

հնչապես հայտնի է, միջազգային պրակտիկայում ընկերությունները մշտապես որոնում են բիզնեսի աճի հնարավորություններ եւ այդ նպատակով, սովորաբար, ձեռնամուխ են լինում ապրանքային տեսականու ընդլայնմանը, նոր մասնաճյուղերի ստեղծմանը, ձեռք են բերում փոքր ընկերություններ: Սակայն նմանօրինակ գործողությունները որոշակի պայմաններում կարող են ապահովել զուտ մարտավարական աճ, իսկ երկարաժամկետ հեռանկարում, մեր կարծիքով, առավել արդյունավետ է սահմանափակումների վերացումը սեփական բիզնեսում:

Հարկ է նշել, որ սահմանափակումները բոլոր մատակարարների կողմից պարտադրվող զիջումներն են, որոնք կատարում են սպառողները՝ առաջարկվող արդյունքների (ապրանքի կամ ծառայության) գնման ժամանակ: Պետք է տարբերել սահմանափակումը ընտրությունից, որն այս կամ այն արդյունքի սպառողին տրամադրվող այլընտրանքն է: Ընդ որում՝ այլընտրանքը կախված է սկզբունքային տարբերություններից, որոնք առկա են առաջարկվող արդյունքների արժեքների կառուցվածքում: Եթե խոսքն ապրանքի մասին է, ապա ընտրությունը, որպես կանոն, կախված է դիզայնից կամ արժեքից: Ծառայության դեպքում այն ավելի լայն է, որովհետեւ լրացուցիչ հարմարավետության տրամադրումը կամ սպառողի յուրահատուկ ցանկության կատարումը սովորաբար ավելի թանկ արժե: Ի վերջո՝ եթե այլընտրանքը սպառողին թույլ է տալիս արդյունքների առաջարկվող հավաքածուից ընտրել առավել գրավիչ տարբերակը, ապա սահմանափակումները ընտրության հնարավորություն չեն ընձեռում: Հատկանշական է, որ ընտրությունն ընկած է երեւույթի մակերեւույթին, իսկ սահմանափակումը գրեթե թաքնված է:

Բիզնեսում սահմանափակումները տարբեր կերպ են գոյանում: Օրինակ՝ հյուրանոցի ընտրության ժամանակ հաճախորդը կարող է գերադասել տնտեսումը՝ հրաժարվելով ճոխությունից: Բայց, ընդհանուր առմամբ, հյուրանոցային բիզնեսը սահմանափակում է հաճախորդի հնարավորությունները՝ նրան թույլ չտալով օգտագործել համարը որոշակի ժամից առաջ եւ հետո: Կամ ավիաընկերության ընտրության դեպքում հաճախորդը կարող է կրկին հրաժարվել բարձրակարգ ծառայություններից՝ նախընտրելով տնտեսումը: Սակայն, ընդհանուր առմամբ, այս դեպքում եւս օդային ուղեւորափոխադրումների բիզնեսը սահմանափակում է հաճախորդի հնարավորությունները՝ նրան պարտադրելով ծառայությունները ձեռք բերել միայն սահմանված օրերին: Նպատակաուղղված որոշումների հետեւանքով առաջ են գալիս նաեւ այլ սահմանափակումներ, որոնք պահպանվում են այնքան ժամանակ, որքան սպառողները համաձայնում են իրենց վարքագիծը հար-

մարեցնել դրանց: Սպառողները հաճախ ընդունում են այս կամ այն ճյուղի պարտադրած պայմանները, քանի որ դա համարում են անխուսափելի: Օրինակ՝ շաբաթը մեկ անգամ իրականացվող մատակարարումն իմաստավորված է մատակարարի համար, իսկ գնորդն այս դեպքում ստիպված է սպասել մի ամբողջ շաբաթ:

Ակնհայտ է, որ սահմանափակումները ծագում են, երբ ընկերությունները դադարում են հաշվի առնել հաճախորդների պահանջմունքները եւ իրականացնել դրանց ռազմավարական կանխատեսում: Մինչդեռ այս կամ այն սահմանափակման վերացման միջոցով աճի ռազմավարություն ձեւավորելու համար անհրաժեշտ է վերահիմնաստավորել բիզնեսը՝ պարզապես հրաժարվելով զուտ գործառական բիզնես-մտածողությունից:

Սովորաբար բիզնեսը նեղ իմաստով դիտարկվում է որպես սեփական ռիսկով եւ պատասխանատվությամբ փոխառնված միջոցների հաշվին իրականացվող նախաձեռնողական տնտեսական գործունեություն, որի գլխավոր նպատակն է շահույթի ստացումն ու սեփական գործի զարգացումը: Սակայն համընդգրկուն շուկայում այսօրինակ բնորոշումը աճի հնարավորությունների առումով այլեւս անհեռանկարային է, քանի որ այստեղ հաշվի չեն առնվում տնտեսագիտական մտածողության էվոյուցիան, բիզնեսի գործնական եւ տեսական ընկալումների տարբերություններն ու բարդությունները: Այսինքն՝ բիզնեսի տարրնկալումները պայմանավորված են ոչ միայն մթնոլորտային տարբեր մոտեցումներով, այլեւ գործարար միջավայրի եւ սպառողների պահանջմունքների փոփոխությունների ազդեցությամբ: Այդ իսկ պատճառով, աճի հնարավորությունների բացահայտման տեսանկյունից, բիզնեսի լայն բնորոշման անհրաժեշտությունը ենթադրում է տնտեսական ամբողջ գործունեության ընկալման ավելի բարձր աստիճան:

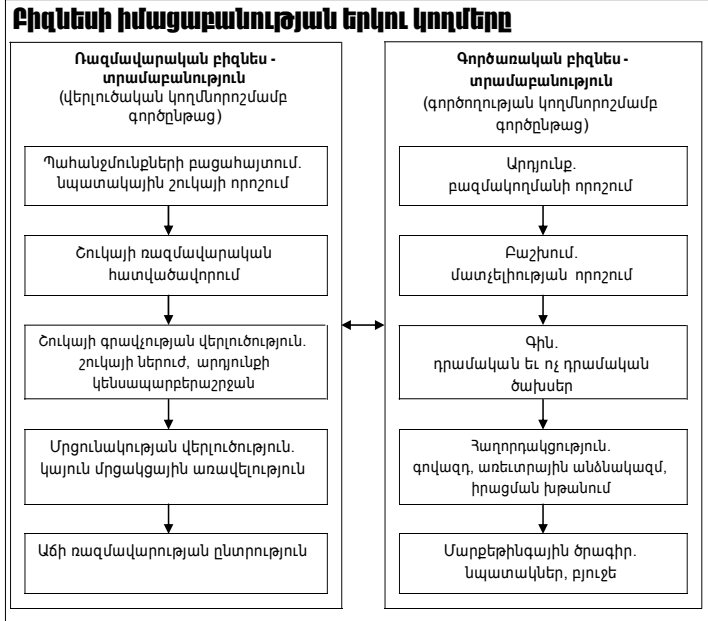
Ինչպես հայտնի է, յուրաքանչյուր բիզնես մշտապես հանգում է սպառողների ճանաչման եւ արտադրվող արդյունքների իրացման խնդիրներին: Այս առնչությամբ կարելի է անհատական ընտրության տեսության եւ սպառողի նախընտրության սկզբունքի վրա հիմնված բիզնեսի փիլիսոփայության (շուկայական կողմնորոշման հայեցակարգի) դիսամիկությունը: Այլ կերպ ասած՝ բիզնեսի տրամաբանությունը ոչ այլ ինչ է, քան դասական տնտեսագիտության ընդհանրացված սկզբունքների սոցիալական արտահայտությունը մարտավարական կառավարման գործիքներով: Այսինքն՝ հասարակության բարեկեցությունը ոչ այնքան այլասիրական վարքագծի արդյունք է, որքան կամավոր եւ մրցակցային փոխանակման ճանապարհով գնորդի եւ վաճառողի անհատական շահերի բավա-

ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԲԻԶՆԵՍ-ՏՐԱՄԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ ՈՐՊԵՍ ԱՃԻ ՀՆԱՐԱՎՈՐՈՒԹՅԱՆ ԱՂԲՅՈՒՐ

Միքայել
ՄԱՐԴՈՒՄՅԱՆ
ՀՊՏՀ
բիզնեսի
կազմակերպման
ամբիոնի
դասախոս,
տնտեսագիտության
թեկնածու



Քիզնեսի իմացաբանության երկու կողմերը



րարման հետեւանք: Չնայած, սոցիալական և հասարակական առումով, այս պատկերացումները բազմաթիվ փոփոխություններ և լրացումներ են կրել, սակայն շարունակում են ներկայացնել քիզնեսի հիմնական շարժիչ ուժը:

Սա է այն գաղափարախոսությունը, որը շարունակում է հիմք հանդիսանալ ժամանակակից քիզնեսի կազմակերպման համար: Սակայն ներկայում ակնհայտ են նաեւ այդ գաղափարախոսության և գործնական քիզնեսի տարբերությունները:

Բանն այն է, որ քիզնեսի տրամաբանությունը հաճախ պայմանավորվում է միայն ակտիվ ազդեցությամբ², անտեսելով դրա ռազմավարական կողմը: Այն սովորաբար ընկալվում է որպես քիզնեսի զարգացման կարեւորագույն գործիք, որն ապահովում է արտադրական ծախսերի նվազման և լրացուցիչ շահույթի ստացման հնարավորություն³: Այս դեպքում էլ չի ընդունվում այնպիսի քիզնեսի գոյության իրավունքը, որի նպատակն է, օրինակ, ժամանակի որոշակի հատվածում անվասաբերության մակարդակի ապահովումը: Բացի այդ, ժամանակակից քիզնես-տրամաբանության օբյեկտիվ ընկալման խնդրի խորացմանը նպաստում են նաեւ տերմինաբանական որոշակի անճշտություններ, որոնք պայմանավորված են, մասամբ, «need» (պահանջմունք), «want» (ցանկություն) և «product» (արդյունք) մարքեթինգի առանցքային կատեգորիաների՝ համապատասխանաբար կարիք, պահանջմունք և ապրանք անհամարժեք մեկնաբանություններով:

Ներկայում քիզնեսի տրամաբանության նպատակը մեկնաբանվում է որպես նոր գնորդների ներգրավում՝ բացառիկ սպառողական արժեքի խոստումով, և գոյություն ունեցող սպառողների պահպանում՝ պահանջմունքների առավել լրիվ բավարարման միջոցով⁴: Ըստ էության՝ այն դիտարկվում է որպես սոցիալական և կառավարչական գործընթաց, որի արդյունքում առանձին անձինք և անձանց խմբեր ստանում են այն ամենը, ինչ անհրաժեշտ է իրենց պահանջմունքների բավարարման համար՝ շնորհիվ ապրանքների ու արժեքների ստեղծման և փոխանակման: Այսինքն՝ քիզնեսի աճի տեսանկյունից ենթադրվում է շահութաբեր հարաբերությունների կառուցում հաճախորդների հետ՝ արժեքների փոխանակման նպատակով, իսկ փաստացի ու ապագա վաճառքի, շահույթի ու շուկայի մասնաբաժնի ավելացումը հաճախորդներից ստացվող արժեք է:

Այսպիսի գաղափարախոսության կենսագործումը թույլ է տալիս ենթադրել քիզնեսի իմացաբանության երկակի դրսեւորում (տես՝ գծապատկերը):

