „გარეთ“ მიმართული ზემოქმედება მხოლოდ მაშინ არის ყველაზე უფრო ეფექტური, როცა მენარმეობის კულტურა მკვეთრადაა გამოხატული;

- მენარმეობის კულტურა, როგორც წესი, განსაკუთრებით „ძლიერია“, როცა ის აშკარად განსხვავდება სხვა კულტურებისაგან, მაშასადამე, ავლენს თავის განუმეორებელ სახეს.

ზემოთქმულიდან გამომდინარე, შეიძლება დავასკვნათ, თუ რატომ არის მენარმეობის კულტურა ასე მნიშვნელოვანი:

- იგი წარმოშობს იდენტურობას;
- ქმნის საქმის ცოდნისა და მოტივაციის პოტენციალს;
- აყალიბებს კონსენსუსს;
- გვაძლევს ორიენტაციას და ახალი ინფორმაციის ათვისების შესაძლებლობას;

- აქვს მნიშვნელოვანი გარეგანი ეფექტები.

ზემოთ ჩამოყალიბებული პირობები შეიძლება მოქმედებდნენ, როგორც „ქცევის“ დადგენილი რეკომენდაციები მენარმეობის კულტურის ფორმირებისათვის.

მენარმეობის კულტურის „წარმოშობის იერარქიაში“ პირველი საფეხურია საკუთარი ფირმის კულტურის შეცნობა, მაშასადამე, „ფაქტიურად არსებული (რეალური) კულტურის“ განსაზღვრა, რომელიც თითქმის ყოველთვის სათანადოდ არ ფასდება.

მეორე საფეხური „მიზნად დასახული (პოტენციური) კულტურის“ დეფინიციაში მდგომარეობს. აქ დასაადგენია, თუ როგორ უნდა „გამოიყურებოდეს“ იგი, რათა შესაძლებელი გახდეს შესაბამისობის მიღწევა მენარმეობის კულტურასა და მენარმეობის სტრატეგიას შორის, პირველის პოზიტიური ზემოქმედების გამოყენების შენარჩუნებით.

აქედან გამომდინარე, შედეგს მესამე საფეხური წარმოადგენს, ესაა „შეცნობილი კულტურის მენეჯმენტი“. იგი იწყება მენარმეობის კულტურის „უმნიშვნელო გაძლიერებით“ და აღწევს მის არსებით ცვლილებებამდე. რეალიზების შესაძლებლობანი შინაგანი საკომუნიკაციო სისტემის მეშვეობით ვლინდება. ამას მიეკუთვნება პერსონალის მართვის სფეროც. ეს არის ცენტრალური ფაქტორი, რომელსაც გადამწყვეტი წვლილი შეაქვს მენარმეობის კულტურის გადაცემის საქმეში და ამით მისი წარმატების საწინდარია. თუმცა აქ საქმე ეხება მეტად ძნელ „ხელოვნებას“, მაინც შეიძლება პერსონალის მართვის შესწავლა – მაგალითად, ხელმძღვანელ მუშაკთა სემინარებზე. ეს უკანასკნელი გულისხმობს სიტუაციის მიხედვით მართვისა და კომუნიკაციების ღრმა ანალიზს, რაც შეიძლება მენარმეობის კულტურის გადაცემის ქედით ინსტრუმენტად ჩაითვალოს. გარდა ამისა, არსებობს სხვა შესაძლებლობებიც, როგორცაა, მაგალითად, კულტურის პრობლემებზე გამართული დისკუსიები. კულტურის მენეჯმენტის ასეთი საშუალებების გამოყენება კულტურაზე დაფუძნებული პერსონალის მართვის ფარგლებში გულისხმობს ერთმანეთის მეშვეობით მათ ნათლად განსაზღვრას. აქ თავის მხრივ არსებობს იმის საშიშროებაც, რომ საკუთრივ კულტურის მისია შესუსტდება.

აღმოსავლეთ გერმანიაში ეკონომიკური ტრანსფორმაციის განხორციელებასთან დაკავშირებით მრავალ საინტერესო და მნიშვნელოვან საკითხებზე იმართებოდა დისკუსიები. კერძოდ, ბალანსის, რეკლამის, ხარჯთაღრიცხვის, პერსონალის და ა. შ. შესახებ. ამან თავის მხრივ წარმოშვა პრობლემების მეტისმეტი დეტალიზების საშიშროება. მაგრამ მენარმეობის კულტურა, როგორც „მინისტერირებელი ფრჩხილი“, სხვადასხვა დეტალურ კონცეფციებზე მაღლა დგას და შეუძლია ცალკეული საწარმოს ინდივიდუალურობა წარმოშვას.

აღმოსავლეთ გერმანიის ეკონომიკური პრობლემები, უწინარეს ყოვლისა, მენეჯმენტშია ფესვგადგმული, და მაშასადამე, მოტივაციასა და მართვა-გაძღოლაში მდგომარეობს. მოტივაციის დეფიციტი და მოქმედების კონკრეტული მიმართულების არქონა კი შეუძლებელია აღმოიფხვრას ბალანსებით ან სრულფასოვანი ვალუტით.

აღმოსავლეთ გერმანიაში არ ჩაითვალა მიზანშეწონილად „სიმენსის“, „ფოლკსვაგენის“ და ა. შ. დასავლური კულტურის პირდაპირ და ერთბაშად შეტანა. თანამედროვე დასავლური მენეჯმენტი არ შეიძლება ყოვლისშემძლე იყოს. ეკონომიკის წარმატების გა-

რანტი მხოლოდ მენარმეობის კულტურის მრავალგვარობაა. აღმოსავლეთ გერმანიის საწარმოებისათვის სუბტილური კულტურის მენეჯმენტი აუცილებელი, რომელიც მთლიანად მოიცავს კულტურაზე დამყარებულ პერსონალის მართვას და იცნობს ადგილობრივი საწარმოების პრობლემებს. ამასთან, მას შეუძლია სწორად შეაფასოს თანამშრომელთა „მგრძობიარობა“ ყოველგვარი სახის ზეგავლენის მცდელობაზე და გამოიყენოს აღმავლობის განწყობა ამ საწარმოებში. მენარმეობის კულტურა, მასზე დაფუძნებულ პერსონალის მართვასთან კომბინაციაში, ის ამოსავალი ნერტილია, რომელიც მთავარ მოქმედ პირებს, სახელდობრ, აღმოსავლეთ გერმანიის საწარმოების თანამშრომლებს ურჩევს, რომ თავიანთი მოქმედების მექანიზმი და მიმართულებები საწარმოების შიგნით განავითარონ და ამით შექმნან ინდივიდუალური, საბოლოოდ წარმატების მომტანი მენარმეობის კულტურა.

### **3.2. ორგანიზაციის კულტურა: წარმატების ძირითადი პრინციპები**

ორგანიზაციის კულტურა არის ორგანიზაციის იმპლიციტური ცნობიერება, რომელიც მის წევრთა მოქმედებიდან გამომდინარეობს და შემდეგ უკუზემოქმედებს მასზე ორგანიზაციის წევრთა საქმიანობის კოლექტიური პროგრამირებით.

ორგანიზაციის კულტურის სერიოზულად მზარდ „პრობლემათა ველი“ ხშირად არ შეიცნობა ან იგნორირდება კიდეც. ასეთ შემთხვევაში სტრატეგიას აღიარებენ რელევანტურად და რესურსების ფოკუსირებას მასში ახდენენ. სწორედ რომ საოცარი ამბავია, როცა საწარმო კოლოსალური თანხის ინვესტირებას ახდენს წარმოების სისტემაში, ხოლო ორგანიზაციის კულტურას უყურადღებოდ ტოვებს ან უგულვებელყოფს კიდეც. ბარიერები, შინაგანი კონფლიქტები, წარუმატებელი ან დამარცხებული სტრატეგია და ბაზარზე უარი არის ყოველივე ამის შედეგი.

ორგანიზაციის კულტურა უკიდურესად მგრძობიარე პარამეტრია. ამიტომ მისი განხილვა ტექნოკრატიულად, მაგალითად, საანგარიშსწორებო სისტემის მსგავსად, არ შეიძლება. ხშირად გაიგონებთ გამონათქვამებს: „ორშაბათიდან კულტურას მივხედავ“ ან „მომავალ კვირაში ინოვაციური კულტურა გვექნება“. ორგანიზაციის კულტურის ფორმირებისათვის აუცილებელია გადამწყვე-

ტი ღონისძიებების გატარება, რომლებმაც განსაკუთრებით არსის ასპექტი უნდა გაითვალისწინონ. ამან კი მხოლოდ კულტურის მიმართ მგრძობიარე მენეჯმენტში შეიძლება ვპოვოს ასახვა.

ქვემოთ განხილული ორგანიზაციის კულტურის ძირითადი პრინციპები წარმოადგენენ სახელმძღვანელო მიმართულებებს და ამავე დროს მნიშვნელოვან დასკვნებს:

1. ფუნქციონალურ-ობიექტური და სუბიექტურ-ინტერპრეტაციული (ფოსი) პრინციპი წარმოადგენს მეთოდურ ბაზისს. ორგანიზაციის კულტურაში სხვადასხვა მხარე (ასპექტი) ერთიანდება და სინთეზად გარდაიქმნება;

2. დუალობის პრინციპი გვიჩვენებს ურთიერთდამოკიდებულებას კულტურის მიზეზსა და თვით კულტურის ზემოქმედებას შორის;

3. შესაბამისობის პრინციპი „მიზნად ისახავს“ სხვადასხვა მხარეებს შორის „შეთანხმების“ მიღწევას, უწინარეს ყოვლისა კი მენარმეობის კულტურასა და მის სტრატეგიას შორის;

4. პათოლოგიის პრინციპი ორიენტირებულია კულტურის „ორგანიზმის“ კონცეფციაზე და „იძლევა“ რეკომენდაციებს კულტურის ავადმყოფურ მოვლენებთან დამოკიდებულების შესახებ.<sup>1</sup>

მრავალი ნიშანი არსებობს იმის დასადასტურებლად, რომ სამყარო როგორც თვისებრივად, ასევე რაოდენობრივად დიდ ცვლილებებს განიცდის. ეს არის გარდამავალი პერიოდი ანდა ტრანსფორმაციის ერთ-ერთი დიდი ფაზათაგანი. ასეთი პერიოდები მოითხოვენ ორგანიზაციისა და მენეჯმენტის ახალ ფილოსოფიას, ენასა და პრაქტიკას.

ორგანიზაციის კულტურა 90-იანი წლების ცენტრალურ ფენომენად იქცა. დღეისათვის მენეჯმენტის სფეროში თითქმის არ ქვეყნდება ნაშრომი ორგანიზაციის კულტურის როლსა და მნიშვნელობაზე ხაზგასმის გარეშე. მას შემდეგ რაც პეტერსმა და ვატერმანმა<sup>2</sup> პროპაგანდა გაუწიეს „უდიდესი წარმატებისაკენ სწრაფვის“ შედეგს, ორგანიზაციის კულტურა ითვლება მენარმეობის პროგრესის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს დეტერმინანტად.

<sup>1</sup> Scholz, Christian., Hofbauer, Wolfgang. Organisationskultur: Die vier Erfolgsprinzipien, Wiesbaden: Gabler, 1990.

<sup>2</sup> Peters, Thomas J., Waterman, Robert H. Jr., In Search of Excellence, New York etc. (Harper & Row) 1982.

Waterman, Robert H., Peters, Thomas J., Phillips, Julian R., Structure is not Organization, in: BH 23 (3/1980), 14-26.

ამჟამად გერმანიაში მზარდი მოთხოვნა არსებობს ორგანიზაციის კულტურაზე და მიუხედავად ამისა, გერმანელი მენეჯერები მას მაინც შედარებით არაპრობლემატურად განიხილავენ, სულ სხვაგვარად, ვიდრე აშშ-ში. ცხადია, რომ „ნებისმიერ კარგ გერმანულ სანარმოს აქვს კულტურა და, ამასთან, კარგი კულტურაც“. ეს არგუმენტაცია ახლოსაა ჭეშმარიტებასთან, რადგან გერმანიაში „ორგანიზაციის კულტურა“ ხშირად „კლასიკურ კულტურასთან“ ან „კულტურულობასთან“ ასოცირდება. ორგანიზაციების უმეტესობა კი ასეთ კულტურას უჭერს მხარს.

იაპონური სანარმოების საბაზრო წარმატებებმა დაამტკიცეს, რომ მენარმეობაში ზუსტ ინფორმაციაზე ორიენტირებასთან ერთად აუცილებელია განსაზღვრულ ფასეულობებზე ორიენტირებაც. მხოლოდ ეს იძლევა ინოვაციური და ტექნოლოგიური პოტენციალის ფაქტიური გამოყენების შესაძლებლობას.

„Deutsche Bank“-ის ყოფილი პრეზიდენტი და „დაიმლერ-ბენცის“ სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარე ალფრედ ჰერჰაუსენი ორგანიზაციის კულტურას განიხილავდა, როგორც წარმატების მნიშვნელოვან სტრატეგიულ ფაქტორს: „ორგანიზაციის კულტურას ვთვლი კონსტრუქციულად, წარმოების მეოთხე ფაქტორად კაპიტალის, პერსონალისა და მენეჯმენტის გვერდით. მას გააჩნია სტრატეგიული მნიშვნელობა, რადგან იგი გვაძლევს საზრდოს არა მხოლოდ შინაარსისა და ფორმისათვის, არამედ სულისთვისაც.“<sup>1</sup>

სწორედ სტრატეგიული მენეჯმენტის სფეროში მოითხოვება „ყოვლისმომცველი ხედვა“ არა მხოლოდ მეცნიერებისაგან, არამედ აგრეთვე პრაქტიკაში წარმატების მქონე მენეჯერებისგანაც. ის „მომხიბვლელობა“, რაც ორგანიზაციის კულტურას სამართლიანად ენიჭება, ამით კიდევ უფრო იზრდება. ორგანიზაციის კულტურა არის სწორედ იმპლიციტური კოორდინაციის, მაშასადამე, სტრატეგიული შეთანხმების განმტკიცების მექანიზმი. ამასთან, იგი მრავლისმეტყველი და ხშირად ერთადერთი შესაძლებელი საწყისი ნერტილია, რათა საერთოდ აზრის (შინაარსის) სისტემებში ჩანვდომა შეეძლოს.

ამრიგად, ორგანიზაციის კულტურა:

- აზრთა გაზიარების საფუძველზე ქმნის მოტივაციის პოტენციალს;

---

<sup>1</sup> Herrhausen, Alfred. Die Strategischen Implikationen der Globalisierung für die deutschen Banken. Vortrag gehalten am Institut für Kapitalmarktforschung in Frankfurt am 18. 2. 1988. S. 7

- აღწევს შესაბამისობას სხვადასხვა მხარეებს შორის;
- ორიენტირებას ახდენს კოორდინაციაზე და ამარტივებს მას;
- წარმოშობს იდენტურობას;
- იძლევა ახალი ინფორმაციის ათვისების შესაძლებლობას, იზრდება მისი მნიშვნელობა მეცნიერების დარგში.

ორგანიზაციის კულტურა არც ამერიკული „გამოგონებაა“ და არც ახალი რამ. სწორედ კლასიკური გერმანული საწარმოს ეკონომიკის შესახებ მოძღვრებაში მოიპოვება შესაბამისი „ფესვები“. ნიკლიში<sup>1</sup> მიუთითებდა ორგანიზაციულ ფასეულობებზე, როგორც ინტეგრაციის ფაქტორის მნიშვნელობაზე: „მხოლოდ გაერთიანების იდეას, სულს მივყავართ წარმოების პროცესში თანამშრომელთა მონაწილეობისაკენ, რითაც მცირდება ის ნეგატიური შედეგები, რაც აშკარა ტელიორიზმს მოაქვს, თანაც იძულებით“.

მაინც რას ვგულისხმობთ საერთოდ „კულტურის“ და კერძოდ, „ორგანიზაციის კულტურის“ ცნებაში?

კულტურა წარმოიშობა დროთა განმავლობაში, როგორც ადამიანთა განსაზღვრული ჯგუფის სპეციფიკური აზროვნების ნიმუში. კულტურა „გვანვდის“ ინფორმაციას ადამიანთა პოზიციისა და მოქმედების მიმართულებათა შესახებ და „წვლილი შეაქვს“ მათ შინაგან სტაბილიზაციასა და ხასიათის ჩამოყალიბებაში.

კულტურა ხასიათდება შემდეგი ნიშან-თვისებებით:

- გამომდინარეობს ადამიანთა წარსულიდან;
- სტრუქტურად ყალიბდება და შეისწავლება;
- იყოფა ცალკეულ შემადგენელ ნაწილებად;
- არის დინამიური და ცვალებადი პროცესის ამსახველი;
- ავლენს მეცნიერული კვლევის ობიექტის კანონზომიერებებს;
- ახდენს ინდივიდების სოციალურ გარემოსთან ადაპტაციას;
- არის შემოქმედებითი ენერჯის გამოვლენის ქმედითი საშუალება.

ამდენად, კულტურა არის მენტალური პროგრამის ნაწილი, რომელიც ინდივიდებს „აიძულებს“ იდენტურ სტიმულებზე დაახლოებით მსგავსად მოახდინონ რეაგირება. ამავე დროს კულტურა სხვა კულტურებს ემიჯნება იმით, რომ იგი სწორედ იმ ასპექტებს წამოსწევს წინა პლანზე, რომლებიც სპეციფიკური და ტიპურია ადამიანთა მოცემული ჯგუფისათვის.

<sup>1</sup> Nicklisch, Heinrich. Die Betriebswirtschaft. Stuttgart (Poeschel). 7. Auflage 1932; Wirtschaftliche Betriebslehre, Stuttgart (Poeschel). 1922. S. 56.

კულტურა არის ადამიანის აზროვნების კოლექტიური პროგრამირება, რაც შექმნილია ცხოვრების მანძილზე და ადამიანთა ერთი ჯგუფის წევრებს განასხვავებს სხვა ჯგუფის წევრებისაგან.

პიროვნებათა ჯგუფი, სულ მცირე, საერთო მიზანდასახულობითა და შინაგანი ერთსულოვნებით იწოდება, როგორც წესი, ორგანიზაციად. ყოველ ორგანიზაციას გააჩნია განსხვავებული ზომით გამოხატული კულტურა. მაშასადამე, ორგანიზაციის კულტურა არის ზეცნება, რომელიც სანარმოების კულტურასთან ერთად მოიცავს საზოგადოებრივი სამმართველოების, გაერთიანებების, უნივერსიტეტების, საავადმყოფოების და ა. შ. კულტურას.

განსაზღვრული ფასეულობანი, ძირითადი ჰიპოთეზები, ნორმები, აზროვნების წესი, განწყობა და ა. შ. ერთობლიობაში წარმოადგენენ მას, რაც ორგანიზაციის კულტურად იწოდება. ისინი თავისი უხილავობით გამოირჩევიან, რის გამოც საჭიროებენ საკომუნიკაციო საშუალებებს ხილულ სამყაროში „გადასაადგილებლად“.

კულტურის საკომუნიკაციო საშუალებების პირველი ფორმაა „გმირები“, როგორც თვალსაჩინო პიროვნებები. ისინი ორგანიზაციის წარმატებას განაპირობებენ და წარმოადგენენ უპირატესობამინიჭებულ ფასეულობათა სიმბოლოს. კულტურის გადაცემის სხვა ფორმებია: ისტორია, თქმულებები, რიტუალები, ცერემონიები, დღესასწაულები, სანარმოს ექსკურსიები, დაბადების დღისადმი მიძღვნილი საღამოები, გარკვეული ენობრივი სტრუქტურები და გამოთქმები, ლოზუნგები, მონოდებანი. იგივე ეხება არქიტექტურას. ხშირად შენობის სტრუქტურაში იკითხება საქმისადმი დამოკიდებულება, ექსტრავაგანტურობა ან მოკრძალებულობა, ისინი ყოველთვის აღიქმება როგორც ორგანიზაციის კულტურის პოტენციური (მაგრამ არა ყოველთვის შესაბამისი) ინდიკატორები.

ამრიგად, ორგანიზაციის კულტურა არის ორგანიზაციის იმპლიციტური ცნობიერება, რომელიც მის წევრთა მოქმედებიდან გამომდინარეობს და თავის მხრივ უკუხემოქმედებას ახდენს მასზე კოლექტიური პროგრამირების სახით.

1. ფუნქციონალურ-ობიექტური და სუბიექტურ-ინტერპრეტაციული პრინციპი მოწმობს, რომ ორგანიზაციის კულტურა მხოლოდ მაშინ აღიქმება გონივრულად, როცა სახეზეა ფუნქციონალურ-ობიექტური მხარისა და სუბიექტურ-ინტერპრეტაციული პერსპექტივის სინთეზი. ეს ნიშნავს ორგანიზაციის კულტურის ობიექტური გაგებისა და ფუნქციონალური გამოყენების დაკავშირ-



რებას ორგანიზაციის წევრთა სუბიექტური თვალსაზრისიდან გამომდინარე კულტურის ფენომენის ინტერპრეტაციასთან.

