

## თაზი 2. სამეწარმეო გარემო

### 2.1. ბიზნესის მიკრო და მაკრო გარემო

საწარმოები ვერ იარსებებენ იზოლაციაში. ყოველი ორგანიზაცია ფუნქციონირებს განსაზღვრულ გარემოში, რომლის კომპონენტები მასთან ურთიერთქმედებენ – გარემო მოვლენები მათზე ზემოქმედებენ, რამდენადაც საწარმო გარემოდან იღებს რესურსებს და გარემოსათვის ქმნის პროდუქციას, გარემოში არსებობენ კონტროლის უღებამოსილეს მქონე სუბიექტები. ფუნქციონირებისას საწარმოს სხვადასხვა ინსტიტუტებთან თანამშრომლობა უწევს. თუ ყველა მოქმედ მოვლენას და ინსტიტუტს ადვილვამთ როგორც ერთობლიობას, მას შეიძლება ეწოდოს **სამეწარმეო გარემო**, რომელშიც საწარმო საქმიანობს.

ბიზნესის გარემო არის იმ ობიექტურ და სუბიექტურ ფაქტორთა ერთობლიობა, რომლებიც გაავლენას ახდენენ ბიზნესის მიმართულებაზე, მის ფუნქციონირებისა და განვითარების ტემპებსა და მასშტაბებზე, როგორც გარე, ისე შიდა ზემოქმედების გზით. ბიზნესის გარემოს ფაქტორებს ყოფენ შიდა და გარე ფაქტორებად (ცვლადებად).

შიდა ფაქტორებს მიეკუთვნება ისეთი ფაქტორები, რომლებიც ექვემდებარებიან მართვას. მათ რიცხვშია: ფირმის საერთო და კონკრეტული მიზნები, ფირმის სტრუქტურა, რესურსები (მუშახელი, მოწყობილობა, ტექნოლოგია, მატერიალური მარაგები) კულტურა, ტექნოლოგიები და სხვა.

შიდა გარემო შედგება **სოციალური სისტემისაგან** (როდესაც მუშა ჯგუფები ორგანიზებულია და მიმდინარეობს მათი ურთიერთქმედების პროცესი) და **ტექნიკური სისტემისაგან** (როდესაც მუშაობა ორგანიზებულია და მომხმარებელს მიეწოდება მომსახურება და საქონელი). შიდა გარემო ძირითადად ყალიბდება ტექნოლოგიების და ორგანიზაციის შიგნით არსებული სიტუაციური ფაქტორების გამოყენებით. ის მოიცავს:

- ინდივიდებს და ჯგუფებს;
- ურთიერთობებს და ფასეულობებს;
- მართვის სისტემას;
- მატერიალურ-ტექნიკურ ბაზას.

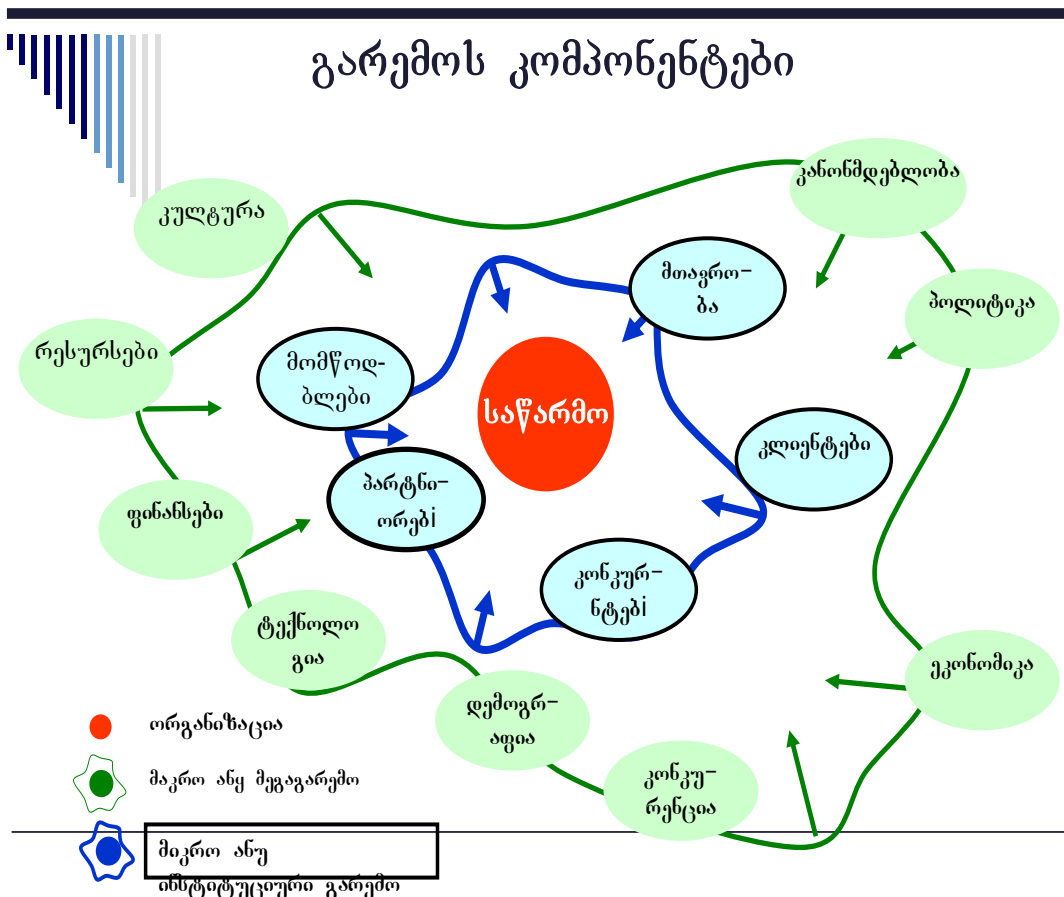
გარე ფაქტორები ექვემდებარებიან მართვას, არ ემორჩილებიან შიდა წესრიგს. გარემოში მიმდინარე მოვლენები, რომლებიც საწარმოებზე ზეგავლენას ახდენენ, შეიძლება შემდეგ **გარე სიტუაციურ ცვლადებად ფაქტორებად** დავაჯგუფოთ:

