



წარმატების 6 საიდუმლო

ჯონ ჩამბერსი – სტრატეგიული გადაჯგუფების დიდოსტატი



ბიზნესის ის ლიდერები, რომლებმაც წარმატებით გადალახეს კრიზისული პერიოდები, ძირითადად ორ სტრატეგიას ეყრდნობოდნენ. ბიზნესის ფილოსოფიის სტრატეგიას ყველაზე ეფექტურად **ჯეი უელჩი** იყენებდა.

სტრატეგიული გადაჯგუფების დიდოსტატად კი „სისკო სისტემს“-ის სახელგანთქმული მმართველი **ჯონ ჩამბერსი** ითვლება.

სტრატეგიული გადაჯგუფება არა მხოლოდ კომპანიის განვითარების მიმართულებების კორექტირებას გულისხმობს, არამედ ასევე ოპტიმალური ბალანსის დამყარებას მწარმოებლურობასა და ეკონომიკურ ზრდას შორის.

ჯონ ჩამბერსის მთავარ პრობლემას წარმოადგენდა ცოდნა იმისა, თუ როდის მოეხდინა მწარმოებლურობის სტიმულირება და როდის კონცენტრირებულიყო ზრდის ინიციატივაზე. ამ პრობლემის თავისებურება გამოწვეული იყო იმით, რომ „სისკო სისტემს“-ს განსხვავებული სპეციფიკის ბარიერები ჰქონდა გადასალახი, ვიდრე „ჯენერალ ელექტრიკს“.

„სისკო სისტემს“-ი იმდენად ეფექტური პროდუქტებით შევიდა ინტერნეტ-ბაზარზე, რომ თავიდანვე მყარი პოზიციები დაიკავა. ხედავდნენ რა კონკურენციის დაბალ დონეს, კომპანიის მესვეურები კონცენტრირებულნი იყვნენ სწრაფი ზრდის სტრატეგიაზე. მაგრამ ზრდის პროპორციულად ნაკლებად უმჯობესდებოდა მწარმოებლურობა. ამიტომ კომპანია მოუშვა დებელი შეხვედა 2001 წლის სტრუქტურულ კრიზისს. **დიდი**

მოცულობის ბრუნვის მიუხედავად, „სისკო სისტემის“ მოგების ნორმა არ აღმოჩნდა ისეთი მაღალი, რომ კომპანიას გაყიდვების შემცირებისთვის გაეძლო.

ჯონ ჩამბერსის ამოცანა ამ პრობლემის სწრაფად აღმოფხვრა იყო. ეს კი არც ისე ადვილი აღმოჩნდა, რადგან კომპანია „მიჩვეული“ იყო სწრაფ ზრდას. 2001 წლისათვის „სისკო სისტემის“ ასაკი მხოლოდ 15 წელს შეადგენდა. მისი ზრდის ტემპი კი ზოგიერთ წელს 70%-ს აღწევდა. **უცებ ასეთი კომპანია გაყიდვების შემცირების პრობლემას წააწყდა და თან საერთო მაკროეკონომიკური კრიზისის გამო და არა იმდენად საკუთარი არაკონკურენტულობის მიზეზით.**

2000 წელს „სისკო სისტემის“ წარმატების მწვერვალზე იმყოფებოდა — კომპანიის პროდუქცია, პროგრამული უზრუნველყოფა და ქსელური მექანიზმი უზრუნველყოფდნენ მთელი ინტერნეტის ინფრასტრუქტურას.

2000 წლის 27 მარტს „სისკო სისტემის“ გახდა ყველაზე მომგებიანი კომპანია მსოფლიოში, რომლის საბაზრო კაპიტალი ინვესტორებმა 531 მილიარდად შეაფა-

სეს. მართალია, კომპანიის ასეთი ლიდერობა მხოლოდ ერთ დღეს გრძელდებოდა, მაგრამ ეს ფაქტი მაინც განსაკუთრებულ მოვლენად მიიჩნიეს.

ერთი წლით ადრე კომპანიას მხოლოდ მეცხრე პოზიცია ეკავა მსოფლიო გიგანტებს შორის.

როდესაც 1995 წელს ჯონ ჩამბერსი სათავეში ჩაუდგა კომპანიას, „სისკო სისტემის“ კაპიტალი მხოლოდ 9 მილიარდ დოლარს შეადგენდა. სულ რაღაც სამ წელიწადში — 1998 წელს კომპანიის კაპიტალი უკვე 100 მილიარდამდე გაიზარდა. **„მაიკროსოფტ“-საც კი კაპიტალის ასეთ გაათმაგებისთვის 11 წელი დასჭირდა.** „სისკო-სისტემის“ ყველაზე „ღარიბი“ აქციონერებიც კი მილიონერები გახდნენ კაპიტალის ასეთი ფანტასტიკური ზრდის შედეგად.