ფუნქციონალურ-ობიექტური ასპექტის თვალსაზრისით ორგანიზაციას აქვს კულტურა, ეს არის „ფაქტიურად არსებული (რეალური) კულტურა“, ხოლო სუბიექტურ-ინტერპრეტაციული პერსპექტივის მიხედვით ორგანიზაცია, როგორც მოაზროვნე სუბიექტი, იდეების, ჰიპოთეზების და ა. შ. სისტემა, თვითონ წარმოადგენს კულტურას, ესაა „მიზნად დასახული (პოტენციური) კულტურა“.

პეტერსი და ვატერმანი<sup>1</sup> გამოყოფენ ორგანიზაციის კულტურის წარმატების რვა ძირითად ნიშანს:

- აქტიური მოქმედება;
- მენარმეობის თავისუფალი სივრცე;
- ნაყოფიერების ზრდა;
- მომხმარებლებთან სიახლოვე;
- მრავალნაწიად ფასეულობათა სისტემა;
- სანყის საქმეზე ფოკუსირება;
- მოქნილი ორგანიზაციის ფორმირება;
- თავისუფალი მენარმეობის რაციონალური მართვა.

რეალური კულტურის პოტენციურ კულტურასთან მიახლოების წინაპირობა არსებული კულტურის რაც შეიძლება სრულყოფილი აღქმა და პრაქტიკაში მისი ყოველმხრივი გათვალისწინებაა. სრულიად სხვაგვარად „უყურებს“ სუბიექტურ-ინტერპრეტაციული პერსპექტივა ორგანიზაციებს: ისინი არსებობენ არა რეალურად, არამედ მხოლოდ ორგანიზაციის წევრთა თავებში.

სინამდვილე არსებობს არა თავისთავად, არამედ როგორც სოციალურად კონსტრუირებული. არსებული წესრიგი დადგენილი და შეთანხმებულია. ის არის არა ობიექტური, არამედ ობიექტურად ქცეული. თუ ადამიანები განსაზღვრავენ სიტუაციებს, როგორც რეალურს, მაშინ ისინი რეალური არიან თავიანთ თანმიმდევრობაში.

კულტურის ფუნქციონალურ-ობიექტურ ასპექტს არ შეუძლია ერთ ორგანიზაციაში არსებული ყველა ფაქტი აღიქვას. მაგალითად, ორგანიზატორული ცხოვრების არსებითი ასპექტები ფრჩხილებს გარეთ რჩება. კულტურის სუბიექტურ-ინტერპრეტაციული პერსპექტივა კი ამალღებული ინდივიდუალურიზმითა და ცალკეულ

<sup>1</sup> Peters, Thomas J., Waterman, Robert H. Jr., დასახელებული ნაშრომი.

შემთხვევათა შესწავლით ახდენს ორგანიზატორული რეალობის ახსნას.

ამრიგად, ფოსი-ს პრინციპი ერთმანეთთან ინტეგრალურად აკავშირებს კულტურის ფუნქციონალურ-ობიექტურ მხარესა და სუბიექტურ-ინტერპრეტაციულ პერსპექტივას და შესაძლებელს ხდის მეცნიერებაზე დაფუძნებული და პრაგმატულად ორიენტირებული კულტურის გაგებას.

2. დუალობის პრინციპი გამომდინარეობს ორგანიზაციის კულტურის დეფინიციიდან, რის მიხედვითაც კულტურა ინდივიდთა მოქმედების შედეგია, ხოლო შემდეგ მათ „ქცევას“ აყალიბებს, ახდენს მის კოლექტიურ პროგრამირებას.

დუალობის პრინციპის მოთხოვნაა ფაქტიურად არსებული კულტურისა და პრაქტიკული მოქმედების ურთიერთზეგავლენა. მაშასადამე, კულტურის დუალურ მოდელში ორი ურთიერთზემოქმედი კომპონენტის როლში გვევლინება არსებული კულტურის იერარქია და მასზე ზემოქმედების ანუ ხელმძღვანელობის იერარქია.

ამრიგად, კულტურის დუალური მოდელი გვიჩვენებს ურთიერთკავშირს ორგანიზაციის კულტურის მიზეზსა და მის (თვით კულტურის) ზემოქმედებას შორის.

3. შესაბამისობის პრინციპი „მოითხოვს“ ურთიერთობათა გათვალისწინებას, ერთი მხრივ, ორგანიზაციის კულტურასა და სტრატეგიას, ხოლო მეორე მხრივ, შიდა და გარემომცველ სისტემას შორის.

გ. ჰოფსტედმა<sup>1</sup> დაადგინა, რომ ორგანიზაციების კულტურა განსაზღვრავს ქვეყნების კულტურას, ხოლო ეს უკანასკნელი კულტურის უნივერსალურ დონეს ანუ ადამიანების კულტურას. ქვეყნების კულტურა მან ოთხი განზომილებით დაახასიათა:

- დისტანცია ხელისუფლებასთან;
- უნდობლობის თავიდან აცილება (საზოგადოებრივი წესრიგის, განკარგულებების, რელიგიისა და ქცევის წესების ერთობლივი ზემოქმედებით);
- ინდივიდუალიზმი გადაწყვეტილებების მიღებაში (მენეჯერები სტრატეგიულად აზროვნებენ, ორიენტაცია აქვთ ადამიანთა ურთიერთობებზე და ხელმძღვანელობის სტილის მასშტაბებზე. ინდივიდუალურად მიღებული გადაწყვეტილებები რისკის სიხარულს განაცდევინებს მათ);

<sup>1</sup> Hofstede, Geert. Culture's Consequences. International Differences in Work - Related Values. Beverly Hills - London (Saga) 1980 a. S. 136, 152.

● მამრობითის უპირატესი როლი (იგი თვითდამკვიდრების, წარმატების მიღწევის, კონკურენციის განწევის და ა. შ. სინონიმურია). ამ თვალსაზრისით მსოფლიოს ქვეყნები შემდეგი დონეებით ხასიათდებიან: აზიის – უმაღლესი, გერმანიკული – მაღალი, ანგლო-ამერიკული – ზესაშუალო, რომანული – საშუალო, ჩრდილოეთის – დაბალი.

„ხელისუფლებასთან დისტანციის“ თვალსაზრისით ქვეშევრდომი ყოველთვის ცდილობს შეამციროს „მანძილი“ თავის უშუალო უფროსთან, ხოლო ხელმძღვანელი პირიქით – გაზარდოს იგი. ხელისუფლებასთან დისტანცია სამხრეთის ქვეყნებში უფრო დიდია, ვიდრე ზომიერ ან ცივ კლიმატურ ზონებში.

ხელისუფლებასთან შედარებით მცირე დისტანციის ქვეყნებისათვის დამახასიათებელია პოლიტიკური სტაბილურობის შენარჩუნება და კიდევ უფრო განმტკიცება დემოკრატიული კონსტიტუციისა და ინსტიტუტების შექმნით (ავსტრია, გერმანია, შვედეთი, შვეიცარია), ხოლო ხელისუფლებასთან ძალზე დიდი დისტანციის ქვეყნები ორიენტირებული არიან სტაბილური, მაგრამ ავტორიტარული მთავრობების შექმნაზე (იაპონია, მექსიკა). შედარებით ზომიერი დისტანციის მქონე ქვეყნებში (არგენტინა, საბერძნეთი, იტალია) პოლიტიკური ვითარება თითქმის ერთნაირია.

ორგანიზაციისათვის ხელისუფლებასთან მცირე დისტანცია ნიშნავს დეცენტრალიზაციას, ჰორიზონტალურ იერარქიულ სტრუქტურებს, მაღალ კვალიფიკაციას. საპირისპირო მოვლენები ვითარდება ხელისუფლებასთან დიდი დისტანციის დროს.

შესაბამისობის ანალიზი ამოსავალი წერტილი უნდა იყოს ყოველგვარი ინტერნაციონალიზაციისა, რათა თავიდან ავიცილოთ შოკები კულტურის თვალსაზრისით და ეკონომიკური ჩამორჩენა.

მენარმეობის წარმატებით მართვა შესაძლებელია თუ სტრატეგია და კულტურა ერთმანეთს ესადაგება. მენარმეობის სტრატეგიასთან დაკავშირებით ორგანიზაციის კულტურას ორგვარი მნიშვნელობა ენიჭება: ერთი მხრივ, მოქმედებს ორგანიზაციის კულტურა (როგორც ამას დუალობის პრინციპში გაესვა ხაზი) პერსონალის „ქცევის“ სამართავად, ხოლო, მეორე მხრივ, შესაბამისობის მიღწევა ორგანიზაციის კულტურის მეშვეობით დიდი წარმატებების საწინდარია.

სტაბილიზაციის პროცესი მხოლოდ მაშინ მიიღწევა, თუ დუალობის პრინციპის შესაბამისად, თანამშრომელთა მოქმედება არსებულ კულტურას ასახავს, ხოლო კულტურის ახალი შინაარსი

(მიზნად დასახული კულტურა) პერსონალის იმპლიციტურ ცნობიერებადაა ქცეული. მომავალმა ლიდერებმა უნდა ისწავლონ, თუ როგორ მართონ განსხვავებული კულტურები.

ამრიგად, ორგანიზაციის კულტურა წარმოადგენს მის მეხსიერებას, რომელიც მენარმეობის გამოცდილებას კრიტიკული სიტუაციების გარემოცვაში ათავსებს და ამით მართავს სტრატეგიული მიზნის ჩამოყალიბებისა და განხორციელების პროცესს.

4. **პათოლოგიის პრინციპი.** ორგანიზაციები გვიჩვენებენ ადამიანთა როგორც პიროვნული, ასევე ჯგუფური მოქმედების დარღვევის სხვადასხვა ფორმებს. ისინი ვითარდებიან უმნიშვნელო გადახრებიდან მყარ პათოლოგიებამდე და ორგანიზაციის კულტურაში აისახებიან. ორგანიზაციის ერთი ან რამდენიმე წევრის არაგონივრული მოქმედება ავადმყოფურ კულტურულ ნორმად იქცევა და დაღს ამჩნევს ორგანიზაციის მთელი პერსონალის საქმიანობას. აქ წარმოიშობა მრავალმხრივი უკუკავშირის მქონე მექანიზმი, რომელიც ყველა თანამშრომლის პათოლოგიზებამდე მიგვიყვანს. ამ პროცესს აძლიერებს და აჩქარებს ორგანიზაციის სტრუქტურის რღვევა, რომელიც ავადმყოფური მენტალიტეტიდან წარმოშობილი – კვლავ ადამიანთა ქცევაზე ახდენს გავლენას. ამდენად, არც არის გასაკვირი, რომ პათოლოგიური კულტურები ძალიან ძლიერია და პოზიტიური ცვლილების ყოველ ცდას დიდად ეწინააღმდეგება.

პათოლოგიის პრინციპის მოთხოვნაა ირაციონალური და პათოლოგიური ექსპლიციტურად დაძლიოს ორგანიზაციებში. შეიძლება აგრეთვე ამ პრობლემატიკის მიმართ თანამშრომელთა „მგრძობიარობის“ ამაღლებით შეფერხდეს პათოლოგიური კულტურის მქონე ორგანიზაციის დამკვიდრება ანდა გაცნობიერებული იქნას მისი თერაპიის ღონისძიებების აუცილებლობა.

ადამიანის მოქმედება შეიძლება ხასიათდებოდეს ერთი ან რამდენიმე ნევროზული სტილით, რომელთაგან თითოეული მათგანი საშიშია გარემოების შესაბამისად.

ორგანიზაციის კულტურის პათოლოგია შეიძლება განვითარდეს პიროვნული ქცევის დარღვევებიდან.

ა) **პიროვნული დარღვევები.**

● მენეჯერები, რომლებსაც დევნის ილუზია ახასიათებთ, არავის ენდობიან და ყოველთვის ფხიზლად არიან, რათა სწრაფად შეძლონ რეაგირება წარმოსახვით თუ რეალურ შეტევაზე. ამის შედეგია უნდობლობის ნევროზული სტილი, დაკავშირებული ზემ-

გრძნობიარობასა და ზეალელებასთან. ასეთი ნევროზული სტილის მენეჯერები მუქარით აღსავსე სიტუაციებზე უმეტესწილად შეურაცხყოფილნი და გაბრაზებული რეაგირებენ. სხვების ქცევას, ადვილი შესაძლებელია, ვერ იგებენ, რადგან მათგან ძირითადად შეცდომაში შემყვან და არასანდო მოქმედებას მოელიან. ამ სტილის მენეჯერებს მხოლოდ ექსტრემალურად ვიწრო პრობლემების ჭვრეტა შეუძლიათ და მიდრეკილება აქვთ სიფრთხილისაკენ, საიდუმლოს შენახვისაკენ.

● უმწიფობის ილუზია ემყარება თვითშეფასებას, სამყაროს წინაშე უიმედო არსებობას და საზოგადოებისათვის უსარგებლო ყოფნას. აქ დომინირებს დეპრესიის ნევროზული სტილი. დეპრესიული მენეჯერები განიცდიან თვითდარწმუნებისა და ინიციატივის დეფიციტს. მათ ახასიათებთ საქმისათვის თავის არიდება და სხვის დამოკიდებულებაში ყოფნა. ზემდგომთ თავი რომ მოაწონონ, კარგად ეთვისებიან სიტუაციას და პასუხისმგებლობას სხვას გადასცემენ. საკუთარ უმწიფობაზე ფიქრი იწვევს მათ ფრთხილ დამოკიდებულებას სხვების მიმართ, თავის თავთან დაპირისპირებას, მტრულ შინაგან განწყობას („მორალური მაზოხიზმი“). ამავე დროს ეს მენეჯერები ეძებენ მხსნელს, რომელიც მათ მოსალოდნელი საფრთხისაგან დაიცავს. ამას კი შედეგად მოსდევს მისწრაფება სხვა პიროვნების იდეალიზებისაკენ, რომელიც მათ თითქოს მესიად მოეწოდება.

● განდიდების ილუზია გულისხმობს პიროვნების მიერ თავის გადაჭარბებით შეფასებას და პერმანენტულ მოთხოვნას, რათა სხვების ყურადღება მიიქციოს. ეს კი მანიფესტირდება დრამატულ ნევროზში. ამ სტილის მენეჯერებს ერთი რამ ამოძრავებთ – სხვებზე მოახდინონ ზემოქმედება. ამიტომ ისინი ემოციებით დატვირთული არიან და გადაჭარბებით აფასებენ საკუთარ წარმატებებს. თვითდისციპლინა და სხვების მიმართ ყურადღება მათთან მოიხსუსტებს. ასეთი მენეჯერები თავს გვიჩვენებენ გულთბილად და მომხიბვლელად, სინამდვილეში კი ულმობელნი არიან. ამიტომ მათი შიდაპერსონალური ურთიერთობანი არასტაბილურია, ისინი მერყეობენ ზეიდვალისების უკიდურესობასა და მეტისმეტ დაუფასებლობას შორის.

დრამატიზმის სტილს ზომიერად და მიზანდასახულად მიჰყვებოდა ალფრედ ჰერჰაუზენი. იგი თვლიდა, რომ ყოველი წარმა-

ტებისათვის აუცილებელია: „ცოტაოდენი ჰარვარდი, ცოტაოდენი პოლივეუდი და ცოტაოდენი პრუსია“.<sup>1</sup>

● კონტროლის ილუზიის მქონე მენეჯერები ცდილობენ საქმის ყველა დეტალი სრულყოფილად შეისწავლონ და დააზუსტონ კანონებისა და არსებული შეზღუდვების შესაბამისად. ამას კი შედეგად იძულება მოსდევს. ასეთი მენეჯერები სხვებთან ურთიერთობას ყოველთვის განიხილავენ დომინანტისა და დაქვემდებარების ჭრილში. ისინი დაჟინებით მოითხოვენ, რომ ქვეშევრდომებმა მათი აზროვნებისა და მოქმედების ნიმუში გადაიღონ, ამავე დროს თავიანთი უფროსების წინაშე მლიქვნელურად გამოდიან და პატივისცემას იმსახურებენ. ყოველივე ამას დოგმატიზმამდე მივყავართ. იძულების ნევროზული სტილის მენეჯერებს არ გააჩნიათ არც სპონტანურობა და არც დაძაბულობის მოხსნის უნარი. ისინი ხშირად მერყევი არიან გადანყვეტილების მიღებისას, ფრთხილობენ, რომ არ დაუშვან შეცდომა. ამ პრობლემების შესანიღბად მოუქნელად იქცევიან და რუტინულ საქმიანობაშიც კი გადადიან, თუნდაც ამით პირადი ურთიერთობების განყვეტაც მოუხდეთ.

● განცალკევების ილუზია. ამ შემთხვევაში პირადი ურთიერთობები პრობლემატურად განიხილება: მათი წარუმატებლობა პიროვნულ ტკივილებსა და ზარალს იწვევს. ამას კი დისტანცირების ნევროზამდე მივყავართ. ამ ნევროზული სტილის მენეჯერები გაურბიან პირად კონტაქტებს და ე. წ. „ემოციურ ჩართვას“, რაც ნაკლები კომუნიკაციის მოთხოვნაში აისახება. ისინი ჩანან მშვიდი და თავშეკავებული, სიხარულის ან ენთუზიაზმის გამოხატვას მოკლებული, კრიტიკისა და ქების მიმართ გულგრილი. მათი ასეთი ქცევა სულიერი შეურაცხყოფის შიშის შედეგია. ამ მენეჯერებს შეუძლიათ ურთიერთობები დაამყარონ მხოლოდ „აღებ-მიცემობის“ პრინციპის მიხედვით.

პიროვნული მოქმედების ეს დარღვევები უნდა ჩაითვალოს გამარფხილებელ სიგნალად, რადგან მათ შეუძლიათ ორგანიზაციის პათოლოგიური კულტურის წარმოქმნა. პათოლოგიის პრინციპის მოთხოვნაა ინდივიდუალური პათოლოგიების თერაპია ან ყოველ შემთხვევაში მათი გავრცელების შეჩერება.

ამ პრობლემასთან უშუალო კავშირშია დღეისათვის მეტად გავრცელებული „ფსიქოლოგიური თამაშები“. ის იწყება პოზიციიდან: „მე თანახმა ვარ, შენ არა ხარ თანახმა“. ფსიქოლოგიური თამაშები

<sup>1</sup> Herrhausen, Alfred. დასახელებული ნაშრომი.

ან მიკროპოლიტიკა წინასწარმეტყველებადი, სტერეოტიპული, ჩვეულებრივ დესტრუქციული, ფარული სურვილებით მოტივირებული ქცევის ნიმუშია. ყოველი „თამაში“ ექვსი საფეხურისაგან შედგება:

- სხვისი წონასწორობიდან გამოყვანის მცდელობა;
- ადამიანის სუსტი მხარით სარგებლობა;
- რეაქცია;
- საოცარი შემობრუნება;
- დაბნეულობა;
- სამსხვერპლოდ გამეტება.

ფსიქოლოგიური თამაშების ტიპური მაგალითებია: „მდევისა“, რომელსაც ზემდგომი თავის თანამშრომელთა დასამცირებლად იყენებს და „მსხვერპლის“ თამაშები, რომლის დროსაც მათ დამარცხების განაჩენი აქვთ გამოტანილი.

ფსიქოლოგიური თამაშები წარმოადგენენ სერიოზულ პრობლემას, რადგან ისინი შეიძლება პათოლოგიურ კულტურებად გადაგვარდეს.

ფროიდის მიერ წარმოდგენილი ფსიქანალიზი პიროვნულ პათოლოგიებს ხსნის, როგორც ინტერაქციური და კომუნიკაციური მოქმედების დარღვევებს ბავშვობისდროინდელი განცდების ფონზე. ის იქიდან გამომდინარეობს, რომ აზროვნებისა და ქმედების მოტივების დიდი ნაწილი ემოციური და ირაციონალური ხასიათისაა. თუნდაც ბუნებისმეტყველების თვალსაზრისით ზუსტი მიზეზობრიობა იქნას დაშვებული, სპეციფიკური ქცევის მიზეზები პირდაპირი გზით მაინც შეუცნობელია, ისინი ბავშვობაშია ჩამარბული.

საქმის სტაბილური ვითარება ხშირად მცდარად იმ გარემოებაზე დაიყვანება, რომ ზემდგომისა და ქვეშევრდომის ნევროზული სტილი ერთმანეთს ეხამება, რის გამოც ისინი ურთიერთდამოკიდებული ხდებიან. ასე, მაგალითად: მზრუნველ ადამიანებს „ესაჭიროებათ“ მათზე დამოკიდებულნი, დომინანტებს – ქვეშევრდომნი, ნარცისტებს – მოხიბლულნი, აგრესიულებს – მსხვერპლნი და წესრიგის ფანატიკოსებს – ქაოსურნი.