- **საკანონმდებლო** (იურიდიული კანონები, საგადასახადო კოდექსი, სალიცენზიო მოთხოვნები, კანონი მეწარმეთა შესახებ, გარემოს დაცვის მოთხოვნები და სხვ.);
- **პოლიტიკური** (სახელმწიფოს პოლიტიკა, პრიორიტეტები, საომარი მდგომარეობა, რეგიონის იზოლაცია სხვადასხვა მიზეზით და სხვ.);
- **კულტურა** (ტრადიციები, ადათები, შეხედულებები, გენდერული საკითხები, ინვესტიციებისადმი დამოკიდებულება და სხვ.);
- **რესურსები** (სამუშაო ძალის, ნედლეულის ბაზარი, ენერგომატარებლები და სხვ.);
- **ფინანსები** (საბანკო პროცენტი, ბანკების საკრედიტო პოლიტიკა და სხვ.);
- **ტექნოლოგია** (ტექნოლოგიური სიახლეები, მეთოდები და სხვ.);
- **დემოგრაფია** (მოსახლეობის ასაკობრივი მახასიათებლები, სქესი, განსახლება და სხვ.);
- **ეკონომიკა** (მთლიანი შიდა პროდუქტი, უმუშევრობა, ეკონომიკური საქმიანობის სტრუქტურა, მოსახლეობის შემოსავალი და სხვ.);

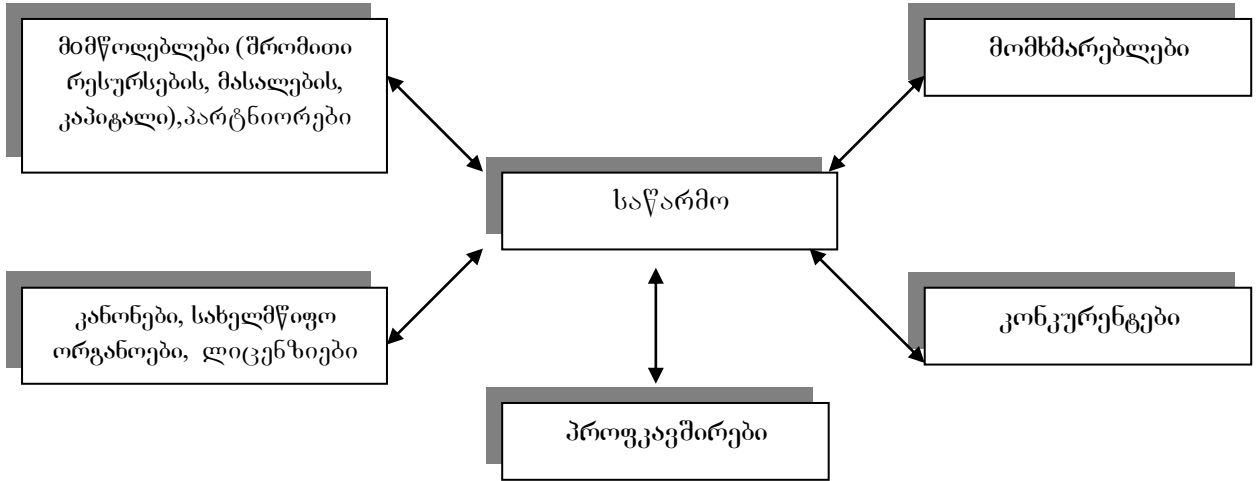
- დარგობრივი კონკურენცია (ყველა ორგანიზაცია, რომელიც აწარმოებს მსგავს პროდუქციას);
- ინსტიტუტები თუ ორგანიზაციები, რომლებთანაც რაიმე შეხება აქვს:
  - ა) მარეგულირებელი ორგანოები (დარგობრივი უწყება, საგადასახადო ინსპექცია, თვითმმართველობა და სხვ.);
  - ბ) მომწოდებლები (ენერგოკომპანიები, ბანკები და სხვ.);
  - გ) კონკურენტები და /ან პარტნიორები;
  - დ) კლიენტები (მომხმარებელთა გაერთიანებები).