საგულისხმოა, რომ 1990 წელს კომპანიის აქცია მხოლოდ 18 დოლარი ღირდა, 2000 წლისათვის კი აქციის ფასმა 80 დოლარს მიაღწია. **ეს იყო ზრდის რეკორდი, რომლის მოხსნაც ჯერ-ჯერობით ვერცერთმა დიდმა კომპანიამ ვერ შეძლო.**

მაგრამ, კომპანიის ზრდის მაჩვენებლებში მაინც შეიმჩნეოდა





არც თუ ისე თვალშისაცემი დისონანსი — ეს იყო კომპანიის ერთობლივი შემოსავლებისა და მოგების ნორმის ზრდის ტემპების მნიშვნელოვანი განსხვავება. 1995 წლიდან 2000 წლამდე კომპანიის ბრუნვა გაიზარდა თითქმის 9-ჯერ: 2,2 მილიარდიდან 18,9 მილიარდ დოლარამდე, მაგრამ სუფთა მოგების მოცულობა გაიზარდა მხოლოდ თითქმის 5-ჯერ — 870 მილიონიდან 4,3 მილიარდ დოლარამდე. **2001 წლის კრიზისამდე მხოლოდ ერთი - 2000 წლის განმავლობაში მოგების ნორმა დაახლოებით 4%-ით შემცირდა 1999 წელთან შედარებით.**

თუმცა, ეს დისპროპორცია არავის ადარდებდა — ყველა აღფრთოვანებული იყო ზრდის სწრაფი ტემპებით და დარწმუნებულნი იყვნენ, რომ კომპანია დაპროგრამებულია მხოლოდ განვითარებაზე. მით უმეტეს რომ ინტერნეტ-ბაზარი სანახევროდაც კი არ იყო ათვისებული. ასეთ აუზურულ განწყობებს აძლიერებდა ის ფაქტიც, რომ „სისკო სისტემს“-მა 1999 წლისათვის თითქმის ყველა პოტენციური კონკურენტი შეისყიდა — საერთო ჯამში 55 კომპანია, მათ შორის საკმაოდ სოლიდური „ცერენტი“-ც.

მაგრამ უკვე 2000 წლის ბოლოსათვის ამერიკის ეკონომიკამ მოულოდნელი დაცემა დაიწყო. თითქმის ყველა კომპანიას შეექმნა მნიშვნელოვანი პრობლემები. თავიდან ჯონ ჩამბერსი ფიქრობდა, რომ „სისკო სისტემსი“ ადვილად გადა-

იტანდა ეკონომიკურ ქარიშხალს, მაგრამ 2001 წლის დასაწყისში მისი შეუვალი თავდაჯერებულობა შეირყა: **კლიენტებმა ერთი მეორის მიყოლებით შეწყვიტეს დაკვეთები, რადგან მათ კომპანიებს უფრო სერიოზული პრობლემები აღმოაჩნდათ, ვიდრე ბიზნესის ინტერნეტ-უზრუნველყოფა.**

იყო რა დარწმუნებული კომპანიის განვითარების უწყვეტ ტემპებში, ჯონ ჩამბერსმა უზარმაზარი სანარმოო რესურსები დააგროვა და უცებ აღმოჩნდა, რომ ამ რესურსების დიდი ნაწილი არავის აღარ სჭირდება. დანაკარგების შემცირების ერთადერთი საშუალება უსაქმოდ დარჩენილი თანამშრომლების განთავისუფლება იყო.

ჯონ ჩამბერსი მთელი ძალეობით ცდილობდა, რომ არ მიეღო ასეთი არაპოპულარული გადაწყვეტილება, მაგრამ რამდენიმე თვის შემდეგ იგი იძულებული გახდა გაეთავისუფლებინა 7900 თანამშრომელი. პარალელურად იგი ცდილობდა ჩამოეწერა ზედმეტი მატერიალურ-სანარმოო რესურსები, რომელთა ღირებულებამ რამდენიმე მილიარდი დოლარი შეადგინა.

ერთ დროს ტორნადოსავით მოძრავი აქციონერული კაპიტალი უცებ გაიყინა.

ჯონ ჩამბერსი მიხვდა, რომ ზრდის სტიმულირებასთან ერთად მას უნდა ეზრუნა სანარმოო

ეფექტურობაზეც. მას უნდა გაეთვალისწინებინა მცირე მასშტაბიანი კონიუნქტურული ტენდენციები და დიადი, შორეული მიზნების ნაცვლად მოკლევადიანი ამოცანები უნდა დაესახა.

„სისკო-სისტემის“ მმართველებმა მთელი ყურადღება წარმოების სფეროზე გადაიტანეს, რასაც ჯონ ჩამბერსმა „ფუძესთან დაბრუნება“ უწოდა. ჩამბერსმა შეიმუშავა ძირეული რეფორმების გეგმა, რომელიც 6 პოზიციას მოიცავდა:

1. კომპანია შეეცადა აეთვისებინა ბაზრის ის მცირემოცულობიანი ნიშები, რომლებსაც ადრე უგულველყოფდა „დიადი“ პერსპექტივების გამო.

2. მოხდა რესურსების შესაბამისი გადანაწილება.

3. ყურადღება გაამახვილეს არამწარმოებლურ ელემენტებზე. ჩამბერსმა მოითხოვა, რომ არასანარმოო დანახარჯები მინიმუმადე შეემცირებინათ, რადგან მარკეტინგის სტიმულირება კრიზისულ პერიოდში დიდ შედეგებს ვერ მოიტანდა. „პი-არის“ წარმოება კი აუცილებლად მიაჩნდა იმისათვის, რომ კომპანიის აქციონერები და კლიენტები დაერწმუნებინა „სისკო სისტემის“ პერსპექტიულობაში.

4. კომპანიის ის ქვედანაყოფები, რომლებიც ვერ ქმნიდნენ სიცოცხლისუნარიან პროდუქციას — გასაყიდად გაიტანეს ან დროებით შეაჩერეს მათი ფუნქციონირება.

5. სანარმოო რესურსების სეგმენტირება მოხდა მომხმარებელთა ტიპების მიხედვით. მანამდე „სისკო სისტემს“-ს კლიენტების განსხვავება მაინცდამაინც არ სჭირდებოდა.

6. სანარმოო-მატერიალური რეფორმების შესაბამისად მოხდა კომპანიის მმართველობითი სტრუქტურების რეორგანიზაცია.

ყოველივე ამის შემდეგ, ჩამბერსმა გადანყვიტა, რომ მომავალში არ მიანიჭებდა უპირატესობას უპირობო ზრდას. მთავარი პრიორიტეტი მოგების ნორმა და სანარმოო სიმძლავრეების პრო-





დექტიულობა გახდა.

იმის ნაცვლად, რომ კომპანიას სულ უფრო მეტი კორპუსები აეშენებინა ინტერნეტ-დანადგარებისთვის, ჩამბერსმა გადაწყვიტა გაეზარდა თანამშრომელთა და არსებული სისტემების მწარმოებლურობა. ამ მიზნით მან მოიწვია ახალი პერსონალის მენეჯერები, რომლებიც გააკონტროლებდნენ, თუ რამდენად დატვირთულია თითოეული თანამშრომელი და მაქსიმალურად ასრულებენ თუ არა ისინი თავიანთ მოვალეობებს.

ჩამბერსმა მოიწვია ახალი ინჟინრები ახალი აპარატურისა და პროგრამული უზრუნველყოფის შექმნის მიზნით. მანამდე „სისკო სისტემის“ არ იყო განებივრებული მაღალკვალიფიციური პერსონალით, მიუხედავად იმისა, რომ კომპანია ცდილობდა საუკეთესო კადრები მოეზიდა. **ჰიპერზრდის** პერიოდში კომპანია კვარტალში 3000-მდე ახალ თანამშრომელს ღებულობდა. ყოველი მათგანის კვალიფიკაციის შემოწმება კი ფაქტიურად შეუძლებელი იყო. ვარდნის პერიოდის „გამყინვარებამ“ საშუალება მისცა ჩამბერსს, რომ კომპანიიდან დაბალკვალიფიციური კადრები დაეთხოვნა და მათ ნაცვლად უფრო გამოცდილი სპეციალისტები მიეღო.

ჩამბერსმა ახალი მოთხოვნები წაუყენა კომპანიის თანამშრომლებს:

1. თანამშრომელთა რაოდენობრივი ზრდის შემცირება და ამის ნაცვლად არსებული კადრების კვალიფიკაციის ამაღლება.

2. რესურსების პოტენციალისა და ზრდის შესაძლებლობების მუდმივი შედარება.

3. კომპანიის მოგების ნორმაზე ფოკუსირება.

4. მწარმოებლურობის ამაღლების სისტემის შემუშავება.

5. ყოველი თანამშრომლის ფოკუსირება მხოლოდ თავის სპეციალიზაციაზე.

6. ყოველი ქვედანაყოფის და თანამშრომლის ერთიანი სტრატეგიული მიზნებისადმი დაქვემდებარება.

დაკარგა რა ჰიპერზრდის შესაძლებლობები, კომპანია იძულებული გახდა დაბრუნებოდა ისეთ ფუნდამენტურ საფუძვლებს, როგორცაა: **დისციპლინა, სიმკაცრე, მოგების ნორმა და მწარმოებლურობა.**

კრიტიკოსები ამბობდნენ: „ხომ შეიძლებოდა, რომ ჯონ ჩამბერსს დროულად დაემზრუნებინა? თავიდანვე ეზრუნა მწარმოებლურობაზე და მოგების ნორმის ამაღლებაზე?“

მაგრამ, ჰიპერზრდის პერიოდში აუცილებელი იყო პოტენციური კონკურენტების შესყიდვა, რაზედაც იხარჯებოდა „სისკო სისტემის“ მოგების დიდი ნაწილი. აუცილებელი იყო სანარმოო სიმძლავრეებისა და პერსონალის რაოდენობის სწრაფი ზრდა იმ მიზნით, რომ კონკურენტებს არ დაესწროთ. **ყველაფერს ერთად კი ვერ გააკეთებ.**

ამასთანავე, არავინ არ ელოდა ინტერნეტ-კომუნიკაციების ბაზრის ასეთ სწრაფ ჩავარდნას, რადგან ეს ბაზარი პრაქტიკულად აუთვისებელი იყო.

„ტრადიციული“ კრიზისის დროს კომპანიები თავიანთ ტრადიციულ სტრატეგიებს დაუბრუნდნენ და, პირველ რიგში, ინტერნეტ-კომუნიკაციებზე თქვეს უარი, რადგან მაშინდელი ინტერნეტი არ იყო იმდენად მძლავრი და სწრაფი, რომ ტრადიციული მარკეტინგი ჩაენაცვლებინა. ალბათ ცოტა ვინმე თუ ელოდებოდა კომპანიების ასეთ „ტრადიციულ“ ქცევას კრიზისულ პერიოდში.

ინტერნეტ-მარკეტინგის პერსპექტივებს დღესაც პესიმისტურად აფასებენ, რადგან თანამედროვე ადამიანის ტვინი იმდენად გადანიჭვითაა ზედმეტი ინფორმაციით, რომ მას ინტერნეტ-რეკლამის ნაკითხვა უფრო ეზარება, ვიდრე ტელევიზიით სარეკლამო სიტყვების მოსმენა.

თანამედროვე ინტერნეტ-პროვაიდერებსაც კი უჭირთ ვიდეო და ხმოვანი ინფორმაციის გატარება, რის გამოც, ინტერნეტი ხშირად „ეკიდება“, კლიბს კი ეწერება — **„დაელოდეთ, მიმდინარეობს ჩატ-ვირთვა“.** ამის გამო არც ვიდეო-ხმოვანი რეკლამა არ სარგებლობს დიდი პოპულარობით. მაგრამ, ინტერნეტის გლობალიზაციამ მნიშვნელოვნად გაზარდა **„გასართობ“** მომხმარებელთა რაოდენობა. შესაბამისად, „სისკო სისტემს“ ვარდნის პრობლემა ნაკლებად ექნება, მით უმეტეს, რომ ახალი სტრატეგიული გადაჯგუფების შედეგად კომპანიამ უკვე 2002 წლის მესამე კვარტალში გადალახა კრიზისი და მისმა მხოლოდ კვარტალურმა მოგებამ 729 მილიონი დოლარი შეადგინა. **ეს კი ზემოთ აღნიშნული სტრატეგიული გადაჯგუფების შედეგი იყო.** ასეთმა წარმატებამ კომპანიის აქციების ფასი 24%-ით გაზარდა (16,27 დოლარამდე), რის შედეგადაც „სისკო სისტემის“ საბაზრო ღირებულებამ 20 მილიარდით მოიმატა.

მწარმოებლურობა 22%-ით გაიზარდა და კომპანიის წლიურმა სუფთა მოგებამ 1,9 მილიარდი დოლარი შეადგინა — ეს კი დიდი მიღწევა იყო წინა წლის 1 მილიარდიან ზარალთან შედარებით. **იმავე 2002 წელს, კომპანიის მოგების ზრდის პერიოდში „სისკო სისტემის“ კონკურენტების შემოსავლები 44%-ით შემცირდა!!!**

ასე რომ, რესურსების სტრატეგიულმა გადაჯგუფებამ, უგულველყოფილი ბაზრების ათვისებამ, დაპყრობილი ბაზრების ახალი პრინციპებით სეგმენტაციამ და მომხმარებელთა დიფერენციაციამ შეიძლება სწრაფად გამოიყვანოს კომპანია ყველაზე უიმედო კრიზისიდანაც კი.

კობა ცხრუკვეთელი,
ეკონომიკის ექსპერტი