პიროვნული დარღვევები მთლიანობაში, მისთვის დამახასიათებელი ნიშან-თვისებებითა და შედეგებით, შეიძლება შემდეგნაირად წარმოვადგინოთ:

წარმოშობის ფაქტორი	პრინციპი	ნიშნები	შედეგები
დეენის ილუზია	„არავის არ უნდა ენდო, მზად უნდა იყო შეტევის მოსაგერიებლად“.	უნდობლობა, ხელმძღვანელობის რეპრესიული, ავტორიტარული სტილი, შრომის რაციონალური პროცესი, ყოვლისმომცველი კონტროლის აპარატი.	არარეალური აღქმა, მუდმივი თავდაცვის მდგომარეობა, მოტივაციის დაკარგვა, რისკის უარყოფა, ნაკლები მოქნილობა.
უმწეობის ილუზია	„საქმის ვითარების შეცვლა არ შეიძლება“.	საქმისადმი და საერთოდ პასუხისმგებლობისადმი თავის არიდება, თვითშეგნების დეფიციტი, მტრული შინაგანი განწყობა (თავის თავთან დაპირისპირება), მხსნელთა იდეალიზება.	აპათია, არავითარი ინიციატივა, რუტინული ფოკუსირება, მიზნისა და სტრატეგიის ბუნდოვანი ფორმულირება.
განდიდების ილუზია	„ყველა უნდა მოხიბლო და გააოცო“, „მე ვარ საუკეთესო“.	გადანყვეტილების ცენტრალიზაციის მაღალი დონე, თვითდისკრიპლინის დეფიციტი.	ილუზიური სამყარო, საკუთარი ინიციატივის ნაკლებობა, დისტანცია, რისკის სიხარული, კრიტიკის დათრგუნვა.
კონტროლის ილუზია	„ყველაფრის გაკონტროლება, რათა არ იყო დამოკიდებული შემთხვევებზე“.	ექსცესური იერარქიული და ფუნქციონალური დიფერენცირება, ყოვლისმომცველი სტრუქტურული აპარატი.	წესების, კანონების გაფეტიშება, გარე სამყაროსთან ურთიერთობის უგულვებლყოფა, შეცდომების დაშვების შიში.
განცალკევების ილუზია	„არავითარი კონტაქტი სხვებთან“.	ხელმძღვანელობის ვაკუუმი, laissez-faire სტრუქტურა	იზოლაცია, ფრუსტრაცია, შინაგანი ბრძოლა ძალაუფლებითა და თავის.

## ბ) ჯგუფური დარღვევები.

ორგანიზაციის კულტურის პათოლოგიზებისათვის განსაკუთრებით საშიშია ის გარემოება, რომ ნევროზული ტენდენციების გავრცელება არა მხოლოდ ზემდგომ – ქვეშევრდომის ურთიერთობით შემოიფარგლება, არამედ ცალკეული ინდივიდების მსგავსად მთელ ჯგუფებსაც შეუძლიათ რეგრესული აზროვნებისა და ქცევის



ნიმუში განავითარონ. აქედან გამომდინარე, გამოყოფენ ჯგუფური აზროვნებისა და მოქმედების შემდეგ დარღვევებს:

- **ბრძოლის მენტალიტეტი** სოციალურ გარემოს მტრებად და მეგობრებად ჰყოფს. მოქმედება განისაზღვრება წარმოსახვითი მტრის წინააღმდეგ ბრძოლით და ამდენად ჯგუფის წევრთა ურთიერთკავშირი ძლიერდება. დევნის ილუზიიდან წარმოშობილი ამ კულტურის დროის ჰორიზონტი მოკლეა, სამყაროს სახე – არადიფერენცირებული და დევნის შიშით ნაკვები. ჯგუფის წევრები მუდმივ კონფრონტაციაში იმყოფებიან მტრის სახესთან, მას დისკუსიის თემადაც კი ხდიან.

- **დამოკიდებულების მენტალიტეტი** გულისხმობს ქარიზმატულ ხელმძღვანელ პიროვნებას, რომელსაც ბრმად ემორჩილებიან. ამ უკანასკნელს კი შესწევს უნარი აქტიური ზემოქმედება მოახდინოს თავის გავლენის სფეროში მყოფ სუბიექტებზე, რადგან ისინი აქ პასიურ როლს თამაშობენ. ჯგუფის წევრებს, თავის მხრივ, არ სურთ „გაექცნენ“ ბელადის მიმზიდველობას, მისი ყოვლისშემძლეობა თითქმის ბიბლიური მორალით ლეგიტიმირდება. ამასთან, მას აქვს ტენდენცია ჯგუფის წევრებს „სუნთქვა შეუკრას“ განუწყვეტილი აქტიურობით: „რასაც ის ბრძანებს, ყველაფერი კეთდება“.

- **უტოპიის მენტალიტეტი** ხასიათდება მომავალზე ორიენტირებით, ახალი იდეების გაცნობიერებითა და ენთუზიაზმით. ყოვლისმომცველი იდეა, რომელსაც მომავალი ხელმძღვანელი პიროვნება განახორციელებს, ჯგუფის წევრებს აერთიანებს და იწვევს მათ ერთობლივ ქმედებას დასახული მიზნის მისაღწევად. ისინი დარწმუნებული არიან, რომ ეს მესია ყველა პრობლემას გადაწყვეტს, სინამდვილეში კი ასეთი მხსნელი არასოდეს მოვა.

ყველა აქ განხილულ მენტალიტეტს მივყავართ იქამდე, რომ ჯგუფში ძლიერი კონფორმიზმი ფუძნდება, რასაც შედეგად მოსდევს სამყაროს არარეალური განსჯა და მცდარი გადაწყვეტილებები.

### **გ) სისტემის დარღვევები.**

თუ პიროვნული და ჯგუფური დარღვევები კულტურაზე ზემოქმედების ფორმად მოგვევლინება, მაშინ ეს გამოიწვევს სისტემის გლობალურ დარღვევებს. მაშასადამე, ინდივიდუალური ნევროზებიდან და ჯგუფური დარღვევებიდან სისტემის პათოლოგია ვითარდება, რომელიც მთელ ორგანიზაციას (წარმოებას) შეეხება და ვლინდება სხვადასხვა პათოლოგიური კულტურების წარმოშობასა და მოქმედებაში:

● **პარანოიდული კულტურა** წარმოიშობა დევნის ილუზიიდან და ბრძოლის მენტალიტეტიდან. ის ხასიათდება უნდობლობითა და ხელმძღვანელობის რეპრესიული, ავტორიტარული სტილით. სამუშაო ატმოსფერო ზედმინევენით რაციონალურია, ზოგჯერ აგრესიულიც. არაფორმალური კომუნიკაცია იზღუდება. საწარმოს გარე სამყაროს ინტენსიური ანალიზი ხდება მოსალოდნელი საფრთხის თვალსაზრისით. პარანოიდულ კულტურას გააჩნია კონტროლის დიფერენცირებული მექანიზმი, რათა პოტენციური საფრთხე ჩანასახშივე გაანადგუროს. გადაწყვეტილების კომპეტენცია მცირედენტა ხელშია, რომლებიც ატარებენ შეზღუდულ საინფორმაციო პოლიტიკას. ცალკეულის მოქმედების პოტენციალი განსაზღვრულია. მოქნილობა და შემოქმედებისუნარიანობა საშიშ მოვლენებად განიხილება.

● **დეპრესიული კულტურა** წარმოიშობა მენეჯერთა უმწეო და უიმედო განწყობით. მისთვის დამახასიათებელია საკუთარ თავში ეჭვის შეტანა, თვითდარწმუნების დეფიციტი, დანაშაულის შეგრძნება, უძლურება, აპათია. დეპრესიულ კულტურას ხელმძღვანელი პიროვნებები არ გააჩნია. მეწარმეობა რუტინულ მოქმედებას ემყარება. იგი მოკლებულია ინიციატივასა და ახალ იდეებს, მიზნები და სტრატეგია ან არ არსებობს ან ბუნდოვანია. დეპრესიული კულტურა გვიჩვენებს ძლიერ იერარქიასა და ფორმალიზებას. მოუქნელობა და ბიუროკრატიზმი განსაზღვრავენ საქმის მიმდინარეობას. გარე სამყაროს ნაკლები ყურადღება ექცევა.

● **დრამატული კულტურა** წარმოიშობა განდიდების ილუზიიდან. მენეჯმენტის ზედა ეშელონის წარმომადგენლები მიისწრაფიან მიიპყრონ სხვათა ყურადღება და მუდამ მათი ინტერესების ცენტრში იყვნენ. ავლენენ რა ზედაპირული აქტიურობის ტენდენციას, ცდილობენ „თვალში მოსახვედრი“ მოქმედებებით მოახდინონ სხვებზე შთაბეჭდილება. აქ დომინირებს საკუთარი თავის გადაჭარბებული შეფასება, ნარცისმი და ექსცენტრიზმი. დრამატული კულტურა გულისხმობს ხელმძღვანელი პიროვნების იდეალიზებას, რომლის თვითინსცენირება ამ როლისათვის წინასწარ არის განსაზღვრული. ასეთი კულტურის მიმდევრებს ახასიათებთ კერძო ინიციატივისა და კრიტიკული დისტანციის დეფიციტი, თუმცა არ აკლიათ მოტივაცია და ენთუზიაზმი. ატმოსფერო გრძნობებით არის დატვირთული, იმპულსური და ჰიპერაქტიურია. დრამატული კულტურები ექსტრემალურად ცენტრალიზებულია. კოორდინაცია

და ინფორმაციის გადაცემა წარმოებს შემთხვევის პრინციპის მიხედვით. ორგანიზაციის (საწარმოს) გარე სამყარო ისედაც იშვიათ დაგეგმვაში არც კი ჩაირთვება. აქედან გამომდინარეობს მოსალოდნელი (განსაცდელი) რისკის სიხარული.

● **იძულებითი კულტურა** წარმოიშობა კონტროლის ილუზიიდან, იგი საქმის ცალკეულ დეტალზე ამახვილებს ყურადღებას, თუმცა კარგავს არსებითის შემჩნევის უნარს. წინა პლანზე ყოველგვარი შემთხვევითობის კონტროლი. ქვეშევრდომთაგან მონური მორჩილება მოითხოვება და იგი კონტროლის ურცხვი მექანიზმით დგინდება. აქ სპონტანურობის გამომწვევი მოქმედების არეალი არ ჩანს. ამის საპირისპიროდ გაბატონებულია ტოტალური მართვის მითი. დაგეგმვა და კონტროლი შიგნითაა მიმართული, გარე სამყაროს ნაკლები ყურადღება ექცევა. იძულებითი კულტურა უზარმაზარ სტრუქტურულ აპარატს მოიცავს, რომელიც ხასიათდება ფორმალიზმით, ბიუროკრატიზმით, რიტუალიზმით, ასევე ექსცესური იერარქიული და ფუნქციონალური დიფერენცირებით. მოქმედებანი სტანდარტიზებულია, ინოვაცია და გარდაქმნა ასეთ მძიმე პირობებში არც კი ხორციელდება.

დროდადრო „სიმენსიც“ კი ჩანს ამ პათოლოგიური კულტურით მცირედ დაავადებული.

● **შიზოიდური კულტურა** წარმოიშობა განცალკევების ილუზიიდან, განსაკუთრებით ხელმძღვანელობის ვაკუუმიდან. მენეჯერები ამჟღავნებენ სავსებით უემოციო და გულგრილ პოზიციას. მათთან ენთუზიაზმი და მოვალეობის გრძნობა მოისუსტებს. ისინი გაურბიან ემოციური კონტაქტის რისკს. დისტანცია და იზოლაცია ის მექანიზმებია, რაშიც კარგად ერკვევიან შიზოიდი ხელმძღვანელები. შიზოიდური კულტურა მიუთითებს *Laissez-faire* – სტრუქტურაზე. კომპეტენციები და სამუშაო სფეროები სავსებით გაურკვეველია.

პათოლოგიური კულტურები სისტემის დონეზე წარმოადგენენ ყოველი ორგანიზაციის (საწარმოს) სერიოზულ საფრთხეს. ხელმძღვანელ ძალებში სხვადასხვა ნევროზული სტილი ან მათი ერთობლიობა ნაწილობრივ არსებული სისტემითაც არის განპირობებული.

პათოლოგიური კულტურები სისტემის დონეზე შეიძლება ასე წარმოვადგინოთ:

პიროვნული დარღვევა		სისტემის დარღვევა
ნარმოშობის ფაქტორი	ნეროზული სტილი	პათოლოგია
დევნის ილუზია უმწეობის ილუზია განდიდების ილუზია კონტროლის ილუზია განცალკევების ილუზია	უნდობლობა დეპრესია დრამატიზმი იძულება დისტანცია	პარანოიდული კულტურა დეპრესიული კულტურა დრამატული კულტურა იძულებითი კულტურა შიზოიდური კულტურა

მენეჯერები ზედმინვენით ზუსტად უნდა ფლობდნენ მართვის ხელოვნებას, რათა შეძლონ თანამშრომელთა „მოხიზვლა“. მხოლოდ ექსცესური სიტუაციისათვის არასპეციფიკური ან ორგანიზაციის მიერ სპეციფიკური სტილის გაუკონტროლებელი გამოყენება მიგვიყვანს თანამშრომელთა შორის ავადმყოფური გადახრების გავრცელებასთან და ორგანიზაციის პათოლოგიური კულტურის ნარმოშობასთან ყველა მისი ნეგატიური შედეგით.

#### დ) სტრუქტურის დარღვევები.

სტრუქტურის დარღვევები მოსალოდნელია ორ შემთხვევაში, კერძოდ, როცა ადგილი აქვს: 1) **ზ ე მ ა რ თ ვ ა ს** (ნარმოშობის მიზეზები: სიმარტივე, მოუქნელობა, რეპრესიულობა) ან **ზ ე ს ტ ა ბ ი ლ ი ზ ე ბ ა ს** (მიზეზები: თვითდამოუკიდებლობა, მატერიალიზება) და 2) **ზესირთულეებს** (მიზეზები: გადატვირთვა, ამბივალენტობა, წინააღმდეგობრიობა).

სისტემის პათოლოგია სტრუქტურული დარღვევის პირველ შემთხვევაში იმაში ვლინდება, რომ ნარმოშობა და მოქმედებას იწყებს პარანოიდული და დეპრესიული კულტურები, ხოლო სტრუქტურის დარღვევის მეორე შემთხვევაში მოქმედებას იწყებს დრამატული, იძულებითი და შიზოიდური კულტურები.

სტრუქტურისა და სისტემის დარღვევის ურთიერთკავშირი შეიძლება ასე გამოვსახოთ:

დარღვევის სახე	პირველი შემთხვევა	მეორე შემთხვევა
სტრუქტურის დარღვევა	<p><b>ზემართვა</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● სიმარტივე</li> <li>● მოუქნელობა</li> <li>● რეპრესიულობა</li> </ul> <p><b>ზესტაბილიზება</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● თვითდამოუკიდებლობა</li> <li>● მატერიალიზება</li> </ul>	<p><b>ზესირთულენი</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● გადატვირთვა</li> <li>● ამბივალენტობა</li> <li>● წინააღმდეგობრიობა</li> </ul>
სისტემის დარღვევა	პარანოიდული კულტურა დეპრესიული კულტურა	დრამატული კულტურა იძულებითი კულტურა შიზოიდური კულტურა

ორგანიზაციის კულტურისა და მისი ოთხი ძირითადი პრინციპის ანალიზის საფუძველზე ჩვენთვის ცხადი ხდება:

- ფოსი-ს პრინციპიდან გამომდინარე ორგანიზაციის კულტურის ფენომენის შინაარსი;
- დუალობის პრინციპიდან გამომდინარე კულტურის წარმოშობის იერარქია;
- შესაბამისობის პრინციპიდან გამომდინარე კულტურით განპირობებული „შეთანხმების“ აუცილებლობა;
- პათოლოგიის პრინციპიდან გამომდინარე ორგანიზაციის ავადმყოფური კულტურის ნეგატიური შედეგები.

# თავი მეოთხე

## დამოუკიდებელი მენარმეობის ფორმირების იერარქია

დამოუკიდებელი მენარმეობის დანყებას განაპირობებს მრავალი ფაქტორი, კერძოდ:

- სამენარმეო საქმიანობისაკენ მისწრაფება;
- მენარმეობის საკუთარი იდეა;
- ხელსაყრელი შემთხვევა;
- პროფესიული ფრუსტრაცია;
- უმუშევრობა;
- მეტი დამოუკიდებლობა;
- მეტი წარმატებების განცდა;
- პროფესიული აღმავლობა;
- უფრო მაღალი შემოსავლის მიღების სურვილი.

ნებისმიერი განვითარებული ქვეყნის საბაზრო ეკონომიკური სისტემის პირობებში ყველას გააჩნია შესაძლებლობა, გამოიყენოს თავისი უნარი და სამუშაო ძალა, საკუთარი იდეები, გამბედაობა და კაპიტალი. სამენარმეო საქმიანობა თავის აღიარებას მოგებაში პოულობს და სწორედ მცირე და საშუალო სანარმოებს შეაქვთ განსაკუთრებული წვლილი ეკონომიკის საერთო წინსვლაში.

წარმატებებისაკენ სვლა არ ნიშნავს გასეირნებას და ამავე დროს მისთვის არც გარანტიები არსებობს. ამიტომ შანსი და რისკი გაცნობიერებული უნდა ჰქონდეთ სანარმოს დამაარსებლებს.

**კონსულტაცია: მე ვიცი, რომ არაფერი ვიცი**

1. რის საფუძველზეც არ უნდა გასურდეთ საკუთარი სანარმოს

დაარსება, აუცილებელია კონსულტაცია. ეს უკანასკნელი წარმოადგენს არა უბრალოდ რჩევის გაკვეთილს, არამედ გადანყვებითლების მიღებაში განუღებ დახმარებას. საწარმოს დამაარსებელთა 80% კონსულტაციას დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს.

**2. პირველი კონსულტაცია ნათელყოფს შემდეგ საკითხებს:**

- საკმარისია ჩემი ზოგადი და პროფესიული ცოდნა?
- სწორია ბაზრის ჩემებური შეფასება?
- რეალისტურია ჩემი ფინანსური მოსაზრებანი?
- განხორციელებადია ჩემი გეგმები?
- ღირს კი დამოუკიდებლობის რისკის განევა?
- არის კი წარმატების მომტანი ჩემი სამეწარმეო საქმიანობის

იდეები?

**3. ვინ გვინებს კონსულტაციას?**

ა) თქვენი პირადი კონსულტანტი საგადასახადო საკითხებში:

• დახმარებას გინევთ სამეწარმეო საქმიანობისათვის მომზადებაში;

• წარმართავს თქვენთან ერთად ბუღალტრულ აღრიცხვას;

• რჩევას გაძლევთ ყველა საკითხზე, რაც საგადასახადო სისტემას ეხება;

ბ) კონსულტანტი:

- სამრეწველო და სავაჭრო პალატების;
- ხელოსანთა პალატის;
- პროფესიული კავშირებისა და ეკონომიკის ინსტიტუტების;
- საკრედიტო ინსტიტუტების.

გ) თქვენს მიერ არჩეული დამოუკიდებელი კონსულტანტი საწარმოს მართვის საკითხებში:

- ანალიზებს ბაზარს;
- ამონმებს ან თვითონ ახდენს საწარმოს დაგეგმვას;
- ადგენს დაფინანსების გეგმას.

დ) ადვოკატურა და ნოტარიუსი.

ყოველგვარი ხელშეკრულების გაფორმების წინ აუცილებელია კონსულტაციის მიღება. ამით თქვენ უსიამოვნო სიურპრიზებისაგან დაზღვეული იქნებით. ხელშეკრულება კი, თქვენ, როგორც მენარმემ, მრავალი უნდა დადოთ.

**4. კარგი კონსულტაცია არ უნდა იყოს ძვირადღირებული:**

საინფორმაციო და საკონსულტაციო დანესებულებები საწარმოს დაარსებისა და მისი პოზიციების შემდგომი განმტკიცებისათვის თქვენ გაძლევთ პირველ და ზოგად ორიენტაციას, რათა სამე-

წარმოი იდეები წარმატებით განახორციელოთ და მასთან დაკავშირებით წარმოშობილი სირთულენი მომავალშიც მოაგვაროთ. გერმანიაში ასეთი დანესებულებებით სარგებლობა შესაძლებელია დაბალი გადასახადების გამო. ამ უკანასკნელს კი ეკონომიკის ფედერალური სამინისტროს ფინანსური დახმარება განაპირობებს.

მნიშვნელოვანია: საწარმოს მართვისა და საგადასახადო სფეროს კონსულტანტების, აგრეთვე აუდიტორის საერთო ხარჯები წინასწარ უნდა იქნას გადახდილი.