გარემო არა მდგრადი, მუდმივად ცვალებადია: ცვალებადობა და განუსაზღვრელობა ართულებს საწარმოს მენეჯმენტის მხრიდან გარემოს ზემოქმედებისადმი ადეკვატური ზომების გატარებას, რაც სტაბილური განვითარების შესაძლებლობას ამცირებს. ამიტომ მენეჯერთა საქმიანობაში მნიშვნელოვანია გარემოს სირთულისა და ფაქტორთა ურთიერთკავშირის განსაზღვრა, მისი ზემოქმედების ზუსტად შეფასება.

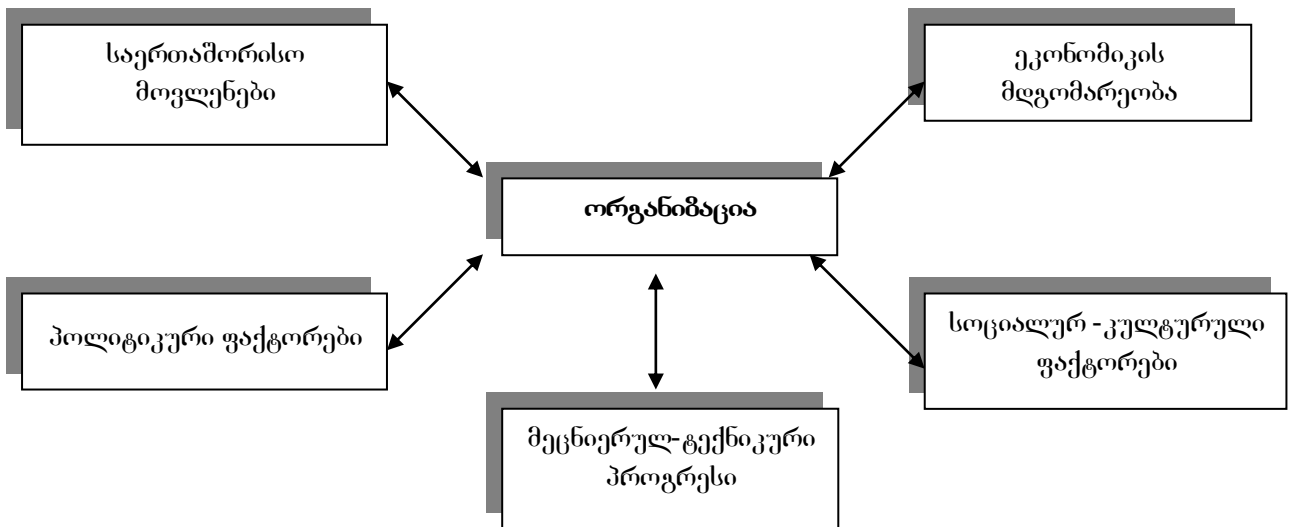
გარემო შეიძლება დახასიათდეს ორგანიზაციაზე ზემოქმედების ზომით, მნიშვნელობითა და სიხშირით, რის საფუძველზეც განასხვავებენ უშუალო გარემოცვას ორგანიზაციაზე პირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორებით და ზოგად გარემოს ირიბი ზემოქმედებით. პირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორები ქმნის ორგანიზაციის მიკროგარემოს, ხოლო ირიბი ზემოქმედებისა – მაკროგარემოს.



პირდაპირი ზემოქმედების ანუ მიკროგარემო



არაპირდაპირი ზემოქმედების ანუ მაკროგარემო



მაკროგარემოს ფაქტორები არარეგულარულად და არაპირდაპირ ზემოქმედებენ ორგანიზაციებზე. თუმცა მაკროგარემოს მდგომარეობის გავლენის ხარისხი ყოველი ორგანიზაციისთვის მეტ-ნაკლებად განსხვავებულია და იგი დამოკიდებულია როგორც ორგანიზაციის საქმიანობის სფეროზე, ისე ორგანიზაციული სისტემის შინაგან პოტენციალზე. აღნიშნულ ფაქტორებს მიეკუთვნება: ეკონომიკური მდგომარეობა; სოციალურ-კულტურული ტრადიციები, პოლიტიკური ფაქტორები, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი, საერთაშორისო მოვლენები.

**ეკონომიკური გარემო** მოიცავს ქვეყნის საწარმოო პოტენციალს, მოსახლეობის ცხოვრების დონეს, სიღარიბის დონეს, უმუშევრობის დონეს, ფულად-საკრედიტო და საგადასახადო პოლიტიკას და ა.შ.

**ბუნებრივ გარემოში** იგულისხმება ქვეყანაში არსებული ბუნებრივი რესურსები (წიაღისეული, სათბობი, ენერჯია, ტყე და ტყის რესურსები და ა. შ.), რომელთა მრავალფეროვნებასა და სიდიდეზე ბევრადაა დამოკიდებული ბიზნესის განვითარება. განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მათ რეგიონალურ განლაგებას, რადგან რესურსის მისი წარმოებისაგან სიშორე იწვევს დიდ დანახარჯს და უარყოფითად მოქმედებს ბიზნეს-ერთეულის პროდუქციის კონკურენტუნარიანობაზე (მისი ფასი იზრდება). ამას მნიშვნელობა აქვს სოციალური თვალსაზრისითაც, კერძოდ მოსახლეობის დასაქმების თვალსაზრისით.