Քիզնեսում սահմանափակումների վերացմամբ աճի հնարավորությունների պահովման առանցքային աղբյուրը, մեր կարծիքով, քիզնեսի տրամաբանության ռազմավարական կողմի ուժեղացումն է, որը պետք է ուղեկցվի հաճախորդների հետ շփման տեխնոլոգիաների հետազոտությամբ և արդյունքների ստեղծման գործընթացում նրանց ներգրավմամբ: Քիզնեսի մրցունակությունը պետք է հիմնվի սպառողների գլխավորապես թաքնված պահանջմունքների և ռազմավարական հատվածավորման, ինչպես նաեւ մրցակցային առավելության կառավարման վրա: Դա տրամաբանական համակարգ է, որը կարող է օգնել ընտրություն կատարել՝ հիմնվելով պահանջմունքների և ձեռք բերված մրցակցային դիրքի վրա:

Սակայն համընդգրկուն շուկայում ծագում են քիզնեսի տրամաբանության որոշակի բարդություններ, որոնք պայմանավորված են հետեւյալով.

● Ընկերությունների ինտերնալիզացում.

գնորդները են մատակարարները քիզնեսի նկատմամբ իրենց մոտեցումներում դարձել են համընդգրկուն: Ազգային շուկայի հայեցակարգն այլևս համարժեք չի դրսեւորվում՝ բացառությամբ այն դեպքերի, երբ խիստ տարբերվում են սպառողների ճաշակներն ու մշակույթը: Որպես հետեւանք՝ ուժեղացել է մատակարարների միջեւ մրցակցային պայքարը: Քիզնեսի տրամաբանության բարդությունները կապված են անհամեմատ մեծ շուկաներում մրցակցային պայքար մղելու նպատակով ազգային քիզնես-գործունեության վերակառուցման հետ: Այսինքն՝ համընդգրկուն շուկան բարդացնում է մարքեթինգի համալիրի բաղադրիչների գործառնությունները:

● Սպառողների իրազեկության բարդացում և ուժեղացում.

սպառողները դարձել են առավել պահանջկոտ թողարկվող արդյունքների որակի, հուսալիության և երկարակետության նկատմամբ, ինչը պայմանավորված է տեղեկատվական բազայի զարգացմամբ, երբեմն նաեւ արդյունաբերության ճյուղերում գնումների համակենտրոնացմամբ: Այս փոփոխություններն ուղեկցվում են գնորդների նոր խմբերի, նոր միավորումների և միությունների ձեւավորմամբ: Սա նոր երեւույթ է, որն արտադրողներին շատ ճյուղերում գրկում է շուկայի վերահսկողության հնարավորությունից: Ընկերություններն արձագանքում են այս մարտահրավերներին՝ անցում կատարելով բազմակապուղային իրացման, որը ներառում է առեւտրի ոչ միայն գոյություն ունեցող, այլև նոր հնարավորությունները: Քիզնեսի տրամաբանության հիմնախնդիրը երկակի բնույթ է ստանում՝ սպառողներին մոտենալու ճանապարհների բացահայտում և շուկայական բազմաթիվ կապուղիների պարզեցում:

● Շուկայական աճի անբավարարություն.

շուկայի բազմաթիվ ոլորտներ արդեն իսկ հայտնվել են հասունության փուլում, որը բնութագրվում է հագեցմամբ և գործարար ակտիվության անկմամբ: Իրավիճակը բնորոշվում է ընկերությունների շահույթների նվազմամբ, որը պահանջում է գործունեության արդյունավետություն և «արժեք» փողի դիմաց»: Միջոցներ են ձեռնարկվում ինչպես գոյություն ունեցող հաճախորդների պահպանման, այնպես էլ նոր հաճախորդների որոնման ուղղությամբ: Քիզնեսի իմացաբանության համար նոր հիմնախնդիր է առաջ գալիս՝ չբավարարվել միայն գոյություն ունեցող շուկաների բաժանման մրցապայքարով, փորձել նաեւ ստեղծել ու խթանել պահանջարկ:

● **Դիսամիկ մտածողություն.** մեկ արդյունքի թողարկման քիզնեսից անցում է կատարվում դիսամիկ մտածողության քիզնեսի, այսինքն՝ ընկերություններն անցնում են արժեքների փոխանակման այնպիսի ձեւերի, որոնք հիմնվում են սպառողների որոշակի ցանկությունների և արտադրության հարմարեցման վրա: Ժամանակակից քիզնես

սը հիմնվում է «այն, ինչ պահանջվում է» սկզբունքի վրա, որը նշանակում է սպառողի հետ երկարաժամկետ հարաբերությունների հաստատում եւ լիակատար կողմնորոշում՝ ըստ նրա պահանջների: Որպես կարելիք հայեցակարգ՝ հանդես է գալիս հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարումը (CRM՝ Customer Relationship Management): Բանն այն է, որ այն, ինչ գնորդները ցանկանում են, եւ այն, ինչ իսկապես որոնում են, էապես կարող են տարբերվել միմյանցից: Այլ կերպ ասած՝ առաջարկվող եւ սպասվելիք որակների խզումը կարող է շատ մեծ լինել, եթե նույնիսկ գնորդն իր անբավարարությունը չի արտահայտում: Այս հայեցակարգը ենթադրում է երկարաժամկետ հարաբերությունների ձեւավորման գործընթաց ոչ միայն շահութաբեր գնորդների, այլեւ ազդեցության բոլոր խմբերի հետ՝ բացառիկ սպառողական արժեքի ապահովման եւ հաճախորդի բավարարման միջոցով:

● **Ժամանակային մրցակցություն.** տնտեսության մեջ ժամանակային սահմանները նեղանում են, իսկ փոփոխության տեմպերը՝ արագանում: Այդ պատճառով արտադրական եւ կառավարական ճկուն համակարգերի կիրառումը ծառայում է մրցակցային պայքարում ժամանակի գործոնի, այսինքն՝ արդյունքի առաջադրման արագության օգտագործման հիմք: Դրան նպաստում են սպառողական նախընտրությունների արագացող փոփոխությունները: Ժամանակը վերածվում է մրցակցային առավելության կարելիք ունեցող բաղադրիչի: Այնպես որ, շուկա վաղ դուրս գալու եւ ներդրումների արագ ետգնման անհրաժեշտությունը, որը պայմանավորում է ապրանքի կամ ծառայության գնի որոշման գործընթացի կենսական կարելիքությունը:

Այս դժվարությունները պայմանավորվում են մարդկային մտածողությամբ եւ հասարակությամբ⁵, որոնք մշտապես ստիպում են վերահամաստվորել բիզնեսը, որոնել բիզնես-տրամաբանության կիրառման այլ ուղիներ:

Գործարար միջավայրի փոփոխությունների հետեւանքով բիզնեսը ոչ միայն դժվարանում է գործառնական առումով, այլեւ ստանում է ռազմավարական բնույթ՝ պահանջելով համակարգային վերլուծության եւ շուկայական հետազոտության մեթոդների համադրում: Ժամանակակից բիզնես-միջավայրի փոփոխություններն արտահայտվում են.

● **Ընկերությունների կառուցվածքում.** ընկերությունները հրաժարվում են ավանդական ուղղահայաց-հիերարխիկ կառուցվածքից՝ համարելով, որ այն նորարարական որոշումների խոչընդոտ է: Սակայն նման կազմակերպական կառուցվածքները, բյուրոկրատական բնույթով հանդերձ, վարչական ծախսերի տեսանկյունից արդյունավետ են եւ չեն նպաստում ռիսկային որոշումների ընդունմանը: Այնուհանդերձ՝ ընթանում է առավել ճկուն եւ բաց կառուցվածքների ներդրում կամ հարմարեցում, որտեղ փոխվում են նաեւ ընկերության անձնակազմի ավանդական աշխատանքային պարտականությունները:

● **Գործունեության համակենտրոնացման շրջանակում.** ապագայի համընդգրկուն պատկերացումներին զուգընթաց, բիզնեսի տրամաբանության կենտրոնացված վերահսկողությունն ինտենսիվորեն կասկածի տակ է առնվում: Վերացնելով կառուցվածքային ստորաբաժանումները՝ ընկերությունները ստեղծում են կիսագործառնական եւ ըստ սպառողների կողմնորոշված աշխատանքային խմբեր: Նման ապակենտրոնացումը թուլացնում է բիզնես-ռազմավարությունների համակարգումը:

● **Ապագայի կողմնորոշումներում.** ընկերությունները, սովորաբար, ղեկավարվում են արձագանքման դիրքերից: Սակայն ժամանակակից պայմաններում դիտվում են կառավարելի շուկային ուղղված առավելապես ակտիվ մոտեցումներ:

Չարկ է նշել, որ բիզնեսի տրամաբանության դինամիկական արտահայտվում է նաեւ ընկերությունների մասնագի-

տացման մակարդակում, ինչպես նաեւ շուկայի եւ գործունեության արդյունքների գնահատման բնագավառում: Այս առնչությամբ առաջատար ընկերություններն աստիճանաբար հրաժարվում են վերահսկողության պարբերական սկզբունքից՝ կիրառելով մշտական դիտարկում եւ վերլուծություն, որը հնարավորություն է տալիս արագ արձագանքել շուկայական իրավիճակներին: Արագ փոփոխվող շուկաներում նոր արդյունքների ավանդական մշակման գործընթացն արդեն իսկ գնահատվում է որպես «դանդաղ, անընկալելի եւ ռիսկային»: Շուկայական պահանջմունքների եւ մրցակիցների գործունեության ընթացիկ դիտարկման հիման վրա ստեղծված նորարարությունները վերածվում են նոր արդյունքների մշակման ավանդական գործընթացի այլընտրանքի:

Ռազմավարական բիզնես-տրամաբանությունը տարածության մեջ բիզնեսի կենսապարբերաշրջանի առաջին փուլն է, իսկ ժամանակի ընթացքում՝ բիզնեսի առաջին ընդհանուր գործառնությունը: Գործառնությունների տեսանկյունից, բիզնեսի ռազմավարական կողմի առանձնացումն այն տնտեսական աճի նախադրյալն է եւ ածանցյալը: Այլ կերպ ասած, ռազմավարական բիզնես-տրամաբանության նպատակն է ոչ միայն մրցակցային առավելություն ապահովող ապրանքային շուկայի բացահայտումը, այլեւ ընդհանուր պահանջարկի կանխատեսումը նպատակային շուկայում: Այն հնարավորություն է տալիս գնահատել թողարկվող արդյունքների տնտեսական եւ ֆինանսական կենսունակությունը:

Այսպիսով՝ շուկայական կողմնորոշմամբ յուրաքանչյուր բիզնես պետք է ոչ միայն ենթադրի շահույթի ստացում, այլեւ սեփական սահմանափակումների վերացմամբ վեր հանի աճի ռազմավարությունները՝ նպատակ հետապնդելով առաջարկել հիմնախնդիրներ լուծումներ, որոնք սպառողներին կարող են տրամադրել լրացուցիչ արժեքներ:

1. Stu՝ Борисов А.Б., Большой экономический словарь, 2-е изд., М.: Книжный мир, 2007, с. 64.

2. Stu՝ Голубков Е.П., Маркетинг, Словарь-справочник, М.: Дело, 2000, с. 84.

3. Stu՝ Кулибанова В.В., Прикладной маркетинг, СПб.: Нева, 2002, с. 6.

4. Stu՝ Армстронг Г., Вонг В., Котлер Ф., Сондерс Дж., Основы маркетинга, 4-е европ. изд., М.: Вильямс, 2009, с. 39.

5. Stu՝ Նույն տեղում, էջ 71