**რატომ კოტრდებიან ხოლმე საწარმოს დამაარსებლები? რა ინვესტს დამწყებ მენარმეთა წარუმატებლობას?**

გამოყოფენ გადამწყვეტი მნიშვნელობის შვიდ მიზეზს.<sup>1</sup> აქ წარმოდგენილი პროცენტული მონაცემები მიუთითებენ, თუ თითოეული მათგანი რა „დატვირთვით თანამონაწილეობდა“ ახალგაზრდა მენარმეთა გაკოტრებაში:

**1. დაფინანსების ნაკლოვანებანი (68,6%).**

დამაარსებლები ხშირად სათანადოდ ვერ აფასებენ თავიანთ მოკლევადიან მოთხოვნას კაპიტალზე. პრობლემები ჩნდება მაშინაც, როცა მომხმარებლების მიერ გადახდის პროცესი ჭიანურდება. საშიშია ძალზე მაღალი ფასიც ფირმის შესყიდვის შემთხვევაში;

**2. ინფორმაციის დეფიციტი (61%).**

ხშირად დამაარსებლებმა ძალზე ცოტა იციან საბაზრო პროცესების შესახებ. ისინი ზედმეტად აფასებენ მოთხოვნას თავიანთ წარმზე ან მომსახურებაზე, ნაკლებად – კონკურენციას;

**3. კვალიფიკაციის ნაკლი (48%).**

პროფესიული კვალიფიკაციის დეფიციტი ისე იგრძნობა, როგორც არასდროს, ამიტომ კიდევ უფრო უარესი მდგომარეობაა მენარმეობისა და კომერციის ცოდნის მხრივ მაშინ, როცა დარგობრივი გამოცდილება წარმატების მიღწევის საწინდარია;

**4. დაგეგმვის ხარვეზები (30,1%).**

ან დაგეგმვაა დეფექტური, ან ის კარგია, მაგრამ არ სრულდება.

**5. ოჯახური პრობლემები (29,9%).**

როცა მეუღლეს არ სურს საწყის ფაზაში არსებულ ფამილიარულ დატვირთვას დიდხანს შეურიგდეს;

**6. საწარმოს შედეგების გადაჭარბებული შეფასება (20,9%),**

აქ საწარმოს მიერ რეალიზებული საქონლისა და მომსახურების ღირებულება ძალზე მცირეა მაღალ ინვესტიციებთან ან მუდმივ ხარჯებთან შედარებით;

<sup>1</sup> Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit. BMWi, Bonn, 1995, S. 9-10.



## 7. გარეგანი ზეგავლენა (15,4%).

ეს ისეთი მიზეზებია, რომელთა არც გათვალისწინება შეიძლება და არც მათზე ზემოქმედება: ცვლილებანი მომხმარებელთა ქცევაში, შემცირებადი მსყიდველობითუნარიანობა პოტენციურ მომხმარებელთა ჯგუფში, ძვირადღირებული მანქანების მხრივ ზარალი ტექნიკური პროგრესის შედეგად, სატრანსპორტო, ტექნიკური ან ფინანსური შედეგები შეცვლილი კომუნალური დაგეგმვის გამო.

დამოუკიდებელი მენარმეობისაკენ თქვენი სწორი, თანმიმდევრული ორიენტირებისათვის აუცილებელია, უზინარეს ყოვლისა, შემდეგი: მიიღეთ საფუძვლიანი ინფორმაცია და გაანვიინეთ კონსულტაცია ყველაფრის შესახებ, რაც კი გელოდებათ.

### I. გადაწყვეტილება

#### ● ჩაულრმავდით საკუთარ თავს.

გაგაჩნიათ მენარმის თვისებები? გადაიტანთ სწორედ სანყისი ფაზის სიძნელეებს? მარტივი ტესტური შეკითხვების სერია დაგებმარებათ ამ სფეროში მეტი თვითდარწმუნებისათვის.

#### ● გაიანგარიშეთ თქვენი გამომუშავება.

დაფიქრდით, დამოუკიდებელი სანარმოს დაარსება თქვენს დანახარჯებს თუ აანაზღაურებს. ღირს კი დანახარჯების განევა? საკმარისი იქნება მოგება, რათა თქვენი ჩვეული საარსებო სტანდარტი დააფინანსოთ?

#### ● გადანყვიტეთ?

მაშინ თქვენ გელოდებათ შემდეგი საფეხური.

### II. დაგეგმვა

#### ● მიიღეთ და დააფინანსეთ კონსულტაცია.

ჯერ დაესწარით თქვენი პალატის ან თქვენი კავშირის დაარსების პრობლემებზე მიძღვნილ სემინარს. შემდეგ დაიხმარეთ პალატის ან კავშირის კონსულტანტი ან დამოუკიდებელი კონსულტანტი სანარმოს მართვის საკითხებში.

#### ● გამოიკვლიეთ ბაზარი.

თქვენ ზედმიწევნით კარგად უნდა გაიცნოთ თქვენი პოტენციური მომხმარებლები, შეისწავლოთ მათი მოთხოვნილებები, მისწრაფებანი და ქცევის წესი. ამასთან, თქვენი სანარმოს დამკვიდრების ადგილის დადგენის დროს გააანალიზეთ და წარმოდგენა იქონიეთ კონკურენციულ სიტუაციაზე.

- მოახდინეთ თქვენი მენარმეობის იდეის ოპტიმიზაცია.

დაუსაბუთეთ მომხმარებლებს თქვენი საქონლისა და მომსახურების უპირატესობანი. მხოლოდ იმ შემთხვევაში შეგიძლიათ ხალხი თქვენს მომხმარებლად აქციოთ, როცა თქვენს მიერ შეთავაზებული საქონელი და მომსახურება იქნება კონკურენციის ამკარა უპირატესობის მქონე.

- შემდეგ კი იპოვეთ სწორი გზა დამოუკიდებლობისაკენ.

შეგიძლიათ მენარმეობა დაიწყოთ ახალი საწარმოს დაარსებით, არსებული საწარმოს შესყიდვით, რომელიმე საწარმოში მონაწილეობით ან ლიცენზიის მქონე მენარმედ („ფრანჩაიზინგი“) იმუშაოთ.

გეგმა სახეზეა. ახლა საჭიროა მისი დაფინანსება.

### III. ფინანსური გეგმა

- გაიანგარიშეთ საჭირო საწყისი კაპიტალი.

რა სიდიდისაა დაარსებისა და საწყისი ფაზისათვის კაპიტალზე თქვენი მოთხოვნა? მოიფიქრეთ ხარჯების ყველა შესაძლებელი ვარიანტი.

- დაადგინეთ ყველა ხელმისაწვდომი ფინანსური წყარო.

რა ოდენობის თანხაა პირადად თქვენს განკარგულებაში? ვის შეუძლია თქვენი დაფინანსება? ვინ მიიღებდა თქვენს საწარმოში მონაწილეობას? ეცადეთ საკრედიტო ინსტიტუტების, ქვეყნისა და მისი რეგიონების, აგრეთვე ევროგაერთიანებისა და სხვათა პროგრამების მიხედვით გათვალისწინებული დახმარებანი მიიღოთ.

ფინანსური გეგმა მზადაა. ახლა იგი განხორციელებას მოითხოვს.

### IV. მენარმეობა

- აირჩიეთ სწორი სამართლებრივი ფორმა.

გადაწყვიტეთ, რომელი ფორმა შეესაბამება თქვენს სამენარმეო, საგადასახადო და სამართლებრივ მოთხოვნებს.

- მოაგვარეთ საქმის ყველა აუცილებელი ფორმალური მხარე.

მოიფიქრეთ ყველა საჭირო შეთანხმება უწყებებთან, პალატებთან, პროფესიულ კავშირებთან და ა. შ. დააზუსტეთ, თუ რომელი პროექტებისათვის არის საჭირო განსაკუთრებული წანამძღვრები და დამადასტურებელი საბუთები, ოფიციალური ნებართვა ან სანქცია.

- არ დაგავინყდეთ გადასახადები.

განენწყვეთ ახალი ვალდებულებებისა და ახალი გადასახადები-

სათვის საფინანსო-საგადასახადო სამსახურის მიმართ.

● იფიქრეთ თქვენს დაზღვევაზე.

იზრუნეთ როგორც თქვენი სანარმოს, აგრეთვე თქვენი ოჯახის ჯეროვანი დონის დაზღვევაზე.

## I გადაწყვეტილება

პიროვნება: გაბარნიათ მენარმის თვისებაში?

1. დაბადებული ხართ თუ არა მენარმედ?

● დაძლეეთ თუ არა თქვენ და თქვენი ოჯახი დამოუკიდებელი სანარმოს დაარსების სიძნელეებს?

● როგორც მენარმე მიიღებთ თუ არა სწორ გადაწყვეტილებებს?

● მნიშვნელოვანი კითხვებია არა მხოლოდ თქვენთვის, არამედ, მაგალითად, იმ ბანკირებისთვისაც, რომლებმაც თქვენ უნდა დაგაფინანსოთ, აგრეთვე, თქვენი პარტნიორისთვისაც, რომელსაც უშუალოდ ეხება თქვენი გადაწყვეტილება.

2. პიროვნების ტესტი.

● აქ ორმხრივ შეგიძლიათ შეამოწმოთ თქვენი თავი: გაქვთ თუ არა სწორი პიროვნული მიდგომა მენარმის საქმიანობის, მისი ყოფის შესახებ და შეესაბამება თუ არა თქვენი ნანამძღვრები ნარმატების მქონე სანარმოს დაარსებას?

3. შეამოწმეთ თქვენი მომზადების დონე და გამოცდილება.

● შეესაბამება თუ არა თქვენი პროფესიული განათლება (პრაქტიკული გამოცდილება) იმ დარგს, რომელშიც თქვენ გსურთ დამოუკიდებლად მოღვაწეობა?

● შეგეძლოთ თქვენს პროფესიულ ცხოვრებაში ხელმძღვანელობის გამოცდილება მიგელოთ, ე. ი. ორგანიზებას უკეთებდით თუ არა თანამშრომელთა საქმიანობას და აკონტროლებდით თუ არა მას?

● გაქვთ თუ არა ფუნდამენტური განათლება ნარმოების ეკონომიკის ან კომერციის სფეროში და მისი შესაბამისი პრაქტიკული გამოცდილება?

● რა დონისა და დიაპაზონის გამოცდილება მიიღეთ დღემდე გასაღების სფეროში?

4. გამოსცადეთ, როგორი მსხვერპლისთვის ხართ მზად.

● მზად ხართ, პირველ წლებში სულ მცირე 60 ან მეტი საათი იმუშაოთ კვირაში?

● შეგიძლიათ სულ ცოტა ორი წელი უარი თქვათ შვებულებაზე, თავისუფალ დროსა და ოჯახურ სიამოვნებაზე?

● შეგიძლიათ რისკის განწევა, თუ ამ დროის განმავლობაში არ გექნებათ რეგულარული და სტაბილური შემოსავალი?

#### 5. შეამონმეთ თქვენი ჯანმრთელობის მდგომარეობა.

● უკანასკნელი სამი წლის მანძილზე მუდამ ფიზიკურად ჯანმრთელი და შრომისუნარიანი იყავით?

● შეგიძლიათ ხანგრძლივი დროის მანძილზე გაუძლოთ სტრესულ სიტუაციებს? გაურბიხართ ასეთ მოვლენებს, თუ ცდილობთ არსებული პრობლემების გადაჭრას?

● პროფესიულად უკვე მიჩვეული ხართ თუ არა, დაისახოთ მიზანი და ზემდგომის გავლენის გარეშე განახორციელოთ იგი?

#### 6. შეამონმეთ თქვენი ფინანსური წანამძღვრები.

● გაქვთ რაიმე ფინანსური საფუძვლები იმისათვის, რომ შეძლოთ ბანკებისაგან ან სხვა დამფინანსებლებისაგან დამოუკიდებლად მოქმედება?

● შეუძლია თქვენს მეუღლეს თავისი შემოსავლით იზრუნოს მთელი ოჯახის შენახვაზე ან გაქვთ სხვა უფრო მტკიცე შემოსავლის წყარო?

#### 7. კიდევ ერთხელ დაფიქრდით, რას რისკავთ.

● როგორი იყო გამომუშავების და საერთოდ აღმავლობის შესაძლებლობები თქვენთვის, როგორც მუშაკისათვის აქამდე არსებულ მესაკუთრესთან?

● თქვენ, როგორც დამოუკიდებელი მენარმე, შეძლებთ მშვიდად ყოფნას თუ თქვენი სანარმოს არსებობის შესაძლებელ არასაიმედოობაზე იფიქრებთ?

● თქვენს მეუღლეს აქვს თუ არა დადებითი განწყობა თქვენი პროფესიული დამოუკიდებლობის მიმართ და არის თუ არა იგი მზად, დაგეხმაროთ სანარმოს დაარსებასა და მისი ფუნქციონირების პირველ წლებში.

ქალაქი: სანარმოს დამაარსებელთა პრობლემები  
და მათი გადაწყვეტა

1. გერმანიაში ჯერ კიდევ 1975 წელს დაახლოებით ყოველი მეათე სანარმო მშვენიერთა სქესის წარმომადგენელმა დააარსა. დღეს მენარმეთაგან ყოველი მესამე ქალი გახლავთ. ტენდენცია ზრდადია. ამასთან, ისინი ძირითადად დასაქმებული არიან:

- მომსახურების სფეროში;
- ვაჭრობაში;
- სამრეწველო სანარმოებში;
- სოფლის მეურნეობაში.

2. დამოუკიდებელი მენარმეობის გზაზე ქალებს განსაკუთრებულ პრობლემებთან უხდებათ ბრძოლა:

- მოლაპარაკება ბანკებთან (კრედიტის მიღების პრობლემები).

საფუძვლიანად მოემზადეთ ბანკთან პირველი მოლაპარაკებისათვის. გამოდით თვითდარწმუნებული და წარადგინეთ ყოველმხრივ დასაბუთებული გეგმა სანარმოს დაარსების შესახებ.

- თანხის მიღების პრობლემები სანყის ფაზაში შეიძლება წარმოიშვას აგრეთვე შემკვეთებთან, მომხმარებლებთან და საკუთარ თანამშრომლებთან. ამიტომ საჭიროა არ დათმოდეთ პოზიციები. როცა პირველი ბარიერები გადალახულია და თქვენი პიროვნება მენარმის თვისებებს ავლენს, ქრება სანყისი ეტაპის ვნებათაღელვა. გერმანიაში კვალიფიკაციის ამალლების დანესებულებები, ქალთა გაერთიანებები და კავშირები გვთავაზობენ სხვადასხვა სახის ურთიერთობებში ქცევის შესწავლისა და რიტორიკის კურსებს.

- პარტნიორობა – ოჯახის დაგეგმვა.

როგორც დაარსების ფაზაში, ასევე მოგვიანებითაც დამოუკიდებელი მენარმენი დახმარებას თავის პიროვნულ გარემოში ეძებენ. სანარმოს დამაარსებელ მამაკაცებს შეუძლიათ თავიანთი მეუღლეების იმედი იქონიონ. ამ მხრივ ქალებს პრობლემები უჩნდებათ მაშინ, როცა შეიძლების აღზრდით არიან დაკავებული.

- პროფესიული კვალიფიკაციის ნაკლი.

ქალები ხშირად ჯერ კიდევ ტრადიციულ ქალურ პროფესიებს ეუფლებიან, რაც მათ შემდგომ დამოუკიდებელ მენარმეობას ართულებს. ეს ნაკლი შეიძლება კვალიფიკაციის ამალლების განსაკუთრებული პროგრამებით აღმოიფხვრას.

#### რანტაბაელოვის განჟერაბა: ღირს დანახარჟი?

თუ თქვენ გადანყვიტეთ სანარმოს დაარსება, მას მხოლოდ მაშინ ექნება აზრი, თუ ხანგრძლივად საკმარის მოგებას მიიღებთ. ამისათვის სანარმოს დაარსების წინ აუცილებლად უნდა განჭვრიტოთ რენტაბელობა და მასზე აილოთ ორიენტაცია. მან უნდა მოიცვას სულ მცირე პირველი სამი სანარმოო წელი. რადგან მესამე წელი განსაკუთრებით კრიტიკულია, თქვენ უნდა დაიწყოდთ ხარჯე-

ბის დაფარვა ხელსაყრელი კრედიტის დროსაც კი საზოგადოებრივი ხელშემწყობი პროგრამებიდან. ეს თქვენ ფინანსურ დატვირთვას ნახტომისებრ გაზრდის.

მაშასადამე, გაიანგარიშეთ თანხისა და შრომის დანახარჯების განწევა ღირს თუ არა: მიიღეთ ინფორმაცია პალატებსა და კავშირებში გამოცდილებების შეფასებისა და დარგობრივი სტრუქტურების შესახებ.

უწინარეს ყოვლისა, დააზუსტეთ, რამდენი უნდა გამოიმუშავოთ წელიწადში, რათა პირადი და თქვენი ოჯახის ხარჯები დაფაროთ. ამის შემდეგ შეგიძლიათ განსაზღვროთ, აანაზღაურებს თუ არა თქვენი საწარმო წელიწადში სულ მცირე თქვენს პირად ხარჯებს და ექნება თუ არა მას ამ ხარჯებზე გარდამეტი.

## 11. დაგეგმვა

### მენარმეობის იდეიდან გაგეგმვა

მაშასადამე, თქვენ უკვე გადამწყობით და მენარმეობის იდეა გეგმად ჩამოაყალიბეთ. თქვენ ნამდვილად გჭირდებათ ნათელი და დამაჯერებელი გეგმა იმისათვის, რომ სამენარმეო საქმიანობის იდეას წარმატება მოჰყვეს და არა მხოლოდ იმიტომ, რომ კრედიტორებისაგან სესხი მიიღოთ. გეგმას მიეკუთვნება:

- მენარმეობის დამაჯერებელი იდეა;
- ბაზრის შეფასება;
- კონკურენციის ანალიზი;
- მენარმეობისათვის ადგილმდებარეობის შერჩევა;
- საქონლის, მომსახურებისა და სერვისის კონკურენციის უპირატესობების განსაზღვრა;

- საქმიანი კავშირების დამყარება;
- მენარმეობის პერსპექტივის შეფასება.

რა იგულისხმება თითოეულ მათგანში კონკრეტულად?

მენარმეობის იდეა.

- რაში მდგომარეობს მენარმეობის თქვენს მიერ ჩამოყალიბებული იდეა?

- რა სარგებლობის მომტანია იგი?

- რა დამატებით სარგებლიანობას, სერვისსა და „მიმზიდველობას“ სთავაზობთ მომხმარებლებს კონკურენტებისაგან განსხვავებით?

● რამდენად არის ცნობილი და რა ღირს თქვენი საქონელი და მომსახურება?

● რაში მდგომარეობს რისკის განევა?

ბაზრის შეფასება.

● რომელი მომხმარებლები გყავთ გათვალისწინებული?

● რა სურვილები გააჩნიათ ამ მომხმარებლებს?

● როგორია მათი საბაზრო მოცულობა?

● როგორ აპირებთ თქვენ მომხმარებლების მიზიდვას?

● დამოკიდებული ხართ თუ არა მცირედით მაინც „დიდ მომხმარებლებზე“?

კონკურენციის ანალიზი.

● ვინ არიან თქვენი კონკურენტები?

● რა ღირს თქვენი ნაწარმი და მომსახურება კონკურენციის პირობებში?

● შეგიძლიათ თუ არა იყოს ფასის მხრივ უფრო „მიმზიდველი“, ვიდრე კონკურენციაა?

● როგორი რეაგირება ექნებათ ამაზე კონკურენტებს? და როგორ რეაგირებთ თქვენ კონკურენციაზე.

● როგორ სერვისს გვთავაზობს კონკურენცია?

ადგილმდებარეობის შერჩევა.

● სად გაქვთ თქვენი ნაწარმისა და მომსახურებისათვის წარმატების მომტანი ბაზარი და არ გელოდებათ ძლიერი კონკურენცია?

საქმიანი კავშირები.

● ვისთან ერთად გსურთ სამენარმეო საქმიანობის დაწყება? მარტო? პარტნიორთან? მოსამსახურესთან, მიმწოდებლებთან, მენარმეებთან, ბითუმად მოვაჭრეებთან? ვინ არის გათვალისწინებული? ვინ არის სანდო?

მომავლის პერსპექტივა.

● როგორი შეიძლება იყოს განვითარების დონე თქვენს დარგში?

● როგორ განვითარდება მოთხოვნა თქვენი მიწოდების შემდეგ? ახლა დაეუშვათ მოდაშია, მალე რომ აღარ იყოს?

● რამდენ ხანს შეიძლება შეინარჩუნოთ თქვენი უპირატესობა საუკეთესო ხარისხის საქონლით, მომსახურებითა და სერვისით?

● არსებობს შედარებადი დარგები, რომელზე შეგიძლიათ ორიენტირება?