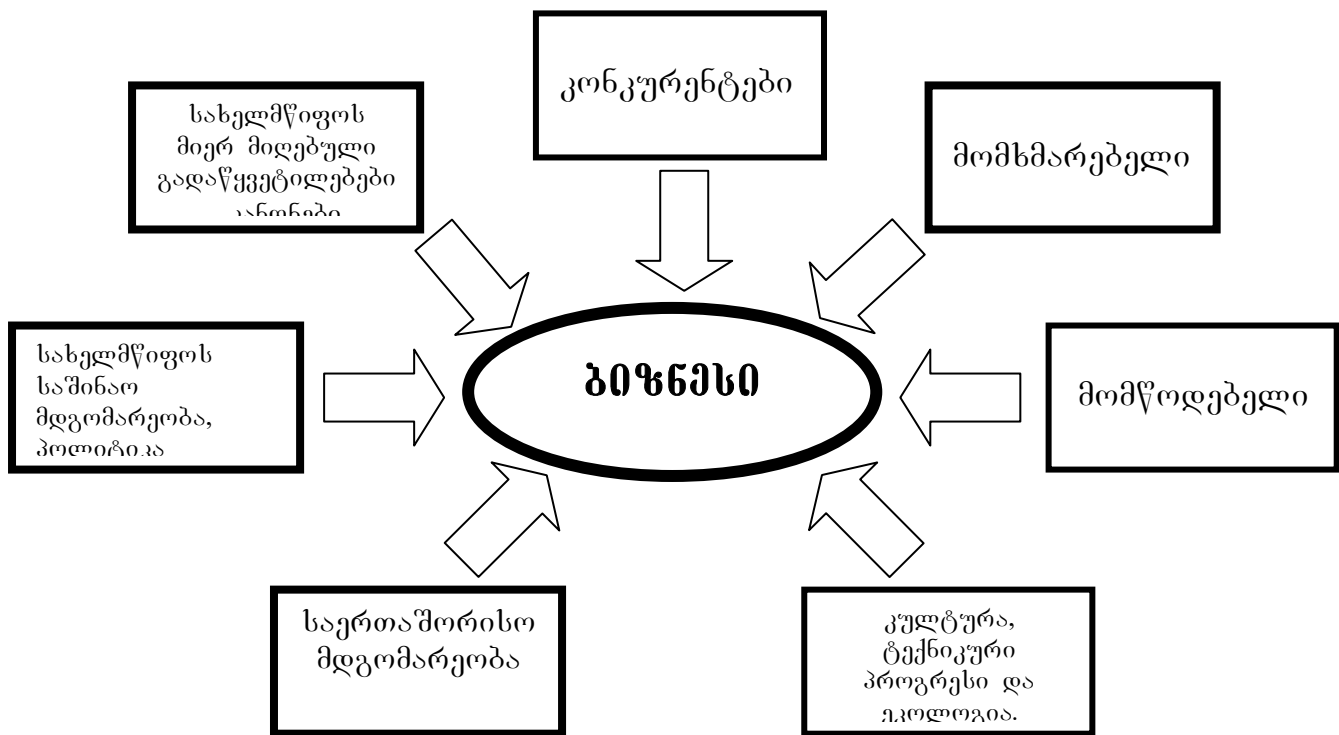
**დემოგრაფიული გარემო** გულისხმობს ქვეყნის (და რეგიონების) მოსახლეობის ასაკობრივ და სქესობრივ შემადგენლობას, შობადობისა და მოკვდაობის მდგომარეობას, მიგრაციულ პროცესებს, დასახლების სიმჭიდროვეს ქვეყანაში, ოჯახების ტიპებს და მათი განვითარების ტენდენციებს და ა.შ. ბიზნესისთვის დემოგრაფიულ გარემოს ის მნიშვნელობა აქვს, რომ იგი არის შრომისუნარიანი მოსახლეობის პროგნოზირების საფუძველი, ამ უკანასკნელზე კი აიგება ბიზნეს-ერთეულების შრომის გეგმა (დასაქმების ნაწილში).

**სოციალ-კულტურული გარემო** სხვადასხვაგვარია სხვადასხვა ქვეყანაში. ის აერთიანებს ქვეყნის კულტურულ ფასეულობებს, ტრადიციებს, ქცევის ნორმებს, შეხედულებებს, წეს-ჩვეულებებს და სხვა. იგი ვლინდება ადამიანების ქცევასა და დამოკიდებულებებში როგორც მუშაობის, ისე დასვენების დროს, საწარმოს მუშა-მოსამსახურეთა დამოკიდებულებაში მენეჯერთან, საქმესთან, პასუხისმგებლობის აღებასთან, მენეჯერების პარტნიორებთან და სხვა კონტრაგენტებთან ურთიერთობაში და ა. შ. მაგ. საქართველოში არსებობს ასაკით უფროსისადმი განსაკუთრებული მოკრძალებული დამოკიდებულება, და პატივისცემა. ამიტომ, საქართველოში ასაკით უმცროსს როდესაც იგი სამსახურებრივ იერარქიულ კიბეზე მაღლა დგას, უჭირს მისი ხელქვეითისთვის, ასაკით უფროსისათვის დავალების მიცემა და შესრულების კატეგორიულად მოთხოვნა.

**მეცნიერულ-ტექნიკური გარემო** იმ სიახლეთა ერთობლიობაა (ტექნიკაში, ტექნოლოგიაში, მართვის ფორმებში, შრომის ორგანიზაციაში და ა.შ.), რომლებსაც ტექნიკური პროგრესი იწვევს და რომელიც ეკონომიკის განვითარების მამოძრავებელი ძალაა. სამეცნიერო ტექნიკური განვითარების ყველაზე მაღალი დონე ახასიათებს მაღალგანვითარებულ საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებს აშშ-ს, იაპონიას, გერმანიას, საფრანგეთს და ინგლისს, ამიტომ, მათი ეკონომიკური განვითარების ინდექსიც სხვა ქვეყნებზე მაღალია.

**პოლიტიკურ გარემოში** იგულისხმება ქვეყანაში შექმნილი პოლიტიკური ვითარება, კერძოდ, ქვეყნის საშინაო და საგარეო ურთიერთობები, მმართველი და სხვა მსხვილი პარტიების პოლიტიკა, კორუფცია მთავრობაში და ა.შ.

## 2.2. გარემოს ზეგავლენა ბიზნესზე



### ■ საერთაშორისო მდგომარეობის ზეგავლენა:

საერთაშორისო გარემოს ზეგავლენა განსაკუთრებით აისახება საერთაშორისო ბაზარზე მომუშავე ბიზნესზე. საერთაშორისო მდგომარეობის ზეგავლენა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი გახდა მას შემდეგ, რაც საერთაშორისო ეკონომიკურ ურთიერთობებში სახელმწიფო მონოპოლიას მსხვილი და საშუალო ორგანიზაციების საერთაშორისო ბაზარზე აქტიური საქმიანობა ჩაენაცვლა. საგარეო ეკონომიკური კავშირები მოიცავს საგარეო ვაჭრობას; ინვესტიციურ თანამშრომლობას, საერთაშორისო სამეცნიერო-ტექნიკური თანამშრომლობას, სავალუტო-ფინანსურ თანამშრომლობას, ტექნიკურ მხარდაჭერას. ორგანიზაციების საექსპორტო და საიმპორტო საქმიანობის მიზნები განსხვავებულია. ექსპორტისას ახალი ბაზრების ათვისების ხარჯზე წარმოების გაფართოება და მოგების ზრდა ხდება, იმპორტის მიზნები ეროვნულ სამომხმარებლო ბაზარზე ასორტიმენტის გაფართოება; უფრო ეფექტური უცხოური პროდუქციით სამამულო მოწყობილობებისა და სანედლეულო ბაზის შეცვლაა, სხვადასხვა საერთაშორისო და ეკონომიკური მოვლენები მეტ-ნაკლებად აზარალებს ორგანიზაციებს ან აიძულებს ახალი ხარჯების გაწევას ან ახალი სახელმწიფოთაშორისი პოლიტიკური და ეკონომიკური ბლოკების შექმნის საფუძველზე სტიმულს აძლევს საერთაშორისო ბიზნესში ჩასართავად. მაგ. ცნობილია, რომ სპარსეთის ყურეში საომარმა მოქმედებებმა ჯაჭვური რეაქცია გამოიწვია ნავთობის იმპორტიორ ქვეყნებში. ეკონომიკის აღმავლობა შეფერხდა, გაძვირდა ფასები ენერგომატარებლებზე. მათ შორის საქართველოში ნავთობპროდუქტებზე, რამაც არაერთ საწარმოს პრობლემები შეუქმნა.

### • სახელმწიფოს საშინაო მდგომარეობის ზეგავლენა

სახელმწიფოს საშინაო მდგომარეობა, ქვეყნის სტაბილურობა, ქვეყნის მართვა, მოწყობა, შიდა და გარე კურსი, იდეოლოგია, ბიზნესის მნიშვნელობა და მომავლის

ხედვა, თავისუფლების თუ კორუფციის ხარისხი ბიზნეს გადაწყვეტილებებზე უდიდეს ზეგავლენას ახდენს. სტაბილურობა ბიზნესის განვითარების აუცილებელი პირობაა. სტაბილურობა 90-იან წლებში საქართველოში არსებულმა პოლიტიკურმა ქაოსმა და არეულობამ, სამოქალაქო ომმა, ეკონომიკის განვითარება მნიშვნელოვნად შეაფერხა. ახალი ბიზნესის წამოწყება უდიდეს რისკთან იყო დაკავშირებული, არსებული საწარმოები კი ერთმანეთის მიყოლებით ტოვებდნენ ბაზარს. ქვეყანა სიღატაკის ზღვარზე აღმოჩნდა.