საწარმოს სწორი ადგილმდებარეობის შერჩევისას გათვალისწინებული უნდა იქნას მთელი რიგი გადამწყვეტი მნიშვნელობის გარემოებანი:

- მომხმარებლებთან სიახლოვე: საკმარისია მათი რაოდენობა?
- კონკურენცია: რა სიძლიერისაა იგი?
- სატრანსპორტო კავშირი: შეუძლიათ მომხმარებლებს და მიმწოდებლებს უპრობლემოდ მოსვლა? ემსახურება მათ ავტოსადგომი?
- მომარაგება: როგორია მომარაგება საქონლით, სამომხმარებლო საშუალებებით, ენერჯით?
- სამუშაო ძალა: პოულობთ იქვე მახლობლად შესაბამის პერსონალს?
- ხარჯები: რა სიდიდისაა ქირა და გადასახადები?
- ოფიციალური ვალდებულებები?
- ტექნოლოგიური და დამფუძნებელი ცენტრები: არის შესაძლებლობა რომ იქ დამკვიდრდეთ?

გზავი დამოუკიდებელი მენარმეოგისაკენ:

ახალი საწარმოს დაარსება თუ არსებული საწარმოს შესწიფვა?

დამოუკიდებელი მენარმეობის სხვადასხვა შესაძლებლობა არსებობს:

### 1. ახალი საწარმოს დაარსება.

ახალი საწარმოს დაფუძნებისას თქვენ თითქმის ყველაფერს ნულიდან იწყებთ. ჯერ ბაზარი უნდა დაიპყროთ, ხოლო შემდეგ თქვენი პოზიცია თანდათან განამტკიცოთ ამ ბაზარზე. უნდა დაამყაროთ ურთიერთობანი მომხმარებლებთან და მიმწოდებლებთან, შექმნათ თანამშრომლებს შორის ურთიერთდამოკიდებულების კარგი ატმოსფერო, მოიპოვოთ სახელი. მოკლედ, უნდა გაუძლოთ საწყის ფაზას. ახალი საწარმოს დაარსება არა მხოლოდ რისკის შემცველია, არამედ გვაძლევს აგრეთვე იმის შესაძლებლობას, რომ საწარმო საკუთარი შეხედულებებისა და წარმოდგენების მიხედვით სრულიად ახლებურად მოვანყოთ და ვმართოთ.

### 2. არსებული საწარმოს შესწიფვა.

არსებული საწარმოს შესწიფვა არ ხდება რისკის გარეშე. ხშირად თავს იჩენს გადახდისუუნარობა საწარმოს შესწიფვის შემდეგ.



მიუხედავად ამისა, დღეს, როგორც არასდროს, არსებული სანარმოს შესყიდვა და მისი გაძღოლა იძლევა კარგ შესაძლებლობებს.

**მნიშვნელოვანია: როგორ ფუნქციონირებს ასეთი სანარმო?**

ასეთ სანარმოებში შესაძლებელია რეალიზებული საქონლისა და მომსახურების თვალსაზრისით ჩამორჩენა, რაც იქიდან გამომდინარეობს, რომ ადრინდელი მომხმარებლები, რომლებიც სანარმოს წინა მფლობელთან იყვნენ დაკავშირებული, გარკვეულწილად შეიძლება გამოირიცხონ. მაგრამ, სავარაუდოა რეალიზებული საქონლისა და მომსახურების ზრდაც, გაძლიერებული სარეკლამო ღონისძიებებით ან საქონლისა და მომსახურების ასორტიმენტის გაფართოებით. სანარმო და მისი მომავალი გამადიდებელი შუშით უნდა განჭვრიტოთ. გამოიკვლიეთ მომავლის შესაძლებლობები (რენტაბელობის პერსპექტივის გაანგარიშება შემდგომი სამი წლისათვის).

**3. სხვა სანარმოში თანამონაწილეობა.**

მონაწილეობის ფასზე, სანარმოს პერსპექტივასა და მისი ხელშეკრულებების კონკრეტულ რეგულირებაზეა დამოკიდებული რომელიმე სანარმოში მონაწილეობა.

**4. მარტო თუ პარტნიორთან ერთად?**

მრავალი უპირატესობა გააჩნია სანარმოს დაარსებას არა მარტო, არამედ პარტნიორთან ერთად:

- ამ დროს სანარმოს დაარსების დაფინანსება გაცილებით ადვილი და რეალურია;

- დატვირთვა პასუხისმგებლობის, რისკისა და დავალებების თვალსაზრისით ნაწილდება პარტნიორებზე;

- ურთიერთნდობა, ერთობლივი მუშაობის დიდი სურვილი და „ასეთი ტალღის სიგრძე“ პარტნიორობის ძირითადი ნაწილდგერებია.

**5. ფრანჩაიზინგი – სხვების ნოუ-ჰაუდან მოგების მიღება.**

თქვენ შეგიძლიათ მრავალი პრობლემა და რისკი მოიხსნათ, რაც თან მოაქვს ახალი სანარმოს დაარსებას, თუ თქვენ მზა გეგმას იყიდით. ამ სისტემას ფრანჩაიზინგი ჰქვია და დღეს მრავალ დარგში გამოიყენება.

**6. მენარმეობის იდეის განხორციელება მენეჯმენტი – Buy-Out (MBO)-ის, მენეჯმენტი – Buy-In (MBI)-ის მეშვეობით.**

მენეჯმენტი – Buy-Out ნიშნავს ხელმძღვანელობის მიერ სანარმოს მართვის ფუნქციის გადაცემას საკუთარი მენეჯმენტისათვის, ხოლო მენეჯმენტი – Buy-In, პირიქით, სანარმოს მართვის ფუნქციის გადაცემას სხვა მენეჯერისათვის.

კაპიტალზე მოთხოვნა: ვინ უნდა გადაიხადოს?

1. რა თანხა გჭირდებათ თქვენი სანარმოს დაარსებისათვის? სხვანაირად რომ ვთქვათ: როგორია თქვენი მოთხოვნა კაპიტალზე ან ფინანსებზე? ზუსტად მოიფიქრეთ, რადგან კარგი დაფინანსება არის სანარმოს საიმედო და წარმატების მომტანი ბაზისი.

ყოველგვარ ფინანსურ საქმესთან დაკავშირებით აუცილებლად მოელაპარაკეთ თქვენს კონსულტანტს (აგრეთვე, პალატას და განსაკუთრებით, თქვენს ბანკს).

2. განსაზღვრეთ, უწინარეს ყოვლისა, საჭირო ინვესტიციების სიდიდე:

- რა თანხა გჭირდებათ ხანგრძლივი ვადით?

მაგალითად, მინის ნაკვეთისათვის, შენობის, მანქანების, ტრანსპორტისათვის და ა. შ.;

- რა ოდენობის თანხა გესაჭიროებათ მოკლე და საშუალო ვადით? მაგალითად, პირველადი მასალებისა და საქონლის სანყობის გასამართად, დებიტორული დავალიანებისა და განსაკუთრებული დაბრკოლებების დასაძლევად დაარსების ფაზაში;

- დაგეგმეთ რეზერვები რაიმე გაუთვალისწინებელი შემთხვევისათვის;

გარდა ამისა:

- რა სიდიდისაა მიმდინარე ხარჯები (წარმოების ძირითადი საშუალებები);

წარმოების საშუალებებზე მოთხოვნას ხშირად სათანადოდ არ აფასებენ. სანყის ფაზაში მნიშვნელოვანი საკითხებია: როდის მივიღებთ პირველ ფულად სახსრებს, რა სიდიდის უნდა იყოს პირველი ფინანსური „მხარდაჭერა“;

- რა ჯდება თვით სანარმოს დაარსება;

ხშირად უგულებელყოფენ მნიშვნელოვან გარემოებას: მენარმეობის დაწყებამდე დროც კი უკვე ფული ღირს.

- სად შეიძლება დაზოგოთ:

ა) ბიუროს მოწყობილობა, ხელსაწყოები, დანადგარები, მანქანები და ა. შ. ამასობაში ახალი ღირებულების მხოლოდ მეოთხედი დაჯდება, თუ მათ არა ახალს, არამედ უკვე გამოყენებულს შეიძენთ. მაგრამ არასოლიდურმა, სიახლეს მოკლებულმა აღჭურვილობამ შეიძლება მომხმარებლების დაკარგვამდეც მიგვიყვანოს;

ბ) სატრანსპორტო საშუალებების, მანქანების, ხელსაწყოების ლიზინგმა შეიძლება დაარსებისათვის საჭირო ბიუჯეტი საგრძნობლად განტვირთოს;

გ) "Sale - lease - back" („გაყიდვა-უკუდაქირავების“) მეთოდის გამოყენებით - ე. ი. თქვენ გაყიდით უძრავ ქონებას და შემდეგ დაქირავებთ მას - შეგიძლიათ გადასახადები დაზოგოთ;

დ) ხელფასის და სანარმოს მონყობის ხარჯები შეიძლება სანყის ფაზაში შემცირდეს, თუ სამუშაოთა ერთი ნაწილი თავისუფალ თანამშრომელთა მიერ იქნება შესრულებული.

### დაფინანსება: საიდან მივიღოთ იგი?

1. უამრავმა გამოკვლევამ ცხადყო, რომ დამოუკიდებლად დაარსებულ საწარმოთაგან ყოველი მეორე, დაახლოებით ხუთი წლის განმავლობაში, კრახს განიცდის. უმეტეს შემთხვევაში ამის მიზეზია დაფინანსების ნაკლი. მაშასადამე, კიდევ ერთხელ აუცილებლად მიიღეთ რჩევები თქვენი კონსულტანტისაგან ფულად სახსრებთან დაკავშირებით.

დაფინანსების ტიპურ ხარვეზებს წარმოადგენს:

- ძალზე მცირე საკუთარი კაპიტალი;
- არადროული მოლაპარაკებები იმ ბანკთან, სადაც ანგარიში გაქვთ გახსნილი;
- კონტოკორენტული (მიმდინარე) კრედიტის გამოყენება ინვესტიციების დაფინანსებისათვის;
- მიმწოდებლების დიდი ვალი;
- საზოგადოებრივი დაფინანსება- დახმარების მისაღებად არავითარი რეაგირება;
- კაპიტალის მოთხოვნის დეფექტური დაგეგმვა.
- ფინანსური გადატვირთვა მოჩვენებით ხელსაყრელი კრედიტის შეთავაზებით.

რა რაოდენობის თანხა გესაჭიროებათ - უკვე იცით. ახლა უნდა იზრუნოთ დაფინანსებაზე, მაშასადამე, თქვენი საწარმოსათვის ფულადი წყაროების პოვნაზე. ასეთი წყაროებია:

- საკუთარი კაპიტალი: თქვენი საკუთარი ფულადი თანხა;
- უცხო კაპიტალი: საკრედიტო ინსტიტუტების კაპიტალი.

### 2. საკუთარი კაპიტალი.

რაც მეტი საკუთარი კაპიტალი გაქვთ, მით უკეთესია:

- როგორც გარანტიისა და რისკის განევის საფუძველი, რათა

თავიდან აიცილოთ ფინანსური „ვინრო ადგილები“, რომლებმაც შეიძლება კონკურსამდე მიგიყვანოთ;

● როგორც თქვენი კრედიტუნარიანობის სიმბოლო კრედიტორების მიმართ. რადგანაც ვინც მზადაა საკუთარი თანხა გარისკოს, უფრო მეტ ნდობას იმსახურებს კრედიტის გამცემთა შორის.

### 3. უცხო კაპიტალი.

მას შემდეგ, რაც საკუთარი კაპიტალის სიდიდე დააზუსტეთ, დარწმუნდით, რომ თქვენ მეტი თანხა გესაჭიროებათ. მაშასადამე, უცხო კაპიტალი. უნდა განაცხადოთ: კრედიტები.

#### კრედიტის სახეები:

ა) კონტოკორენტული (მიმდინარე) კრედიტი: ეს არის კრედიტი თქვენი ფირმის ანგარიშისათვის, რომლითაც ყველა მიმდინარე ანგარიშსწორება მოხდება. მისი გამოყენება შეიძლება მხოლოდ მოკლევადიანი დაფინანსების საშუალებად. შეათანხმეთ თქვენი ინტერესის გამომხატველ ბანკთან საკრედიტო საზღვრები.

ბ) მიმწოდებლების კრედიტი: კრედიტის ეს სახე წარმოიშობა იმ შემთხვევაში, როცა თქვენ საქონლისა და მომსახურების საფასურს მაშინვე კი არ იხდით, არამედ მხოლოდ მოგვიანებით (როგორც წესი, გადახდის ვადად გერმანიაში 30 დღეა მიღებული).

გ) ლიზინგი: ლიზინგი არის ინვესტიციური საქონლის დაქირავება – ყიდვა განვადებით. დაქირავებული ინვესტიციური საქონელი ლიზინგის ხელშეკრულების გასვლის შემდეგ გადმოდის თქვენს მფლობელობაში, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ თქვენ ამ ხელშეკრულებას უფრო ადრე განახორციელებთ.

უპირატესობა: თქვენ დასაწყისში გჭირდებათ მხოლოდ მცირეოდენი საკუთარი კაპიტალი, რომლის საფუძველზეც რჩებით, მაშასადამე, ლიკვიდური.

ნაკლი: თქვენ საერთო ჯამში, როგორც წესი, უფრო მეტი დანახარჯები გაქვთ ყველა დაქირავებულ საშუალებაზე, ვიდრე თავდაპირველად, ყიდვის დროს გექნებოდათ.

დ) საინვესტიციო კრედიტი: იგი ემსახურება ძირითადი ფონდების დაფინანსებას (მინის ნაკვეთი, შენობები, მანქანა-დანადგარები, სატრანსპორტო საშუალებანი და ა. შ).

ე) საზოგადოებრივი დახმარებები საწყის ფაზაში: მასტიმულირებელი პროგრამები.

აქ მნიშვნელოვანია ის გარემოება, რომ საზოგადოებრივი დახმარებებისა და ხელშემწყობი საშუალებების შესახებ წინასწარ უნდა გააკეთოთ განაცხადი, აღძრათ შუამდგომლობა შესაბამისი ორგანოების წინაშე.

1. რენტაბელურად მომუშავე სანარმოც კი შეიძლება გადახდისუუნარო, ანუ არალიკვიდური გახდეს, როცა მას აღარ აქვს საკმარისი თანხა მიმდინარე ხარჯების დასაფარად. ამრიგად, ხშირად სახეზეა შედეგი: გადახდის სიძნელენი.

ლიკვიდურობის ანგარიში გიჩვენებთ, გაქვთ თუ არა საკმარისი თანხა მუშაობის გასაგრძელებლად. შეუდარეთ შემოსავლები დანახარჯებს, მათ შორის განსხვავებით იკვეთება ყოველთვიური ნამეტი ან დანაკლისი:

2. როგორ მოვიქცეთ მოსალოდნელი დანაკლისისას?

- ანგარიშსწორება დავაჩქაროთ;
- მომხმარებელს არ მივცეთ გადახდის ხანგრძლივი ვადა;
- შევამოწმოთ მათი ბონიტეტი;
- ამასთან, შევთავაზოთ სკონტო უფრო სწრაფად გადახდის შემთხვევაში;

● პირველი შენატანები და განვადებითი გადახდა ერთმანეთს შევუთავსოთ;

● საკრედიტო ინსტიტუტების კრედიტები მოკლე ვადით გამოვიყენოთ;

- ხარჯების გადახდის დრო გავადიდოთ;
- მოთხოვნების გადაცემა თქვენს საკრედიტო ან/და დაფინანსების ინსტიტუტზე;

3. როგორ გამოვიყენოთ ნამეტი?

- არავითარი გადაჭარბებული კერძო ამოღება;
- არავითარი არააუცილებელი რაიმეს შეძენა;
- ნამეტი რეზერვად უნდა განვიხილოთ.

#### IV. მენარეშობა

##### სამართლებრივი ფორმა

1. სამართლებრივი ფორმების მიმოხილვა.

ა) ინდივიდუალური მენარეშე: სრული კონტროლი, სრული პასუხისმგებლობა.

● ინდივიდუალური სანარმო წარმოიშობა მისი დაარსებით. ამ შემთხვევაში სანარმოს მხოლოდ ერთი მფლობელი ჰყავს;

- იგი სანარმოს დაარსების უმარტივესი და უიაფესი ფორმაა;
- ვერავინ ვერ დაგიზუსტებთ წინასწარ, რა სიდიდის საწყისი კაპიტალი უნდა გაგაჩნდეთ;

- ვერავინ შემოგედავებათ თქვენს გეგმებსა და საქმეში;
- თქვენ აგებთ პასუხს თქვენი პირადი ქონებით;
- როგორც ცალკე მენარმეს, შეგიძლიათ მცირედით დაიწყოთ და გარკვეული დროის შემდეგ პროფესიონალ კომერსანტად ჩამოყალიბდეთ. გადანყვეტილება ყოველთვის მიმართულია და ეხება რეალიზებული საქონლისა და მომსახურების ღირებულებას, სანარმოს შემოსავალს, სანარმოს ქონებასა და თანამშრომელთა რაოდენობას.

**ბ) სამოქალაქო სამართლის საზოგადოება: მარტივი საქმიანი პარტნიორობა.**

- ნებისმიერ საქმიან პარტნიორობას შეუძლია სამოქალაქო სამართლის საზოგადოების ფორმის მიღება: მცირე სანარმო, თავისუფალ პროფესიათა გაერთიანება, მენარმეთა კავშირი და ა. შ.;

- განსაკუთრებული ფორმალობები არ არის საჭირო;
- კაპიტალის უმცირესი რაოდენობა არ არის წინასწარ განსაზღვრული;

- მონაწილენი პასუხს აგებენ თავიანთი პირადი ქონებით;
- სამოქალაქო სამართლის საზოგადოება თავისი წევრების კომპეტენციებისათვის ფართო სამოქმედო ასპარეზს ქმნის.

**გ) ღია სავაჭრო საზოგადოება: დიდი ავტორიტეტი, მაგრამ დიდი პასუხისმგებლობის რისკი.**

- თუ პარტნიორთან ერთად გსურთ სავაჭრო ფირმის გახსნა;
- მცირე სანარმოს შეუძლია ეს სამართლებრივი ფორმა არ აირჩიოს. ის მხოლოდ კომერსანტებისათვის წარმოადგენს ფასეულობას;

- ღია სავაჭრო საზოგადოების დროს არ მოითხოვება უმცირესი კაპიტალი. დავალიანების შემთხვევაში კომპანიის წევრები საერთო ქონებასთან ერთად პირადი ქონებითაც აგებენ პასუხს;

- პირადი პასუხისმგებლობისათვის ასეთი მზადყოფნის გამო ღია სავაჭრო კომპანია საკრედიტო ინსტიტუტებში და საქმიან პარტნიორებთან უფრო დიდი ავტორიტეტით სარგებლობს, ვიდრე შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება.

**დ) პარტნიორული საზოგადოება: ახალი სამართლებრივი ფორმა.**

- პარტნიორული საზოგადოება არის ახალი სამართლებრივი ფორმა თავისუფალი პროფესიებისათვის. მას ბევრი რამ აქვს საერთო ღია სავაჭრო კომპანიასთან;

● იგი გერმანიაში ძალაში შევიდა 1995 წლის 1 ივლისიდან და ეხება თავისუფალი პროფესიის ადამიანებს, რომლებსაც არ გააჩნიათ მცირე საწარმოები და სურთ საკუთარი პასუხისმგებლობით პარტნიორებთან ერთად თანამშრომლობა;

● იმ პროფესიულ ჯგუფებს, რომლებსაც შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების შექმნა ეკრძალებათ ან ის მათთვის მეტად ძვირადღირებულია, აქ ექმნებათ ხელსაყრელი პირობები;

● განსხვავებული თავისუფალი პროფესიების კოოპერირებისათვის ეს ფორმა მისაღებია;

● პარტნიორული საზოგადოება პასუხს აგებს როგორც თავისი ქონებით, ასევე საზოგადოების წევრთა პირადი ქონებით;

● თავისუფალი პროფესიის მქონე პირებმა, რომელთა პასუხისმგებლობა პროფესიების შესახებ არსებული კანონებითა და განაწესებით არის შეზღუდული, უნდა დადონ პასუხისმგებლობის დაზღვევის ხელშეკრულება.

ვ) კომანდიტური საზოგადოება: მცირე სასტარტო კაპიტალი.

● კომანდიტური საზოგადოება შედგება ერთი ან რამდენიმე კომპლემენტერისაგან (შეზღუდული პასუხისმგებლობის მქონე წევრი) და კომანდიტისტებისაგან (შეზღუდული პასუხისმგებლობის მქონე წევრი);

● კომანდიტურ საზოგადოებაში თქვენ, როგორც ხელმძღვანელი, მარტო წარმართავთ ბიზნესს;

● თქვენ უფრო ადვილად, ვიდრე ეს შესაძლებელია „საკრედიტო გზაზე“, შეგიძლიათ მიიღოთ სანყისი ფაზისათვის საჭირო კაპიტალი, თუ პარტნიორები (კომანდიტისტები) თქვენი საწარმოს ფინანსური თანამონაწილენი გახდებიან;

● მათ უმეტესწილად არ შეუძლიათ თქვენს საქმეებში ჩარევა და პასუხს აგებენ მხოლოდ თავიანთი შენატანების სიდიდის მიხედვით;

● თქვენ, როგორც კომპლემენტერი, ინარჩუნებთ, როგორც წესი, გადაწყვეტილების ერთპიროვნულად მიღების უფლებას და ამისათვის პასუხს აგებთ მთელი თქვენი პირადი ქონებით.

ვ) შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება.

● დაარსების ფორმალობები ამ შემთხვევაში უფრო ძვირი ჯდება, ვიდრე ზემოთ აღწერილ სამართლებრივ ფორმებში;

● შეიძლება ერთი ან რამდენიმე კომპანიონი არსებობდეს, რომელთაგან ერთი ან რამდენიმე აღმოჩნდეს ხელმძღვანელის (მმარ-

თველის) ამპლუაში (შესაძლებელია ხელმძღვანელის მოწვევა);

- საზოგადოების პასუხისმგებლობა შეესაბამება იმ კაპიტალ-დაბანდებათა ოდენობას, რაც თქვენმა კომპანიონებმა შეიტანეს მთლიანად, სულ მცირე 50.000 გერმანული მარკა (აგრეთვე, ფირმის აღჭურვილობის – მანქანა-დანადგარები, მოწყობილობანი და ა. შ. – ღირებულებას);

- როცა ეს კაპიტალდაბანდებანი განხორციელდება, არც ერთი კომპანიონი პირადი ქონებით პასუხს აღარ აგებს;

- მაგრამ კრედიტორები, კრედიტის გაცემისას კერძო გარანტიებს მოითხოვენ. აქედან გამომდინარე, კომპანიონები ხშირად თავდებად უდგებიან საზოგადოების მიერ მიღებული კრედიტის უკან დაბრუნებას და, ამდენად, ისინი პირადი ქონებით აგებენ პასუხს;

- თუ გსურთ შეინარჩუნოთ ხელმძღვანელის სტატუსი და კიდევ უფრო განამტკიცოთ იგი, მაშინ ზემოთ დასახელებული დაბანდების 50%-ზე მეტი თქვენ უნდა გეკუთვნოდეთ.

ზ) ერთი პირის შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება.

- ინდივიდუალურ მენარმეს შეუძლია თავისი საწარმო ნოტარიალურად დამტკიცებული ახსნა-განმარტებით გარდაქმნას შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებად;

- ასეთ ე. ნ. ერთი პირის შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებაში ინდივიდუალური მენარმის უპირატესობანი შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების უპირატესობებთანაა გაერთიანებული: თქვენ ხართ უფროსი თქვენს საკუთარ სახლში, როგორც მოსამსახურე უძღვებით თქვენი ფირმის სამენარმეო საქმიანობას, პასუხს აგებთ მხოლოდ საზოგადოების (სულ მცირე 50.000 გერმანული მარკა) და არა თქვენი პირადი ქონებით.

თ) შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება და კომანდიტური საზოგადოება: მრავალგვარი შესაძლებლობები.

- საქმე ეხება კომანდიტურ საზოგადოებას, სადაც ერთი ფიზიკური პირის ნაცვლად, შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება წარმოადგენს პირადად პასუხისმგებელ კომპანიონს (კომპლემენტერს). ამდენად, პასუხისმგებლობა ისე როგორც შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებაში, აქაც შეზღუდულია;

- შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების კომპანიონები, ამავე დროს, უმეტესწილად კომანდიტური საზოგადოების კომანდიტისტებიც არიან;

- შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების (კომპლექ-



მენტერის) და შესაბამისი კომანდიტისტების ქონებრივი შენატანების სიდიდე კომპანიონთა სურვილზეა დამოკიდებული. სწორედ ეს განსაზღვრავს შესაბამისი გადაწყვეტილების მიღების უფლებას და, ბუნებრივია, მოგებისა და ზარალის განაწილებასაც.

ი) ფარული კომპანიონი: მოხერხებული საკუთარი კაპიტალი.

- ფარული კომპანიონი მონაწილეობს თქვენს საწარმოში კაპიტალდაბანდებით (ან, მაგალითად, მანქანა-დანადგარებით) ისე, რომ იგი „არ ჩანს“.

- ფარული კომპანიონი შეიძლება გყავდეთ თქვენს მიერ არჩეული სამართლებრივი ფორმისაგან დამოუკიდებლად;

- ფარულ კომპანიონებს უმეტესწილად არა აქვთ გადაწყვეტილების მიღების უფლება, ისინი ხშირად დაინტერესებული არიან საწარმოს მოგებით;

- თქვენი მოლაპარაკების ხელოვნებაზეა დამოკიდებული ამ „წყნარი“ კომპანიონების ამოძრავება, რათა მათ სამენარმოო საქმიანობის რისკიც გასწიონ;

- განსაკუთრებული ფორმალობები – კერძო ხელშეკრულების გარდა – არ არსებობს.

გადაწყვეტილებას, თუ რომელი სამართლებრივი ფორმით გასურთ თქვენი საწარმოს გაძღოლა, გააჩნია პირადი, ფინანსური, საგადასახადო და სამართლებრივი შედეგები. საერთოდ, საწარმოსათვის ოპტიმალური სამართლებრივი ფორმა არ არსებობს. ყოველ ფორმას ახასიათებს როგორც უპირატესობანი, ასევე ნაკლიც. რაც თქვენთვის ერთ სამართლებრივ ფორმაში მნიშვნელოვანია, სხვა მენარმისათვის შეიძლება უმნიშვნელო იყოს.

#### ფორმალუბავი: რეგისტრირებისა და ნაბარტოვების ლაბირინთი

- საკუთარი საწარმოს დაარსება მოითხოვს უამრავი ფორმალობებისა და დაკანონებული ინსტრუქციების გათვალისწინებას.

- ყოველი სარენაო საწარმო შესაბამის უწყებაში უნდა იქნას რეგისტრირებული.

- აქ აუცილებელია პირადობის დამადასტურებელი, აგრეთვე, განსაკუთრებული ნებართვებისა და დამამტკიცებელი საბუთების წარდგენა.

- ასეთ უწყებაში არ რეგისტრირდებიან:

- თავისუფალი პროფესიები (ექიმები, არქიტექტორები, ადვოკატები, კონსულტანტები საგადასახადო საკითხებში);

- ხელოვანნი, მწერლები, მეცნიერები;
- სოფლისა და სატყეო მეურნეობანი.
- სანარმოს რეგისტრირების შესახებ, როგორც წესი, თქვენ შე-  
ატყობინებთ შემდეგ დაწესებულებებს:
  - საფინანსო უწყებას;
  - პროფესიულ ამხანაგობას;
  - შრომითი მონყობის ბიუროს;
  - სამედიცინო დაზღვევის დაწესებულებას;
  - სტატისტიკურ სამსახურს;
  - ხელოსანთა პალატას (ასეთი პროფესიების დროს);
  - სამრეწველო და სავაჭრო პალატას;
  - წყლით, გაზით, ელექტროენერჯით და ა. შ. მომმარაგე-  
ბელ სანარმოებს;
  - სავაჭრო რეესტრის სასამართლოს.

**გადასახადები: გაიანგარიშეთ საფინანსო უწყებასთან ერთად**

როგორც დამოუკიდებელ მენარმეს, საქმე გაქვთ მთელ რიგ გა-  
დასახადებთან:

- საშემოსავლო გადასახადი (თქვენი აქამდე არსებული ხელ-  
ფასზე გადასახადის შესაბამისად).

საშემოსავლო გადასახადი ვალდებული ხართ გადაიხადოთ რო-  
გორც პიროვნებამ. იგი გაიანგარიშება იმ პირადი მოგებიდან, რო-  
მელსაც (სანარმოს ყველა ხარჯების გამოკლების შემდეგ) თქვენი  
სანარმოდან იღებთ. დამოუკიდებელი მენარმეობის პირველ წელს  
კი საფინანსო უწყება გამოდის მოსალოდნელი მოგების შესახებ  
თქვენი მონაცემებიდან;

- კორპორაციის მოგებაზე გადასახადი (შეზღუდული პასუ-  
ხისმგებლობის საზოგადოება, სააქციო საზოგადოება);

კორპორაციის მოგებაზე გადასახადი გადაიხდება სანარმოს  
გაუნაწილებელი (45%) და განაწილებული (30%) მოგებიდან. კომ-  
პანიონებმა მათზე განაწილებული მოგება შემდეგ თავიანთი საშე-  
მოსავლო გადასახადის ფარგლებში უნდა დაბეგრონ. ამით უკვე  
კორპორაციის მოგებაზე გადასახადი გადახდილად ჩაეთვლება;

- ხელფასზე გადასახადი (ჯერ თქვენ უნდა დაუკავოთ, ხოლო  
შემდეგ საფინანსო უწყებას გადაურიცხოთ, თუ თანამშრომლები  
თქვენთან არიან დასაქმებული);

### ● სარენაო გადასახადი.

სარენაო გადასახადი ყველა სარენაო სანარმომ უნდა გადაიხადოს, და, კერძოდ, ქალაქის ან რაიონის საგადასახადო უწყებებში. აღნიშნული გადასახადის სიდიდე გაიანგარიშება კაპიტალის ქონებიდან და სარენაო სანარმოს შემოსავლიდან. ეს ჯამი შემდეგ კიდევ მულტიპლიცირდება ე. წ. „საგადასახადო ნიხრით“;

### ● დამატებული ღირებულების გადასახადი.

დამატებული ღირებულების გადასახადი ყველა ანგარიშის ჯამს უნდა დაუმატოთ. ამჟამად ის გერმანიაში 16%-ს შეადგენს, ხოლო ზოგიერთი სახის ნაწარმისა და მომსახურებისათვის (მაგალითად, სურსათი, ნივთები, ყურნალები) – 7%-ს.<sup>1</sup>

ახალი დაარსებული სანარმოები, როგორც წესი, თავისი საქმიანობის საწყის ფაზაში ან არ იხდიან გადასახადებს, ან მხოლოდ ნაწილობრივ იხდიან, რადგან საფინანსო სამსახური ამ დროს გადატვირთულია მთელი რიგი ფინანსური პრობლემებით. მაგრამ თუ თქვენი სამენარმეო საქმიანობა წარმატებით წარიმართება, შეიძლება საფინანსო უწყებამ დაახლოებით მესამე ან მეოთხე წელს საგადასახადო მოთხოვნები ძალიან გაზარდოს და თუ ამავე დროს დაგვიანებული დამატებითი გადასახადიც წარმოიშობა, თქვენ სწრაფად აღმოჩნდებით ფინანსური სიძნელეების წინაშე. ამიტომ გაითვალისწინეთ საფინანსო სამსახურის ასეთი სახის მოთხოვნები. საგადასახადო წილი ყოველთვის მზად გქონდეთ. ამასთან, ყურადღება მიაქციეთ იმას, რომ საშემოსავლო, საკორპორაციო და სარენაო გადასახადები კვარტალურად წინასწარ უნდა გადაიხადოთ. დამატებული ღირებულების გადასახადის შესახებ კი განაცხადი ყოველთვიურად წინასწარ უნდა გაკეთდეს. იზრუნეთ იმაზე, რომ თქვენ ასეთი გადასახადების შემთხვევაშიც კი ლიკვიდური დარჩეთ.

### მარკეტინგი: მეტი შემოქმედებითი საქმიანობა

#### 1. მარკეტინგი უფრო მეტია, ვიდრე რეკლამა.

როგორც მენარმეს, თქვენ გაგაჩნიათ ზემოქმედების მთელი რიგი შესაძლებლობანი, რათა მიაღწიოთ დასახულ მიზანს.

#### ● სამენარმეო საქმიანობის პროგრამა:

- ბაზრის ნიშის მხრივ წინ წაინიეთ;

<sup>1</sup> Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit. S. 73.

- შექმენით რაიმე ახალი;
- შეავსეთ მინოდების ასორტიმენტი ახალი, მომავალზე ორიენტირებული საქონლითა და მომსახურებით;
- საქმიანობა ისე წარმართეთ, რომ შეძლოთ მომხმარებლებს ყველაფერი „ერთი ხელიდან“ შესთავაზოთ.
- შეუსაბამეთ მინოდება მომხმარებლების გემოვნებას;
- შეწყვიტეთ ისეთი საქმიანობა, რომელიც მაღალი ხარჯების გამო მოგებას არ იძლევა.

- ფასები და კონდიციები.

ფასი მომხმარებლებისათვის არის განმსაზღვრელი, მაგრამ არა ერთადერთი გადამწყვეტი კრიტერიუმი. მრავალი სახის საქონელი, განსაკუთრებით, ფუფუნების საგნები იყიდება არა იმიტომ, რომ ისინი ძვირია, არამედ იმის გამო, რომ ძვირფასია. თავი აარიდეთ წმინდა სახის ფასებით კონკურენციას თქვენი ნაწარმის დამატებითი სარგებლიანობით ან მის ღირსეულ ფასში, მაგრამ არა იაფად, გაყიდვით.

- რეკლამა და გაყიდვის სტიმულირება.

ამ ინსტრუმენტის მიზანდასახული გამოყენებით შეგიძლიათ თქვენი შემოქმედებითუნარიანობა გამოავლინოთ.

- გასაღების სახე.

ამ მხრივ განსაკუთრებით სამრეწველო სანარმოებს აქვთ არჩევანი. ისინი თავიანთი შრომის შედეგებს ან უშუალოდ მომხმარებლებს მიჰყიდნიან, ან საბითუმო და საცალო ვაჭრობის მეშვეობით გაასაღებენ. რეალიზაციის შედარებით ახალი სახეა ფრანჩაიზინგი.

- სერვისი.

კარგმა სერვისმა შეიძლება მომხმარებელი ხანგრძლივად „მიაჯაჭვოს“ სანარმოს. ტექნიკურად და ხარისხობრივად მაღალი დონის მქონე საქონლისა და მომსახურების დროს სერვისი მნიშვნელოვან როლს თამაშობს მათი შეძენის გადაწყვეტილების მისაღებად.

## 2. მომხმარებლებზე ზრუნვა.

- მუდმივი მომხმარებლები.

ახალი მომხმარებლები „ძვირია“, მუდმივი მომხმარებლები – უფრო „იაფი“. ახალი მომხმარებლები თქვენ უნდა აქციოთ კმაყოფილ მუდმივ მომხმარებლებად. სწორად განსაზღვრული მინოდება და იმ მომხმარებელთა ჩამონათვალი, თუ ვის უნდა მიენოდოს საქონელი და მომსახურება, წარმატების უმნიშვნელოვანესი ფაქტორებია პირდაპირი მარკეტინგისათვის. ყოველი ნაწარმის სარეალი-

ზაციოდ საკუთარი მომხმარებლების წრე იპოვო – არის პირდაპირი მარკეტინგის შესაძლებლობა.

● მონაცემთა ბაზა მუდმივი მომხმარებლების შესახებ.

მონაცემთა ბაზა თანმიმდევრული ბეჯითი შრომის შედეგია. დროთა განმავლობაში მას ემატება ახალ-ახალი სახელები და შემავსებელი ინფორმაციები. იზრუნეთ ამ მხრივ, თუ თქვენი მონაცემების (მომხმარებელთა მისამართების) რაოდენობა ჯერ კიდევ მცირეა. მონაცემების ბაზა იძლევა ცნობებს: რა მოწყობილობა შეიძლება დასჭირდეს თქვენს მომხმარებელს (დამატებითი მოთხოვნა)? რისი შეძენა ინვესს ლოგიკურად სხვა რაიმეს შეძენას (ჯაჭურ-რი მოთხოვნა)? როდის იქნა მოხმარებული მომხმარებლის მიერ უკანასკნელად შეძენილი საქონელი? როდის მოძველდა იგი? და, მაშასადამე, როდისაა მისი შეცვლა შესაძლებელი? რომელმა მომხმარებლებმა დაიმსახურეს ე. წ. ერთგულების პრემია?

● კონტაქტები ძველ მომხმარებლებთან.

თქვენს მუდმივ მომხმარებლებს რეგულარულად მიაწოდეთ ინფორმაცია იმ ახალი მიღწევების შესახებ, რომლებიც უშუალოდ თქვენს მიწოდებას, ახალ საქონელსა და მომსახურებას, მოდის ახალი მიმართულებებს, ბაზრის მდგომარეობას და ა. შ. ეხება. ეცადეთ მომხმარებლებს პირადად ესაუბროთ. ძველ მომხმარებლებს აგრძნობინეთ, რომ თქვენ ძალიან აფასებთ მათ ერთგულებას. მუდმივ მომხმარებლებს სწრაფად მიაწოდეთ ხოლმე ინფორმაცია იმის შესახებ, რომ აქტუალური ნიმუშები მიიღეთ, განსაკუთრებული პროდუქცია სახეზეა და ელოდება მათ.

● განსაკუთრებული ურთიერთობა ახალ მომხმარებლებთან.

ახლად მოზიდული მომხმარებლები უფრო მგრძნობიარედ რეაგირებენ ყოველ ნიუანსზე, ვიდრე მუდმივი მომხმარებლები. ისინი განსაკუთრებული ყურადღებით აფიქსირებენ არა მარტო კარგ მომსახურებას, არამედ იმედის გაცრუებასაც. უნდა აგრძნობინოთ, რომ თქვენ მათ აფასებთ, როგორც პარტნიორს. გამგზავნი სავაჭრო ფირმები ხშირად გზავნილებზე აკეთებენ წარწერას: „დიდი მადლობა თქვენი პირველი შეკვეთისათვის“. სიმპათიურია, აგრეთვე, „ახალი მომხმარებლების პაკეტიც“, რომლის მიზანიც მომხმარებლებზე ზრუნვა და მათი მიზიდვაა.

## რეკლამა

1. მენარმეობის იდეა, გეგმა და დაფინანსება სახეზეა, ახლა მომხმარებლები უნდა მიიზიდოთ რეკლამის მეშვეობით.

საწარმოს საქმიანობის საწყისი ფაზა მით უფრო ადვილად ჩაივლის, რაც უფრო უკეთესად დაიგეგმება რეკლამა, რომელსაც „ხმას მისცემს“ თქვენი პოტენციურ მომხმარებელთა ჯგუფი.

● გააკეთეთ რეკლამა პოტენციურ მომხმარებელთა ჯგუფების შესაბამისად.

პოტენციურ მომხმარებელთა ჯგუფის შესახებ თქვენ უკვე საწარმოს გეგმის შედგენის დროს იფიქრეთ.

● რა მოთხოვნები და სურვილები აქვს მომხმარებელთა ამ ჯგუფს?

● სად ცხოვრობენ თქვენი პოტენციური მომხმარებლები?

● როგორ და რით შეგიძლიათ მათ ყველაზე მეტად „მოაწონოთ“ თავი?

● გააანალიზეთ თქვენი კონკურენტები.

რას სთავაზობენ მომხმარებლებს თქვენი კონკურენტები? შეინაწვლეთ მეტოქეები და გადააქციეთ მათი სისუსტე თქვენს სიძლიერედ. ეს უკანასკნელი წინ წამოსწიეთ რეკლამაში. მაგრამ არ გააკეთოთ შედარებითი რეკლამა, რადგან ის ზოგიერთ ქვეყანაში (მაგალითად, გერმანიაში) აკრძალულია.

● შეინარჩუნეთ თქვენი ნამდვილი სახე.

თქვენ გააძლიერებთ სარეკლამო ღონისძიებების ეფექტს, თუ მუდამ ერთი და იგივე სახით გამოხვალთ (კორპორაციული იდენტიურობა). ამის საფუძვლად გვევლინება ფირმის შთამბეჭდავი ნიშანი, რაც შესაბამისობაში უნდა იყოს ფირმის მთელ საქმიანობასთან, როგორც მის ნაწარმთან, ასევე მომსახურებასთან. გამოიყენეთ, აგრეთვე, თქვენი სახელი თქვენს ნიშანში. ფირმის ნიშანი და ფირმის სახელი ყველა სარეკლამო ღონისძიებაში ერთმანეთს ტონს უნდა აძლევდნენ და თანმიმდევრულად გამოიყენებოდეს.

● დაადგინეთ თქვენი სარეკლამო გზავნილება.

შეატყობინეთ თქვენს მომხმარებლებს თქვენი ნაწარმისა და მომსახურების შესახებ და დაარწმუნეთ ისინი თქვენთან ურთიერთობის სარგებლიანობაში, თუ რატომ უნდა შეიძინოს ან შეუკვეთოს მან სწორედ თქვენთან. წინ წამოსწიეთ თქვენი ნაწარმის ან მომსახურების უპირატესობა.