**• სახელმწიფოს ზეგავლენა**

ბიზნესის წარმართვას სახელმწიფო კანონებით და დადგენილებებით, სამართლებრივი ნორმებით არეგულირებს. ორგანიზაცია ვაღდებულება შეასრულოს ადგილმდებარეობის და საქმიანობის სფეროს შესაბამისად მოქმედი მარეგულირებელი კანონები და სახელმწიფო ორგანოთა მოთხოვნები, ასევე საერთაშორისო შეთანხმებათა ძირითადი მუხლები. სახელმწიფომ შეიძლება ისეთი წესები შემოიღოს ან ისეთი საკანონმდებლო ბაზა და საგადასახადო ფონი შექმნას, რომ ადგილობრივი მეწარმეები და უცხოელი ინვესტორები პრესის ქვეშ ჰყავდეს და ბიზნესს განვითარების საშუალებას არ აძლევდეს. ხშირად პირიქით ხდება: მთავრობა ანტიმონოპოლიური კანონებით საბაზრო კონკურენციის დაცვას ახდენს, იმპორტზე საბაჟო ტარიფების და ქვოტების დაწესებით კი ადგილობრივი წარმოების ხელშეწყობა და გაძლიერება ხდება. ამჟამად საქართველოში შექმნილი საკანონმდებლო ბაზა უზრუნველყოფს ეკონომიკური ურთიერთობების რეგულირებას და ნორმალური საბაზრო გარემოს ჩამოყალიბებას. კერძოდ, სამოქალაქო და საგადასახადო კოდექსები, კანონები „მეწარმეთა შესახებ“, „კომერციული ბანკების საქმიანობის შესახებ“, „სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ“, „მონოპოლიური საქმიანობისა და კონკურენციის შესახებ“, „სახელმწიფო ქონების პრივატიზაციის შესახებ“, და სხვა. სახელმწიფო ხშირად ფინანსური რეგულირების ინსტრუმენტებს და სადამსჯელო სანქციებსაც იყენებს..

**კონკურენტების ზეგავლენა**

- ბიზნესის ფუნქციონირებაზე უდიდეს ზეგავლენას ახდენენ კონკურენტები—ის იურიდიული ან ფიზიკური პირები, რომელიც მოცემული ბიზნეს-ერთეულის მიერ დამზადებული პროდუქციის (მომსახურების) ანალოგიურ (ან ნაწილობრივ ანალოგიურ, ან მის შემცველ) პროდუქტს ამზადებენ და ბაზარზე უწევს მას კონკურენციას.

თავისუფალი ბაზრისათვის კონკურენციის არარსებობა წარმოუდგენელია. შემოსავლები და მოგება რომელ სფეროშიც მეტია, ახალი მეწარმეებიც იქ ჩნდებიან. ბაზარზე ადგილის შენარჩუნება თითოეული საწარმოსათვის მით უფრო ძნელია, რაც მეტი და ძლიერი კონკურენტები ჰყავს. ორგანიზაციის მიკროგარემოში კონკურენცია მიმდინარეობს, როგორც ბრძოლა მეტოქეებს შორის: ბაზარზე ადგილის დასამკვიდრებლად, კლიენტურის მომზადებისათვის, მაღალი მოგების მისაღებად. საქმე გვაქვს შეჯიბრთან, მოპოვებულ იქნეს საქონელსა და მომსახურებაზე მომხმარებლის მოთხოვნილების დაკმაყოფილების უფლება. ხშირად კონკურენტები იმდენად უძნელებენ ფუნქციონირებას, რომ საწარმო იხურება. მეორე მხრივ, იგივე კონკურენტები ბიზნესისათვის სტიმულის მიმცემი ხდებიან, რადგან ბაზარზე თავის შესანარჩუნებლად საწარმო იძულებული ხდება ბაზრის მკაცრი წესები მიიღოს – გამოუშვას მაღალი ხარისხის და დაბალი ფასის პროდუქცია, რამდენადაც ეს შესაძლებელია. რაც თავისთავად მომგებიანია მომხმარებლისათვის.

**• მომხმარებლის ზეგავლენა**

მოგების მიღება ბიზნესის ფუნქციონირების ძირითადი მიზანია. მოგებას ის მომხმარებლის საშუალებით ღებულობს. მხოლოდ რეალიზებულ პროდუქციას

მოაქვს შემოსავალი, რომელიც საშუალებას აძლევს საწარმოს შეიძინოს ახალი ნედლეული და განაგრძოს საქმიანობა. კლიენტების შემცირების შემთხვევაში, საწარმო დიდხანს ფუნქციონირებას ვეღარ შეძლებს, ამიტომ მომხმარებლის კმაყოფილება ნებისმიერი ბიზნესის წარმატების უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია. მისი გემოვნება, განათლება, რელიგიური კუთვნილება, სოციალური მდგომარეობა, ასაკი, შემოსავლები და ა.შ. გავლენას ახდენს წარმოებაზე, სწორედ მათ შესაბამისად იქმნება პროდუქცია.

ვინაიდან ბაზარზე თვით მომხმარებელთა ქცევას განსაზღვრავს სოციალური ჯგუფისადმი მათი კუთვნილება და სტატუსი, ცხოვრების სტილი, სიახლისადმი მომხმარებლის შეგუების ხასიათი და სხვ, **ბიზნესის წარმატებაზე არანაკლებ ზეგავლენას ახდენს დემოგრაფიული გარემო:**

- მომხმარებლის ასაკობრივი და სქესობრივი შემადგენლობა;
- ეროვნება;
- პროფესია;
- მიგრაცია;
- შობადობის დონე;
- სიკვდილიანობა
- განათლების დონე და კულტურა, ცხოვრებისეული ფასეულობები;
- შრომის ბაზრები და სხვა

**• მომწოდებელთა ზეგავლენა**

ყველა ის იურიდიული თუ ფიზიკური პირი, რომელიც მოცემულ ბიზნეს-ერთეულს (ფირმას) აწვდის რაიმე სახის რესურსს ბიზნესზე მნიშვნელოვანი ზეგავლენის მატარებელია არა მხოლოდ რესურსის ხარისხთან მიმართებაში, არამედ სამუსაო პროცესების არსებობასთან მიმართებაშიც. შეფერხებები ნედლეულის მომწოდებლების მხრიდან, საწარმოების ფუნქციონირების პარალიზებას, ზოგჯერ შეწყვეტასაც იწვევს. მაგალითად, ელექტროენერჯის ან ბანკიდან ფულის ნაკადის შეწყვეტას წარმოების გაჩერება მოყვება. პარტნიორებთან ურთიერთობა.

**• გეოგრაფიული გარემოს ზეგავლენა**

ბიზნესისთვის მნიშვნელოვანია ბუნებრივ – გეოგრაფიული გარემო (მიწა, წყალი, სათბობ-ენერგეტიკული რესურსები, კლიმატი, ბუნებრივი ნედლეული და სხვა), ასევე ეკოლოგიური გარემო. არც თუ იშვიათად, საწარმოები გარემოს აბინძურებენ. ტოქსიკური ნარჩენები ეკოლოგიურ ცვლილებებს და მოსახლეობის ჯანმრთელობის გაუარესებას იწვევს. თუ ასეთი დარღვევები მასშტაბურია, ხელისუფლება იძულებულია საწარმო დახუროს. განსაკუთრებით საშიში ჰაერის, წყლის და ნიადაგის დაბინძურებაა.

**• ტექნოლოგიური გარემოს ზეგავლენა**

ბიზნესისთვის წარმატებისა და მწარმოებლობის ზრდისათვის მნიშვნელოვანია ფეხი აუწყოს ტექნოლოგიურ წინსვლას – ისარგებლოს ინტერნეტით, დანერგოს საინფორმაციო ტექნოლოგიები, ახალი საწარმოო ხაზები და ტექნოლოგიები, რობოტები თუ მექანიზმები, რაც თავის მხრივ იწვევს შრომის შემსუბუქებას და მართვის ტექნოლოგიების ცვლილებას.

გარემოს დასახასიათებლად იყენებენ სხვადასხვა კრიტერიუმებს. მათგან ყველაზე ხშირად 4 კრიტერიუმს იყენებენ. ესენია:

- **გარემოს სტაბილურობა** - რამდენად სწრაფად იცვლება გარემოს პირობები;

- **გარემოს სიმდიდრე** - რამდენად დიდია ბაზარი, რამდენად ხელმისაწვდომია კრედიტები, სახელმწიფოს დოტაციები და სხვა;
- **ერთგვაროვნება** - რამდენად განსხვავებულია გარემო,(ვემსახურებით კლიენტთა ერთგვაროვან ჯგუფს თუ რამდენიმე განსხვავებულ ჯგუფს);
- **კონცენტრირება** - რამდენად თავმოყრილია რესურსები გეოგრაფიულად (მაგ. ბიზნესისათვის საჭირო ნედლეული და შემადგენელი ნაწილები, ადამიანური რესურსები, გადამზიდველები და სხვა).

ბიზნესისათვის გარემოს მიმზიდველობის ხარისხი დამოკიდებულია სწორედ ამ კრიტერიუმებზე. გარდა ამისა მნიშვნელოვანია,

**გარე გარემოს ფაქტორთა ურთიერთკავშირი** – ნიშნავს, რომ ერთი ფაქტორის ცვლილება იწვევს სხვა ფაქტორებზე ზემოქმედებას, მათ ცვლილებას. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მსოფლიო ბაზრისათვის.

**გარე სამყაროს სირთულეები** – იგულისხმება იმ ფაქტორთა მრავალრიცხოვნობა, რომელზეც ორგანიზაცია ვალდებულია რეაგირება მოახდინოს.

**გარე სამყაროს მოძრაობის უნარი** – ეს არის ორგანიზაციის გარშემო მიმდინარე ცვლილებების სისწრაფე. ზოგიერთი ორგანიზაციის გარშემო არსებული გარე სამყარო შეიძლება უფრო მოძრავი იყოს. ან, ორგანიზაციის ერთი ქვეგანყოფილებისათვის გარე სამყარო უფრო მოძრავი იყოს, ვიდრე ორგანიზაციის სხვა ქვეგანყოფილებისათვის.