● გაიანგარიშეთ თქვენი სარეკლამო ბიუჯეტი.

მცირე საწარმოებმაც თავიანთი ფულის ნაკადის 2-დან 3%-მდე რეკლამაში უნდა დააბანდონ. საწყის ფაზაში ეს შეიძლება მეტიც იყოს. დაგეგმეთ ხანგრძლივი ვადით, რა სიდიდის ხარჯების განწევა გასურთ და რომელი სარეკლამო საშუალებებისათვის. ნუ დაზოგავთ

თანხებს სარეკლამო საშუალებებზე, რადგან იაფი რეკლამა შეიძლება ანტირეკლამად იქცეს.

- ისარგებლეთ ექსპერტების რჩევით.

ანდეთ თქვენი რეკლამა პროფესიონალებს. სარეკლამო სააგენტოებს შეუძლიათ თქვენი სარეკლამო დანახარჯები უფრო ეფექტურად გამოიყენონ.

- შეადგინეთ მომხმარებელთა კარტოთეკა.

მომხმარებლების გვარებისა და მისამართების გარდა, დააფიქსირეთ, აგრეთვე, მათი ისეთი პირადი რამ, როგორცაა დაბადების დღე და პოზი. დაიმახსოვრეთ, როდის რა სამსახური გაუწიეთ. გამოიყენეთ მომხმარებელთა კარტოთეკა პირდაპირი სარეკლამო აქციებისათვის.

- შეადგინეთ სარეკლამო გეგმა.

მოახდინეთ თქვენი სარეკლამო საშუალებების დროულად გამოყენების დაგეგმვა. ფირმის მხოლოდ გახსნის ან სანარმოს დაარსების შესახებ რეკლამით ყველაფერი არ გაკეთებულა. იზრუნეთ, რომ რეკლამის ეფექტი მაშინვე არ გაქარწყლდეს, ამისათვის მომავალშიც უნდა გააგრძელოთ აქტიური მოქმედება ამ მიმართულებით.

## 2. აირჩიეთ სწორი სარეკლამო საშუალებანი.

- სარეკლამო საშუალებები ანონიმურ, ზერეგიონალურ პოტენციურ მომხმარებელთა ჯგუფისათვის:

- ყოველდღიური გაზეთი. მისი საშუალებით შეიძლება მკითხველთა ფართო წრეს მიმართოთ, მაგრამ როცა თქვენი პოტენციურ მომხმარებელთა ჯგუფი პატარა და ნათლად განსაზღვრულია, მაშინ თქვენ მნიშვნელოვანი ამოვანა დანაკარგები გექნებათ. რეგულარული პატარა განცხადებები უფრო დიდ სარეკლამო წარმატებას მოიტანს, ვიდრე დიდი, ერთჯერადი განცხადება. ისარგებლეთ შეღავათებით განმეორებადი განცხადებებისას;

- განცხადებების გაზეთი. განცხადებები აქ უფრო იაფია, ვიდრე ყოველდღიურ გაზეთში, თანაც განცხადებების გაზეთი უფრო ინტენსიურად იკითხება.

- რადიორეკლამა. ისარგებლეთ ახლად შექმნილი ლოკალური გადამცემით, რათა თქვენს მომხმარებლებს შეატყობინოთ რაიმე ახალი ობიექტის გახსნის, განსაკუთრებული მინოდების ან მნიშვნელოვანი აქციების შესახებ. როგორც ყოველდღიურ გაზეთში, ისინი სწრაფად აღწევენ პოტენ-

ციურ მომხმარებელთა ფართო ჯგუფს. ამასთან, განმეორების ეფექტის იმედი იქონიეთ;

● **სატრანსპორტო საშუალებებით განეული რეკლამა.**

წარწერებს ავტობუსებზე, ტრამვაიზე ან ტაქსზე აქვთ დიდი პრაქტიკული ღირებულება, როცა ისინი ორიგინალურადაა გაფორმებული;

● **კინო და ტელერეკლამა.** ამ რეკლამით შეგიძლიათ მიმართოთ, უწინარეს ყოვლისა, ახალგაზრდა თაობას.

● **სარეკლამო საშუალებები ნათლად განსაზღვრულ, რეგიონალურ პოტენციურ მომხმარებელთა ჯგუფისათვის:**

● **პროსპექტები.** პროსპექტებით თქვენს მომხმარებლებს პირდაპირ მიაღწევთ, თანაც ამაო დანახარჯებს თავიდან აიცილებთ. კარგად გაფორმებული პროსპექტი ფოტოსურათებით – თვალსაჩინო სავიზიტო ბარათია;

● **სარეკლამო წერილები.** თქვენს მომხმარებლებს პირადი წერილებით მიმართეთ. მიანოდეთ მათ მოკლე ინფორმაცია, თუ რას სთავაზობთ. წერილს მიეცით საქმიანი კორესპონდენციის სახე და არ დაგზავნოთ ისინი, როგორც ოფიციალური ბეჭდვითი რამ;

● **სარეკლამო ფურცლები.** თავსდება მომხმარებელთა საფოსტო ყუთებში, რომლის მეშვეობითაც, შეგიძლიათ მყიდველთა გარკვეულ ფენას მოკლედ და სწრაფად შეასწავლოთ თქვენი ასორტიმენტი;

● **პლაკატებით რეკლამა.** სარეკლამო ეფექტს თქვენ მიაღწევთ მხოლოდ დიდი ზომის პლაკატებით. ოღონდ იგი დაპკარგავს თავის ელვარებას რამდენიმე კვირის შემდეგ;

● **სარეკლამო საჩუქრები.** ინდივიდუალური სარეკლამო საჩუქრებით თქვენ შეიძენთ „მეგობარ მომხმარებლებს“;

● **ღია კარის დღე.** თქვენი საქმიანობის შესახებ გამოფენის მონყობით შეგიძლიათ დაარწმუნოთ მომხმარებლები თქვენს შემოქმედებით მოღვაწეობასა და წარმატებისუნარიანობაში.

● **სარეკლამო საშუალებები, რომელთა გამოყენებაც თქვენ მუდამ შეგიძლიათ და უნდა გამოიყენოთ კიდევ:**

● **წარწერები ფირმის სატრანსპორტო საშუალებებზე;**

● **გარე რეკლამა შენობებზე;**

● **სარეკომენდაციო მონაცემთა ერთობლიობა თქვენი წარმის, მომსახურებისა და მომხმარებლების შესახებ;**



- **სარეკლამო-საინფორმაციო მოღვაწეობა** პრესაში პუბლიკაციების მეშვეობით.

## ბუნებრივი გარემო

### 1. ბუნებრივი გარემოს დაცვის ღონისძიებათა უპირატესობანი.

- გარემოს დაცვა როგორც მარკეტინგის ინსტრუმენტი.

ეკოლოგიკურად სუფთა პროდუქციის წარმოება სულ უფრო გადამწყვეტი მნიშვნელობის უპირატესობად იქცევა კონკურენტულ ბრძოლაში. გარემოს მთელი რიგი დამახასიათებელი ნიშან-თვისებები მიუთითებენ მისი დაცვის დიდ მნიშვნელობაზე;

- გარემოს დაცვა აუმჯობესებს სანარმოს იმიჯს;
- წარმოშობს ახალ ბაზრებსა და მომხმარებელთა ჯგუფებს;
- უზრუნველყოფს კონკურენტუნარიანობას;
- მისი მეშვეობით შესაძლებელი ხდება ხარჯების დაზოგვა,

კერძოდ:

- ნედლეულისა და მასალების შექმნა ნაკლები დანახარჯებით,
- მასალების გამოყენების შემცირება,
- ენერჯის დაზოგვა,
- ნაკლები შეფუთვის საჭიროება,
- ნარჩენების კვლავ გამოყენება.

- გარემოს დაცვა ემსახურება პერსონალის რეკლამას.

რომელ სანარმოშიც არ უნდა გადანყვიტონ მუშაობა სპეციალისტებმა, ხელმძღვანელმა კადრებმა და ა. შ., გარემოს დაცვა მოცემული სანარმოს ფარგლებში ყოველთვის უდიდეს როლს ითამაშებს.

### 2. გარემოს დაცვის ღონისძიებების განხორციელების რისკი.

- დიდი დანახარჯები და კაპიტალზე მოთხოვნა:

- სანარმოო მონყობილობათა გაფართოებისათვის,
- გარდაქმნებისათვის,
- რეკონსტრუქციის ან ახლის აგებისათვის,
- ნოუ-ჰაუსა და ტექნოლოგიების ყიდვისათვის,
- სპეციალისტთა პერსონალისათვის,
- ცვალებადი შესყიდვებისათვის,

● რეკლამის, გაყიდვის სტიმულირების, კვალიფიკაციის ამაღლებისა და მასობრივი საინფორმაციო საშუალებებისათვის.

გარემოს დაცვის ღონისძიებების განხორციელებას განსაკუთრებული ხელშეწყობა აქვს ევროგაერთიანების კომისიის, აგრეთვე, განვითარებული ქვეყნებისა და მათი რეგიონების მხრივ.

#### პერსონალი:

საფუძვლიანად შეისწავლე, ვისთანაც სამუდამო კავშირს ამყარებ

1. თქვენ არ შეგიძლიათ ყველაფერი მარტომ მოაგვაროთ. სანამ უშუალოდ ამის დრო დადგებოდეს, ჯერ დაფიქრდით, სანყისი ფაზისა და მისი შემდგომი პერიოდისათვის რა სახის სამუშაო გელოდებათ და რა ფორმით უნდა შესრულდეს ის:

- პერსონალის რა რაოდენობას საჭიროებთ?
- რა სამუშაო ადგილებია დასაკავებელი?
- რა მოთხოვნებს უყენებს ეს სამუშაო ადგილები მისაღებ პერსონალს?

- ზოგადი და პროფესიული მომზადების როგორი დონე მოითხოვება?

- გონებრივი და ფიზიკური შრომისუნარიანობის კრიტერიუმები?

- სრული თუ ნაწილობრივი დასაქმება?

- ყოველივე ამის განხორციელება დაიწყეთ მშვიდად. მოიკითხეთ ნაცნობებისა და კოლეგების წრეში, შემდეგ კი გააგრძელეთ საგაზეთო განცხადებების ან შრომითი მონყობის დანებსებულების მეშვეობით;

- დროებით დამხმარე და არასრული სამუშაო დღით დასაქმებული ძალები სანყის ფაზაში პოპულარული თანამშრომლებია, რადგან სამუშაოს გამცემს შეუძლია ისინი უფრო მოქნილად გამოიყენოს და სრულად დასაქმებულ ძალებთან შედარებით დაზოგოს ხელფასის დამატებითი ხარჯების საკმაო რაოდენობა.

2. თქვენი, როგორც სამუშაოს გამცემის მოვალეობანი:

რეგისტრაცია.

- თქვენი თანამშრომლების რეგისტრაცია დამზღვევ კომპანიაში საპენსიო, ავადმყოფობისა და უმუშევრობის დაზღვევისათვის;

- პროფესიულ ამხანაგობაში ჩაწერა (პროფესიული თვალსაზრისით უბედური შემთხვევის დაზღვევა).

შესატანი თანხა.

თქვენ რეგულარულად უნდა გადაიხადოთ:

- თანამშრომლების სოციალური დაზღვევისათვის საჭირო

თანხა, რომლის ერთი ნაწილი მათვე დაუკავდებათ ხელფასიდან, ხოლო მეორე ნაწილი თქვენ უნდა შეიტანოთ, როგორც მენარმემ;

- პროფესიული ამხანაგობის პრემიას მთლიანად მენარმე იხდის;

- დაუკავებთ თანამშრომლებს ხელფასზე გადასახადს და გადარიცხავთ შესაბამის საფინანსო დანესებულებაში;

- თქვენ პასუხისმგებელი ხართ, აგრეთვე, ამ შესატანი თანხების სწორ გაანგარიშებაზე.

### **შვებულება.**

- გერმანიაში კანონით დადგენილი უმცირესი შვებულება მოიცავს 24 სამუშაო დღეს წელიწადში. 18 წლამდე ახალგაზრდებისათვის – 25-30 დღეს ასაკის შესაბამისად;

- სატარიფო ხელშეკრულებები უმეტესწილად ითვალისწინებს უფრო ხანგრძლივ შვებულებას. დააზუსტეთ თქვენთვის კომპეტენტურ მენარმეთა კავშირში არსებობს თუ არა თქვენი დარგისათვის საყოველთაო სავალდებულო სატარიფო ხელშეკრულება.

### **სამუშაოდან დათხოვნა.**

- დააზუსტეთ სამუშაოდან დათხოვნის შესახებ მოქმედი გამაფრთხილებელი ვადები მუშებისა და მოსამსახურეებისათვის;

- დასაქმების უფრო ხანგრძლივი პერიოდისათვის ეს ვადა იზრდება (3 ან 6 თვე კვარტლის ბოლოდან);

- შეათანხმეთ შრომით ხელშეკრულებაში დათხოვნის გამაფრთხილებელი ვადები ორივე მხარისათვის;

- სამუშაოდან დათხოვნის გამაფრთხილებელ ვადად ითვლება, აგრეთვე, გამოსაცდელი პერიოდი, მაგრამ თქვენ შეგიძლიათ შრომითი ურთიერთობა მიზეზების მიუთითებლად შეწყვიტოთ.

- სამხედრო ვალდებულთათვის, ინვალიდებისათვის, მომავალი დედებისა და მათთვის, რომელთა მშობიარობის შემდეგ არ გასულა. 4 თვე, აგრეთვე, თანამშრომლებისათვის ბავშვების აღსაზრდელად საჭირო შვებულების შემთხვევაში და სანარმოს საბჭოს წევრებისათვის სამუშაოდან დათხოვნა განსაკუთრებით არის დაცული;

- სამუშაოდან დათხოვნის კანონით დადგენილი გამაფრთხილებელი ვადებიდან შეიძლება მოხდეს გადახვევა შრომით ან სატარიფო ხელშეკრულებაში, მაგრამ ისევ და ისევ კანონით გათვალისწინებულ ფარგლებში.

### **მნიშვნელოვანი კანონიერი რეგულირებები.**

- სამუშაო დროის კანონი – სამუშაო დროის სწორად განსაზღვრა განსაკუთრებული რეგულირებებით;
- სამუშაო ადგილების დადგენა – სამუშაო ადგილების მონყობა და შენახვა, სივრცის, განათების, ტემპერატურის, სანიტარიული და შესვენების ოთახების და ა. შ. განსაზღვრა;
- პროფესიული მომზადების კანონი – პროფესიული მომზადების საყოველთაო რეგულირება;
- შვებულების კანონი – დასასვენებლად განკუთვნილი შვებულების კანონიერი რეგულირება;
- კანონი საწარმოს თანამშრომელთა კოლექტივის უფლებამოვალეობის შესახებ – საწარმოს თანამშრომლების მოქმედი უფლებების რეგულირება ხდება საწარმოს საბჭოს მიერ მიღებული გადაწყვეტილებებით;
- შინ მუშაობის კანონი – შინ მომუშავეთა დასაქმება, ფორმალობების მონესრიგება;
- ახალგაზრდების შრომის დაცვის კანონი – ახალგაზრდების დასაქმების შესაძლებლობები, დასვენებისა და თავისუფალი დროის რეგულირება, განსაზღვრული სახის საქმიანობათა აკრძალვა;
- სამუშაოდან დათხოვნის დაცვის კანონი – სოციალურად უსამართლო დათხოვნის დაცვა, დათხოვნის გამაფრთხილებელი ვადების სიმყარე;
- ანაზღაურების განუწყვეტლობის კანონი – არეგულირებს პრეტენზიებს ხელფასის ან სხვა თანხების ოდენობისა და მათი გადახდის ხანგრძლივობის შესახებ, აგრეთვე, ანაზღაურების გაგრძელებას ავადმყოფობისა და დღესასწაულების პერიოდში;
- დედათა დაცვის კანონი – შრომითი შეზღუდვები დადებითი თვალსაზრისით და მომავალი დედების სამუშაოდან დათხოვნის დაცვა;
- ინვალიდების დაცვის კანონი – ინვალიდების დასაქმების, განსაკუთრებულ შემთხვევაში დათხოვნისა და შვებულების ვადების რეგულირება;

დაზღვევაში: გარანტია ნაზისმიერ შემოსევაში

1. გადაამონმეთ თქვენი საწარმოს საქმიანობის სარისკო მომენტები.

დაზღვევის სახეების შინაარსის გაცნობით და მისი დახმარებით თქვენ შეგიძლიათ გადაწყვიტოთ, თუ რომელი რისკისაგან დაზღვიოთ თქვენი საწარმო. თვითონ განსაჯეთ ნებისმიერი მოსალოდნელი საფრთხის სიმძიმე, რა შეიძლება მოჰყვეს რისკს უარეს შემთხვევაში? შეგიძლიათ ამ რისკის ტარება, თუ ყოველ შემთხვევაში, გირჩევნიათ, დაეზღვიოთ.

**2. უმნიშვნელოვანესი კერძო დაზღვევები ახალგაზრდა მენარმეებისათვის:**

**სამედიცინო დაზღვევა.**

● ვინც დამოუკიდებელი მენარმეობის დაწყებამდე რომელიმე კანონიერი სამედიცინო დაზღვევის დაწესებულების წევრი იყო, შეუძლია დარჩეს მის ნებაყოფლობით წევრად ან კერძოდ დაეზღვიოს.

**ავადმყოფობის პერიოდში ფულადი დახმარების დაზღვევა.**

● თუ თქვენ ნებაყოფლობით ერთი კანონიერი სამედიცინო დაზღვევის დაწესებულების წევრად დარჩებით, ხანგრძლივი ავადმყოფობის შემთხვევაში მიიღებთ ავადმყოფობის დღეების შესაბამის ფულად დახმარებას;

● აღნიშნულ ფულად დახმარებას სამედიცინო დაზღვევის ყველა დაწესებულება არ იძლევა. ზოგიერთები კი გასცემენ 130 გერმანულ მარკას შრომისუუნარობის მე-15, 22-ე ან 29-ე დღიდან;

● ავადმყოფობის პერიოდში ფულადი დახმარების ხანგრძლივობა განისაზღვრება 78 კვირით 3 წლის განმავლობაში. კერძო დაზღვევისას თქვენ შეგიძლიათ მიიღოთ დამატებითი პოლისი. 30 წლის პიროვნება, რომელიც აღნიშნული დაზღვევისათვის ყოველთვიურად იხდის 213 გერმანულ მარკას, ავადმყოფობის პერიოდში ფულადი დახმარების სახით მიიღებს: 100 მარკას მე-4 დღიდან, 87 მარკას მე-15 დღიდან და 44 მარკას 22-ე დღიდან.<sup>1</sup>

**გარდაცვალების შემთხვევის დაზღვევა:**

● თქვენი ოჯახის ან კრედიტების საიმედო უზრუნველყოფისათვის საჭიროა ასეთი სახის დაზღვევა. მას უხდებიან გარდაცვალების შემთხვევაში ოჯახის წევრებს ან კრედიტორებს.

---

<sup>1</sup> Der Erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit, S. 93.

● 30 წლის პიროვნება, რომელიც ათწლიან ხელშეკრულებას დებს, გარანტირებულ 100.000 გერმანულ მარკაზე, ყოველწლიურად იხდის 350-დან 500 მარკამდე.<sup>1</sup>

● ამ დაზღვევით ხდება, მაგალითად, გარდაცვლილი მენარმის მეუღლის ნაცვლად კრედიტების გასტუმრება.

**პირადი კაპიტალის შექმნის დაზღვევა:**

● იგი „მშვენიერ“ თანხას მოუტანს ასაკოვან დაზღვეულს;

● ხელშეკრულების ვადის გასვლამდე გარდაცვალების შემთხვევაში ოჯახის წევრებს ფინანსურად უზრუნველყოფს;

● ხელშეკრულების დადებისას თანხმდებიან იმ თანხაზე, რომელიც უნდა გადაიხადოს სადაზღვეო დაწესებულებამ დაზღვეულის გარდაცვალების შემთხვევაში ან პოლისის ვადის განმავლობაში. რადგან დაზღვევის თანხას მოგების წილიც ემატება, ეს ჯამი განუწყვეტლივ იზრდება. 25 წლის განმავლობაში თავდაპირველი თანხა ორმაგდება.

**უბედური შემთხვევის კანონიერი დაზღვევა:**

● იგი ფორმდება პროფესიულ ამხანაგობებთან;

● დამოუკიდებელი მენარმენი ან გარკვეულ დონემდე მოვალენი არიან დაზღვევის ან შეუძლიათ დადგენილი შემოსავლის ფარგლებში ნებაყოფლობით დაზღვევა;

● საერთოდ შესაბამის პროფესიულ ამხანაგობაში მხოლოდ წევრობა შეზღუდულ გარანტიებს სთავაზობს მენარმეს. იგი ახდენს მხოლოდ საწარმოში მუშაობის დროს მომხდარი უბედური შემთხვევების შედეგების კომპენსაციას.

**პროფესიული უუნარობის დაზღვევა:**

● კანონიერი საპენსიო დაზღვევა და უზრუნველყოფა პროფესიულ ამხანაგობაში უნდა შეავსოთ პროფესიული უუნარობის დაზღვევით;

● თუ ექვსი თვის ავადმყოფობის შემდეგ აღარ შეგიძლიათ მუშაობა, აქ მიიღებთ დამატებით პენსიას;

● დამზღვევნი სთავაზობენ საფეხურებრივ (დიფერენცირებულ) და პაუშალურ (საერთო, არადიფერენცირებულ) ტარიფს;

● დიფერენცირებულ ტარიფს 25%-იანი ინვალიდობის შემთხვევაშიც კი მცირე ოდენობის პენსია მოაქვს. იგი იზრდება ინვალიდობის ხარისხთან ერთად;

<sup>1</sup> Der Erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit, S. 93.

- პაუშალური ტარიფი ინყება მხოლოდ 50% ინვალიდობიდან;
- დამატებითმა პენსიამ თქვენი შრომითი შემოსავლის სულ მცირე ერთი მესამედი მაინც უნდა შეადგინოს.

**ერთად მომუშავე მეუღლეების დაზღვევა:**

- მეუღლეების მიერ ხელშეკრულებით დადგენილი შრომითი ურთიერთობა იცავს მათ პირად ქონებას;

● მეუღლეების ასეთი შრომითი ურთიერთობის დროს შეგიძლიათ მიიღოთ თქვენი მეუღლის პროფესიული ამხანაგობისაგან უბედური შემთხვევის დაზღვევა;

● მეუღლეები, როგორც მოსამსახურენი, სოციალური დაზღვევის მოვალენი არიან;

● მეუღლეებს, როგორც თავისუფალ თანამშრომლებს, შეუძლიათ დადონ სამედიცინო, საპენსიო და პირადი ცხოვრების დაზღვევის ნებაყოფლობითი ხელშეკრულებანი.

## დასკვნა

1. ეკონომიკურ მეცნიერებაში მცირე და საშუალო მენარმეობის განსაზღვრა სხვადასხვა თვისებრივი და რაოდენობრივი კრიტერიუმების მიხედვით ხდება.

თვისებრივ კრიტერიუმებს მიეკუთვნება:

- სამართლებრივი და ეკონომიკური დამოუკიდებლობა;
- მართვისა და საკუთრების ერთიანობა;
- აგრეთვე ექსტერნული კაპიტალის მიღების შეზღუდული შესაძლებლობანი.

რაოდენობრივ კრიტერიუმებად მიჩნეულია:

- ფულის ნაკადის სიდიდე;
- საბალანსო ჯამი;
- დასაქმებულთა რაოდენობა.

მცირე და საშუალო მენარმეობის ძირითადი ფუნქციებია:

- საზოგადოებრივ-პოლიტიკური;
- კონკურენციულ-პოლიტიკური;
- სტრუქტურულ-პოლიტიკური;
- დასაქმებით-პოლიტიკური.

11. მცირე და საშუალო სიდიდის „სუპერ სანარმოები“, რომლებიც მიჩნეული არიან მსოფლიო ბაზრის ე. წ. „უცნობ ლიდერებად“, ხასიათდებიან სამენარმეო საქმიანობის შემდეგი ნიშან-თვისებებით:

● ნათელი და ამბიციური მიზნის დასახვა: მსოფლიო ბაზარზე იყო ან გახდე №1;

● ბაზრის „ვიწროდ“ განსაზღვრა და ძირითად კომპეტენციებზე კონცენტრაცია;

● გლობალური ორიენტირება: მსოფლიო მასშტაბით კომერციალიზაცია;



- მომხმარებლებთან დიდი სიახლოვე: ორიენტირებული ფასეულობაზე და არა ფასზე;
- განუწყვეტელი ინოვაცია, როგორც საქონლისა და მომსახურების, ასევე პროცესის თვალსაზრისით;
- თანაბარმნიშვნელოვანი მამოძრავებელი ძალები: ბაზარი და ტექნიკა;
- კონკურენციის აშკარა უპირატესობანი ნაწარმსა და სერვისში;
- საკუთარ ძალებზე დაყრდნობა;
- მეტი შრომა, ვიდრე პერსონალი, თანამშრომელთა მკაცრი სელექცია;
- პრაქტიკაში განხორციელებული მართვა (ხელმძღვანელობა): ავტორიტარული ძირითად ფასეულობებში, მონანილეობითი – დეტალებში.

მაშასადამე, მათი წარმატების საიდუმლოება ბაზრის ნიშის აღმოჩენაში, უმაღლესი კლასის საქონლისა და მომსახურების განვითარებასა და მსოფლიო ბაზრის მიზანსწრაფულ „დაპყრობაში“ მდგომარეობს.

**III. მენარმეობის კულტურა** არის საწარმოს იმპლიციტური ცნობიერება, რომელიც მის ნევრთა მოქმედებაში ვლინდება, ხოლო შემდეგ მათ „ქცევას“ აყალიბებს, ახდენს მის კოლექტიურ პროგრამირებას.

მენარმეობის კულტურის „წარმოშობის იერარქია“ სამ საფეხურს მოიცავს:

- საკუთარი საწარმოს კულტურის შეცნობა ანუ „ფაქტიურად არსებული (რეალური) კულტურის“ განსაზღვრა;
  - „მიზნად დასახული (პოტენციური) კულტურის“ დეფინიცია. აქ დასადგენია, თუ როგორ უნდა „გამოიყურებოდეს“ იგი, რათა შესაძლებელი გახდეს შესაბამისობის მიღწევა მენარმეობის კულტურასა და მენარმეობის სტრატეგიას შორის;
  - მათგან გამომდინარე შედეგს „შეცნობილი კულტურის მენეჯმენტი“ წარმოადგენს, რომელიც იწყება მენარმეობის კულტურის „უმნიშვნელო გაძლიერებით“ და აღწევს მის არსებით ცვლილებებამდე.
- ორგანიზაციის (საწარმოს) კულტურა წარმოადგენს მის მეხსიერებას, რომელიც მენარმეობის გამოცდილებას კრიტიკული სიტუაციების გარემოცვაში ათავსებს და ამით მართავს სტრატეგიული მიზნის ჩამოყალიბებისა და განხორციელების პროცესს.

**ორგანიზაციის (სანარმოს) კულტურის წარმატების ძირითადი პრინციპები:**

- ფუნქციონალურ-ობიექტური და სუბიექტურ-ინტერპრეტაციული პრინციპი ერთმანეთთან ინტეგრალურად აკავშირებს კულტურის ფუნქციონალურ-ობიექტურ მხარესა და სუბიექტურ-ინტერპრეტაციულ პერსპექტივას და შესაძლებელს ხდის მეცნიერებაზე დაფუძნებული და პრაგმატულად ორიენტირებული კულტურის გაგებას;

- დუალობის პრინციპი გვიჩვენებს ურთიერთდამოკიდებულებას კულტურის მიზეზსა და თვით კულტურის ზემოქმედებას შორის;

- შესაბამისობის პრინციპი „მიზნად ისახავს“ სხვადასხვა მხარეებს შორის „შეთანხმების“ მიღწევას, უნინარეს ყოვლისა კი მენარმეობის კულტურასა და მის სტრატეგიას შორის;

- პათოლოგიის პრინციპი ორიენტირებულია კულტურის „ორგანიზმის“ კონცეფციაზე და „იძლევა“ რეკომენდაციებს კულტურის ავადმყოფურ მოვლენებთან დამოკიდებულების შესახებ.

**IV. დამოუკიდებელი მენარმეობის ფორმირების იერარქიული საფეხურებია:**

- გადანყვეტილება მენარმეობის დანყების შესახებ (თვითგამოცდის, მომავალი გამომუშავების გაანგარიშების, საფუძვლიანი ინფორმაციისა და კონსულტაციების მიღების საფუძველზე);

- დაგეგმვა (ბაზრის გამოკვლევა, მენარმეობის საკუთარი იდეის ოპტიმიზაცია, სწორი გზის პოვნა დამოუკიდებელი მენარმეობისაკენ: ახალი სანარმოს დაარსება, არსებული სანარმოს შესყიდვა, რომელიმე სანარმოში მონაწილეობა ან ლიცენზიის მქონე მენარმედ მუშაობა);

- ფინანსური გეგმა (საჭირო საწყისი კაპიტალის გაანგარიშება, ყველა ხელმისაწვდომი ფინანსური წყაროს დადგენა);

- მენარმეობა (სწორი სამართლებრივი ფორმის არჩევა, საქმის ყველა აუცილებელი ფორმალური მხარის მოგვარება, გადასახადების გადახდა, სადაზღვევო ხელშეკრულებების გაფორმება).

**SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMEs):  
SUCCESS STRATEGIES AND CORPORATE CULTURE  
BY PROF. DR. REVAZ GVELESSIANI**

**SUMMARY**

**I. NATURE AND FUNCTIONS OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES**

**What Is a Small or Medium Enterprise?**

In economics SMEs are characterised with the help of several qualitative and quantitative criteria. The former are, in the first place, economic and legal independence, unity of management and ownership, as well as only limited possibilities of external financing. The most common quantitative criteria are, among others, the number of employees, balance sheet total and turnaround.

The focus, however, is not on the size of an enterprise, but on economic independence. Thus, a subsidiary of a group of companies, even if it has less than 500 employees or is below the other limits mentioned, is not addressed as a medium or small enterprise. The qualitative criteria, therefore, stress the close connection between the enterprise and its owner. Organisational, legal, social as well as sociological criteria are used. Among them are:

- unity of ownership and risk bearing
- unity of management, independent decision making, and responsibility
- simple, clear organisational structure
- personal relations between owners, employees, and customers
- unity of personal effort and economic performance.

## **Functions of SMEs**

The functions of SMEs result from the economic and social order of a country. Compatibility between economic and social order means that a person acting in conformity with one of the orders also supports the aims of the other. Both systems are based on the prevalence of private ownership. Ownership not only includes a claim on the yields, but also the power to exercise control. Thus, the owner also bears the risk of failure.

## **Sociopolitical Function**

Decentralisation of power and realisation of personal freedom are promoted by the emergence of independent entrepreneurs. By becoming independent - both personally and economically - from other people's authority, one takes over power and realises additional possibilities of self-determination. A precondition for this is freedom of contract. By lobbies and politicians, the sociopolitical role of SMEs is used to demand state aid for their promotion. Therefore, this kind of policy should be strictly guided by measurable indicators, i.e. the number or the quota of self-employed. As political and social order should both rest upon the very same citizens, it is of vital importance that economic activity is not "imported" into a country or a region. The population should actively participate in the country's or region's development.

## **Function in Competition Policy**

The freedom of every participant in the market to become self-employed depends on a functioning competition. As a free market economy is said to show up tendencies of selfdestruction, it must be protected by an appropriate institutional framework. Recommendations reach from the prevention of any concentration of power ("atomistic" competitions) to the promotion of oligopolies ("workable" competition) as an „ideal" market structure. Economic policy in the Federal Republic of Germany aims at the maintenance of a sufficient number of SMEs in every market and the prevention of monopolies and market domination with the help of anti-trust law. The assessment whether competition on a market is workable is made using the classical criteria of

- market structure
- market conduct and
- market performance.

### **Function in Structural Policy**

The equalisation of living conditions, which is demanded in the German constitution (“Basic Law”), is promoted with the help of an active structural policy. One distinguishes between

- sectoral structural policy, which is designed to support the adjustment of enterprises to changes in demand and conditions of production,
- regional structural policy, which aims at an even spatial distribution of economic activity and
- structural policy aiming at the promotion of enterprises of a certain size.

### **Function in Labour Market Policy**

SMEs are assumed to have a stabilising function with regards to employment (Job creation). There are numerous attempts to explain the differences in the development of employment between big enterprises on the one hand and SMEs on the other. In the first place, one should mention the “flexibility-hypothesis” and the “technology-hypothesis”. According to the former, SMEs are able to react more flexible to changes in demand and to close gaps in the market faster. The “technology-hypothesis” claims that the structure of demand changes in favour of more individual, qualitatively more differentiated products, and away from mass production.

It may be for those reasons that even during recessions SMEs are the first to create new jobs. In Germany, two thirds of the workforce are employed by SMEs. With regards to East Germany, one hopes that SMEs serve as a “buffer stock” for the workers laid off by the former state enterprises.

## **II. SUCCESS STRATEGIES OF SMEs**

SMEs are the backbone of the German economy. It is not only “big business” which dominates the world market. Many highly specialised SMEs have acquired a leading position in their worldwide market segment. The three million SMEs in Germany account for two thirds of total employment and roughly half of Gross National Product. The secret of their success is the discovery of a market gap, the development of a first-class-product and the determined conquest of the world market.

SMEs are normally not in the focus of public interest. Economists have recently investigated 500 especially successful SMEs - the "hidden champions" -and tried to determine the reasons for their rise to world market leadership.

### **Branch Structure**

The hidden champions are distributed among the whole range of branches in industry and services. More than one third (37 per cent) of the enterprises come from mechanical engineering, the very heart of German industry. But electrical industry, metallurgy and chemical industry are also well represented. Paper, print media, food industry and highly qualified services also meet demand on the world market.

### **Export Orientation**

On average, each of the 500 enterprises in 1994 had a turnaround of 200 millions of DM, half of which came from abroad. This means that together they exported goods and services worth 500 billions of DM - this equals 7 per cent of German exports.

In their internal German markets, they have a share of 44 per cent on average - with the biggest competitor showing up only half of this number.

### **Entrepreneurial Profile**

A medium-sized enterprise of the "winner-type" has an age of 67 years on average and is mostly owned by a family. 20 per cent of the enterprises belong to a concern, and a mere 2,4 per cent are stock corporations. Typically an enterprise has 10 establishments abroad, which again hints at their strong export orientation. Relations to foreign customers have a high priority. The goods traded usually are in the maturity phase of their products cycles, only 30 per cent in the introductory or the growth phase. Nevertheless, innovation is not neglected.

### **Entrepreneurial Policy**

The success of the SMEs is the combined result of a number of factors:

- market leadership for the product
- concentration on the core competencies
- permanent product development and use of the most advanced production technology

- close contact to the customers, in order to learn about their needs and wishes
- the promotion of a corporate culture which serves to motivate the employees.

### **What Distinguishes the “Hidden Champions” from other Enterprises - and what Can We Learn from Them?**

- The “winners” aim at market leadership - and nothing else. Their target is to be number one world-wide in their market segment, and to defend this position vehemently.
- The winners use a narrow definition of their market, and they take their customer’s demands and technology into account. They concentrate upon their core competencies.
- They combine specialisation with world-wide marketing. They don’t rely upon middle-men in their relations with their customers.
- The unknown world-market leaders stress the close relationship with their major customers, though they are not “marketing-pros” in the classical sense.
- They are highly innovative. Innovation is the basis of their long-term success. By continual innovation, they stay on top.
- Marketing and technology are integrated.
- The „hidden champions” have advantages regarding product quality and service. They actively seek competition with their closest rivals and immediately react when attacked.
- The “chidden champions” rely upon their own strengths. They don’t believe that others can solve their problems. To protect their competencies and their know-how, they avoid co-op-eration and strategic alliances.
- Their employees are highly motivated, they identify themselves with the enterprise.
- The leaders of the enterprises integrate their own personality and the enterprise’s identity.

## **III. CORPORATE CULTURE**

### **Corporate Culture**

Corporate Culture is the implicit consciousness of an enterprise, which results from the behaviour of its members and which, in turn, determines the formal and informal behaviour of the indi-

vidual. Corporate Culture includes the experiences of the organisation's members, the historical patterns of success, traditional norms and values and all that which is considered as unique and characteristic by the organisation's members. Enterprises thus develop their own identity and personality.

Corporate Culture is the "spirit" of the enterprise. There exists a permanent interaction between an enterprise's corporate culture and the employees representing it. The internal effect is to deliver guidelines - permanent recommendations - for the employee's behaviour. At the same time, the members identify themselves with the enterprise. The result is a positive effect on their motivation.

Corporate Culture also has an effect on outsiders. It influences customers, contractors and potential employees. Enterprises tend to become more and more uniform with regards to their products. Thus, they have to find a profile of their own in other fields in order to distinguish themselves from their competitors.

### **Organisational Culture**

Culture is the collective programming of human thinking, acquired in the course of an individual's life, which distinguishes the members of a certain group of people from those of other groups. A group of persons who have - at least partly - common aims and at least rudimentary forms of co-operation is called an organisation. Each organisation, thus, has an „organisational culture”.

### **The Four Principles of Success**

**(1) The functionalist/objectivist and subjective/interpretative (FOSI) principle** means that one has to find a synthesis between the two perspectives: the functional use and objective definition of Corporate Culture on the one hand and the individual interpretation of the cultural phenomena from the point of view of the members on the other.

**(2) The duality-Principle** means that one has to take into account the interaction between cultural guidelines (norms, values and attitudes) and behaviour: Corporate Culture determines behaviour and vice versa.

**(3) The harmony-principle** means that one has to take into account the interdependence between Corporate Culture on the one hand and an enterprise's strategy on the other.



**(4) The pathology-Principle** means that one has to deal explicitly with irrationality, subconscious and pathological behaviour in organisations. The development of a “sick” organisation thus can be prevented, or steps for therapy can be taken.

#### **IV. DEVELOPING AN ENTERPRISE**

There is no guarantee of success. The founder of an enterprise must weigh risks and chances. The most important things for a person who has a business idea are information and advising.

##### **1. The decision**

- Ask yourself: Am I an entrepreneur?

Am I really tough enough to bear the hardships, especially in the first phase?

- Calculate your earnings.

Are they worth the costs? Are the gains sufficient to finance your usual life style?

- You’ve made up your mind?

##### **2. Planning**

- Ask for advice.

Visit a founder’s seminar at the local chamber of commerce or similar organisations. Ask a consultant.

- Explore the market.

You must get to know your potential customers, their tastes and their behaviour. Who are your competitors?

- Optimise your business idea.

You must have a unique selling argument. You must have something to offer that your competitors don’t have.

- Find the right way to self-employment

You can found an enterprise, you can acquire shares of an existing enterprise or you can work as a franchisee. You can also take over an existing enterprise.

So here’s your concept. Now it must be financed.

##### **3. The financial plan**

- Calculate the required starting capital.

What are your capital requirements for the first phase? Consider all kinds of costs.

- Inquire all sources of finance.

How much money do you have? Who could lend you money privately? Who could participate in your company? Check the offers of the banks and credit institutions along with the subsidy programs.

#### **4. The enterprise**

- Choose the right legal form.

Decide which form best suits your needs regarding business, taxation and legal aspects.

- Fulfil the formal requirements.

Consider all required agreements with authorities, chambers of commerce and other organisations. Check what preconditions you have to fulfil, what licenses and admissions are necessary.

- Don't forget the tax.

Be prepared to meet your obligations towards the tax authorities.

- Think of your safety

See that you have an insurance for your enterprise, but also for your family.

## შინაარსი

შესავალი	5
თავი პირველი	
მცირე და საშუალო მენარმეობის არსი და ფუნქციები	8
1.1. მცირე და საშუალო მენარმეობის არსი	8
1.2. მცირე და საშუალო მენარმეობის ფუნქციები	9
თავი მეორე	
მცირე და საშუალო მენარმეობის წარმატების სტრატეგია	16
2.1. მცირე და საშუალო მენარმეობის ძირითადი მიზანი – მსოფლიო ბაზრის მართვა	16
2.2. ბაზარი და მომხმარებლები	29
2.3. ინოვაცია და კონკურენცია	43
2.4. კოლექტივი და ხელმძღვანელი ძალები	59
2.5. მცირე და საშუალო მენარმეობის წარმატების საიდუმლოებანი	65
თავი მესამე	
მენარმეობის კულტურა	75
3.1. მენარმეობის კულტურის არსი	75
3.2. ორგანიზაციის კულტურა: წარმატების ძირითადი პრინციპები	80
თავი მეოთხე	
დამოუკიდებელი მენარმეობის ფორმირების იერარქია	98
დასკვნა	132
რეზიუმე ინგლისურ ენაზე	135

**რევაზ გველესიანი**

**მცირე და საშუალო მენარეგოზის  
ნარმატაზის სტრატეგია და კულტურა**

**REVAZ GVELESSIANI**

**SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMEs):  
SUCCESS STRATEGIES AND CORPORATE CULTURE**

გამომცემლობა „სამშობლო“  
თბილისი  
მერაბ კოსტავას ქ., 14  
1999 წ.

დიზაინი  
სიმონ ჭიორელის

შეკვეთა 96. ტირაჟი 1000.

დაიბეჭდა გამომცემლობა „სამშობლოს“ სტამბაში.  
თბილისი, მერაბ კოსტავას ქ., 14.