**გარე სამყაროს განუსაზღვრელობა** – წარმოადგენს ორგანიზაციის ხელთ არსებული კონკრეტულ ფაქტორთან დაკავშირებულ ინფორმაციის მოცულობისა და ინფორმაციის ხარისხის ფუნქციას. თუ ინფორმაცია მცირეა და არც თუ ისე სწორი, მაშინ გარემო უფრო განუსაზღვრელია, ძნელია სწორი, ეფექტური გადაწყვეტილების მიღება. ხოლო რაც უფრო ამომწურავი,

სრული და სწორი ინფორმაციაა – განუსაზღვრელობის ხარისხი მცირეა.

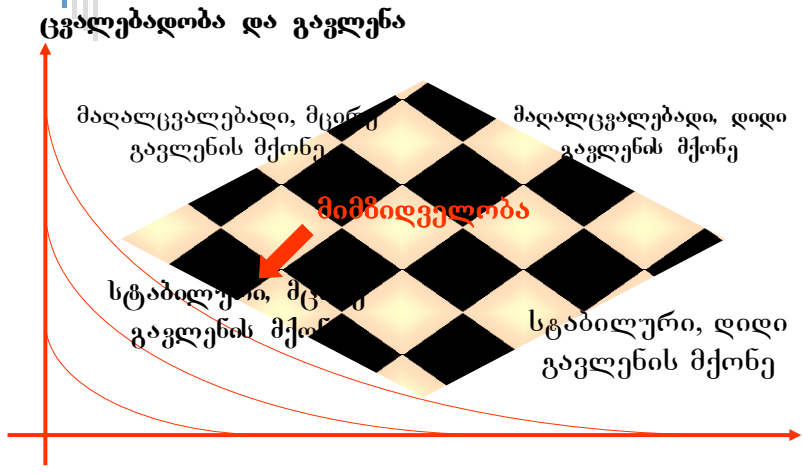
ეს მახასიათებლები საერთოა გარე სამყაროს ყველა ფაქტორისათვის.

ამგვარად, სამეწარმეო გარემო იყოფა შიდა და გარე გარემოდ. ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობა დამოკიდებულია იმ გარემო პირობებზე, რომელშიც მას უხდება მუშაობა და რომელსაც თვითონ ქმნის თანამშრომელთა საშუალებით. გარემო პირობები და მიმდინარე მოვლენები ზოგჯერ პოზიტიურ და ზოგჯერ ნეგატიურ გავლენას ახდენს ორგანიზაციაზე. ანალიზის გამარტივებისათვის გარე გარემოს ყოფენ მიკრო და მაკრო გარემოდ. მაკრო გარემო გულისხმობს პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციო-პოლიტიკური, ტექნოლოგიური და სოციო-კულტურულ დონეებს, მიკრო გარემო კი – პარტნიორებს კონკურენტებს, ხელისუფლების ორგანოებს, მომხმარებლებს. გარემოს მენეჯერული ანალიზის მიზანია წინასწარ განისაზღვროს რა შესაძლებლობა შეიძლება გააჩინოს ამა თუ იმ მოვლენებმა და რა პრობლემები შეიძლება მოუტანოს ბიზნესს. ბიზნესისათვის მიმზიდველია ნაკლებცვალებადი, სტაბილური, მცირე ზეგავლენის მქონე და პროგნოზირებადი გარემო.





# ბიზნესისათვის მიმზიდველი გარემო



დრო

## საკონტროლო კითხვები:

1. რა გავლენას ახდენს გარემო ბიზნესზე?
2. რა მოვლენები შეიძლება მოხდეს გარემოში, რომელიც მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის მიერ დასახულ სტრატეგიებთან და მართვასთან მიმართებაში?
3. დაასახელეთ მნიშვნელოვანი გარემო ცვლილებები.
4. რა შესაძლებლობა შეიძლება მოგცეთ ამ მოვლენამ ბიზნესში?
5. რა საფრთხე შეიძლება შეგიქმნათ ბიზნესში ამ მოვლენებმა?
6. ზოგადად როგორია ბიზნესისათვის მიმზიდველი გარემო?

## პრაქტიკული სიტუაციის ანალიზი

თბილისში, საბურთალოზე მდებარე კაფე „იებში“, რომელიც ეკონომიკური კრიზისის გამო მომხმარებლის შემოსავლების კლებამ რთულ მდგომარეობაში ჩააგდო. საქართველოს სოფლის მეურნეობის სამინისტროს სურსათის უვნებლობის სახელმწიფო სამსახურის ინსპექციამ სანიტარული ნორმების მნიშვნელოვანი დარღვევები დააფიქსირა, რისთვისაც დაწესებულებას სერიოზული ჯარიმა დაეკისრა.

ეს ამბავი ამავე ქუჩაზე მდებარე კონკურენტმა სწრაფი კეების ობიექტებმა შეიტყვეს და მედია საშუალებებში დარეკეს გასაშუქებლად. რამოდენიმე გაზეთმა თემა პირველ გვერდზე გამოიტანა.

## იმსჯელეთ: