

სტრატეგიული წარმატების არსი და მისი განმსაზღვრელი ფაქტორები

ზაირა ღუდუშაური
სტუ-ს პროფესორი

გუგული ყურაშვილი
სტუ-ს ასოცირებული პროფესორი

საბა ბურჯალიანი
სტუ-ს დოქტორანტი

რეზიუმე

სტატიაში - „სტრატეგიული წარმატების არსი და მისი განმსაზღვრელი ფაქტორები“ - განხილულია კომპანიებში სტრატეგიის, მ. შ. კონკურენტული სტრატეგიის შემუშავების პროცესი და დასაბუთებულია იმის აუცილებლობა, რომ იგი უნდა ჰქონდეს ყველა კომპანიას, და, შეიმუშავოს სპეციალისტთა გუნდმა, რომელიც შეძლებს კომპანიის შიგა და გარე გარემოს საფუძვლიან ანალიზს და კომპეტენტურ შეფასებას, შეძლებს წარმატების ფაქტორების გამოყოფას. კერძოდ, საკვანძო ფაქტორების და მინიმუმ ერთი უნიკალური ფაქტორის მიგნებას, რომელიც კომპანიის მყარი კონკურენტუნარიანობის საფუძველი გახდება. ავტორები აკეთებენ დასკვნას, რომ ნებისმიერ კომპანიაში სასურველია ასეთი უნიკალური ფაქტორი იყოს ადამიანისეული კაპიტალი, რადგან იგი ყველაზე უკეთ აკმაყოფილებს იმ ოთხ კრიტერიუმს, რომელიც წარმატების უნიკალურ ფაქტორს წაყენება. ესენია: კვლავნარმოების სირთულე, გამოყენების დიდი ხანგრძლივობა, მნიშვნელოვანი უპირატესობა და ნეიტრალიზაციის შეუძლებლობა.

სტატია მთავრდება შემაჯამებელი დასკვნით.

საკვანძო სიტყვები: სტრატეგიული წარმატება; წარმატების ფაქტორები; საკვანძო ფაქტორები; უნიკალური ფაქტორები; კონკურენტუნარიანობა და მყარი კონკურენტუნარიანობა.

THE ESSENCE OF STRATEGIC SUCCESS AND ITS DETERMINANTS

Zaira Ghudushauri, Professor of GTU
Guguli Kurashvili, Professor of GTU
Saba Burjaliani, Doctoral of GTU

SUMMARY

In the article - “The Essence of Strategic Success and its Determinants” – it is discussed the strategy in companies, among them the process of developing a competitive strategy and justifying the necessity which should have every company to be developed by a team of specialists who will be able to analyze thoroughly and competently and assess the internal and external

environment of the company, being able to identify success factors. In particular, the identification of key factors and at least one unique factor that will form the basis of the company's strong competitiveness. The authors conclude that in any company, it is desirable for such a unique factor to be a human capital, as it best meets the four criteria that will be the unique success factor. These are: difficulty of reproduction, long duration of use, significant advantage and inability to neutralize.

The article finishes with the summarizing conclusion.

Key words: Strategic success; Success factors; Key factors; Unique factors; Competitiveness and solid competitiveness.

შესავალი

მთელმა რიგმა ქართულმა კომპანიებმა, რომლებიც ყოფილ საბჭოთა ფაბრიკა-ქარხნების ბაზაზე დაფუძნდნენ (მაგალითად, „ბორჯომმინწყლები“, სს „ამალთეა“, სს „ბამბის ნართი“, სს „ელექტროძრავა“, სს „სარაჯიშვილი“, სს „ტრანსმშენი“, სს „თბილისის ჩაის საწონი ფაბრიკა“, სს „უქსოვადი ქსოვილები“ და მრავალი სხვა) მემკვიდრეობით მიიღეს მიმდინარე გეგმების შემუშავების პრაქტიკული გამოცდილება, მაგრამ არ იციან სტრატეგიული პოლიტიკის შემუშავება, რადგან, საბჭოთა დროს სტრატეგიული გეგმები არა კომპანიების, არამედ, მხოლოდ დარგების და მთლიანად ქვეყნის მასშტაბით მუშავდებოდა. უჭირთ ეფექტური სტრატეგიების შემუშავება საბაზრო ეკონომიკაზე საქართველოს გადასვლის შემდეგ ახლად წარმოქმნილ კომპანიებსაც, განსაკუთრებით იმათ, რომელთა თავკაცებს (გენერალური მენეჯერები გვყავს მხედველობაში) სტრატეგიულ მენეჯმენტში არც საქართველოში და მით უფრო, არც საზღვარგარეთ, განათლება არ მიუღიათ. თუმცა, ხშირად ეს განათლებაც არ არის საკმარისი. კომპანიისთვის წარმატებული სტრატეგიული პოლიტიკის შემუშავება მისი თავკაცისგან უნიკალურ გონებას, მასშტაბურ აზროვნებას და მომავლის უტყუარ აღლოს მოითხოვს. ასეთი ადამიანები, რომელთაც იდეალური ადამიანები შეიძლება ვუწოდოთ, არათუ საქართველოში, არამედ, მთელს დედამიწაზეც ცოტაა. მაგრამ, არის, ნამდვი-

ლად არის სხვა რესურსი, რომელიც ყველა კომპანიამ უნდა გამოიყენოს. ამის შესახებ ნაშრომში ქვევით მოგახსენებთ.

ძირითადი ტიპები

იდეალური ადამიანების სიმცირის გამო, იდეალური კომპანიები ნაკლებად არსებობენ, მაგრამ „არსებობენ ეფექტური კომპანიები, რომლებიც იზრდებიან და ვითარდებიან... მათში ამას უზრუნველყოფს სტრატეგიული მართვის კულტურა [თანამედროვე ორგანიზაციების მართვა, სინერჯი ჯგუფის კრებული, 2012:56]. სტრატეგიული მართვის კულტურა ეს არის კომპანიის გრძელვადიანი საქმიანობის ხედვის, მიზნების დასახვის და ამოცანების დასახვის წესი. თუ ეს კულტურა ეფუძნება არა მხოლოდ საკუთრივ კომპანიის, არამედ, მისი კონკურენტ კომპანიების ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობების და მოსალოდნელი საფრთხეების ანალიზს და ობიექტურ შეფასებას, მაშინ, კომპანია სწორად დაინახავს ხვალისდელ დღეს და სწორ სტრატეგიასაც შეადგენს. ის კომპანიები, რომლებიც ყველაზე უკეთ შეძლებენ მომავლის დანახვას და ამ მომავალში სწორად აირჩევენ საკუთარი განვითარების გზას, მუდმივად კონკურენტებთან შედარებით წინ იქნებიან.

ასე რომ, იშვიათად, მაგრამ შეიძლება არსებობდეს კომპანია, რომელიც წარმატებულია გენიალურად ინტუიციური მენეჯერის წყალობით (მაგალითად, ვილ დიურანი - კომპანია „ჯენერალ მოტორსის“ ჩამომყალიბებელი), მაგრამ, უმრავლესობა ასე ილბლიანი არ არის. „ყველა დანარჩენმა უნდა იხეიროს ისეთი სტრატეგიული მენეჯმენტით, რომელიც ანალიზს და მის სწორ შეფასებას ეფუძნება“ [ფრედ დევიდი, ფორესტ დევიდი, 2017:44]. სტრატეგიული მართვის ეს კულტურა უნდა იყოს ყველა ორგანიზაციაში, ხოლო თუ არ არის, აუცილებლად უნდა შეიქმნას.

ტერმინი სტრატეგია ბერძნული წარმოშობისაა („Strategus“) და ხელმძღვანელობას ნიშნავს. თავდაპირველად იგი სამხედრო საქმეში გავრცელდა. კარგ სტრატეგებს უწოდებენ მათ, ვინც კარგად გეგმავდა ბრძოლას. ასეთები იყვნენ ალექსანდრე მაკედონელი, ჰანიბალი და სხვები. ბიზნესის მართვაში გადმოსული ეს ტერმინი კარგ სტრატეგ-მენეჯერს უწოდებს მას, ვინც „არსებული შესაძლებლობებიდან უნიკალურ და ღირებულ პოზიციას ირჩევს, რომელიც სრულად განსხვავდება კონკურენტების შესაძლებლობებიდან“ [Porter, 1996].

თანამედროვე გაზრდილ კონკურენციის პირობებში, რომელიც ქვეყნების საზღვრების გახსნამ და გლობალიზაციამ გამოიწვია, კომპანიების გადარჩენა, ხშირ შემთხვევაში, სწორედ სტრატეგიის შერჩევაზეა დამოკიდებული. სტრატეგია შეიძლება იყოს ბევრი, მაგრამ მათ შორის ერთი არის ყველაზე სწორი. კარგად გააზრებული სტრატეგიული ხედვა ამზადებს კომპანიას მომავლისთვის, უმოკლეს ვა-

დაში ადგენს განვითარების სწორ მიმართულებას და განსაზღვრავს კომპანიის განზრახვას - დიკავოს ბაზარზე კონკურენტუნარიანი პოზიცია [ხარხელი, ქეშელაშვილი, 2017:301].

სტრატეგიის შემუშავება არის კომპანიის მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმთავრესი ფუნქცია. სტრატეგიის გარეშე მენეჯერს არ გააჩნია დეტალურად გათვლილი სამოქმედო გეგმა, გზამკვლევი ბიზნესის სამყაროში და ერთიანი პროგრამა სასურველი შედეგების მისაღწევად [ტომპსონი, სტრიკლენდი, 2010:26]. სტრატეგიის არმქონე კომპანიას მეცნიერები ადარებენ უკომპასო გემს, რომელიც მოძრაობს კონკრეტული მიმართულების გარეშე. ამ აზრის ვართ ჩვენც, და, მიგვაჩნია, რომ სტრატეგია აუცილებლად უნდა ჰქონდეთ ორგანიზაციებს, ქვედარგებს, დარგებს და, ცხადია, თვით სახელმწიფოსაც. დასაძინია, მაგრამ პრაქტიკულად საქართველოს კომპანიების უდიდეს ნაწილს და აგრეთვე, ზოგიერთ დარგს და ქვედარგს განვითარების სტრატეგიები არა აქვთ შემუშავებული. კომპანიებს შორის ამ მდგომარეობაში უფრო მეტად მცირე და საშუალო საწარმოები არიან. მათ ამ საქმეში მეთოდური დახმარება სჭირდებათ. ეს სახელმწიფომ უნდა გააკეთოს სათანადო კვალიფიკაციის მქონე ადამიანებით დაკომპლექტებული სასწავლო-საკონსულტაციო ცენტრების გახსნით, რომლებიც თუ უფასო არაა, შეღავათიანი ფასებით მოემსახურებიან მათ ამ პრობლემის გადაჭრაში.

რადგან კომპანიებს შორის მსოფლიო კონკურენცია წარმოიშვა და, თანაც, თანდათან გამძაფრდა, მათთვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა სტრატეგიის იმ კომპონენტს ეძლევა, რომელსაც კონკურენციის სტრატეგია ეწოდება. კონკურენციის სტრატეგია და ბიზნესსტრატეგია ერთი და იგივე არ არის. კონკურენციის სტრატეგია გულისხმობს მხოლოდ კონკურენციის მეთოდებს, გზებს და ხერხებს. ამ საშუალებების დახვეწა, ორიგინალური და არასტანდარტული წინადადებების მოფიქრება, რომელთაც ყველაზე მეტი ეფექტი შეიძლება ჰქონდეთ კონკურენციაში კომპანიის გამარჯვების საწინდარი [თანამედროვე ორგანიზაციების მართვა, სინერჯი ჯგუფის კრებული, 2012:6].

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, კონკურენციის სტრატეგიის შემუშავებამდე გუნდი, რომელმაც თავის თავზე აიღო ამ სტრატეგიის შემუშავება, ჯერ იწყებს კომპანიის გარე გარემოს საფუძვლიან ანალიზს და შემდეგ, შიგა გარემოს ანალიზს. გარე გარემოს ანალიზისას კომპანია ძირითადად ფოკუსირებული უნდა იყოს კონკურენტების ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობების და საფრთხეების გამოვლენაზე (SWOT - ანალიზი). ამის შემდეგ მან იგივე უნდა გააკეთოს საკუთარი თავის მიმართ და საკუთარი მაჩვენებლები შეუდაროს კონკურენტების შესაბამის მაჩვენებლებს: არსებობს სუნ ძის წიგნი - „ომის ხელოვნება“, რომელშიც იგი წერს: „თუ იცნობ შენს მტერს და იცნობ საკუთარ თავს, ას ბრძო-

ლაშიც ვერ გაიმარჯვებენ შენზე. როცა შენ არაფრად აგდებ მტერს, მაგრამ იცნობ საკუთარ თავს, გამარჯვების და დამარცხების შანსები თანაბრად გაქვს. თუკი არცერთს იცნობ, არც მტერს და არც საკუთარ თავს, დარწმუნებული იყავი ყოველ ბრძოლას ნააგებ [Sun Tzu, 1961]. სუნ ძის მიერ შემოთავაზებული ეს სამხედრო რჩევა წარმატებით შეიძლება გამოყენებული იყოს ბიზნესთან დაკავშირებული კონკურენტული სტრატეგიების ჩამოყალიბებისას. კომპანიის შიგნით და აგრეთვე, კომპანიის კონკურენტებთან SWOT - ანალიზის ჩატარება, ფაქტიურად არის სუნ ძის ამ სამხედრო რჩევის მიღება და გამოყენება ბიზნესში. მისი მეშვეობით კომპანია შეძლებს უზრუნველყოს ბაზარზე მყარი, საიმედო პოზიცია, რომელიც იქნება კონკურენტულ ბრძოლაში წარმატების გარანტი.

SWOT - ანალიზის ეტაპზე კომპანია კონკურენტებთან მიმართებაში შეაფასებს ორივე მხარის კონკურენტულ ძალებს, განსაზღვრავს წარმატების ძირითად ფაქტორებს და ქულობრივად შეაფასებს მათ. შეფასება ხდება 10 ბალიანი შკალით (შეფასება 1 - ძალიან ცუდი, შეფასება 10 - ძალიან კარგი). მეცნიერები გვანოდებენ წარმატების იმ ფაქტორების ძირითად ჩამონათვალს, რომლებიც კონკურენტული ძალების შეფასებისას გამოიყენება. ესენია: საქონლის ხარისხი, რეპუტაცია (იმიჯი), სანარმოს შესაძლებლობები, ტექნოლოგიური სიახლე, გასაღების ქსელი, მარკეტინგი (რეკლამა), ფინანსური მდგომარეობა, დანახარჯების სიდიდე კონკურენტებთან მიმართებაში და კლიენტთა მომსახურება [ტომპსონი, სტრიკლენდი, 2010:208].

ჩვენდა გასაკვირად, ამ ჩამონათვალში არ არის მოხვედრილი პერსონალის პროფესიონალიზმი. ჩვენი აზრით, და ეს არა მხოლოდ ჩვენი აზრია, პერსონალის მაღალი პროფესიონალიზმი, რომელიც ცოდნითაა შექმნილი, ნებისმიერი კომპანიისთვის კონკურენტიაში გამარჯვების არათუ რიგითი, არამედ, პირველი რიგის ფაქტორი უნდა იყოს. ქართველი მეცნიერი ნ. პაიჭაძე წერს: „ნამყვანი კომპანიების საქმიანობის ანალიზი ადასტურებს, რომ მათ წარმატებულ ეკონომიკურ საქმიანობას მნიშვნელოვანწილად სწორედ ადამიანური რესურსები გასაზღვრავს [პაიჭაძე, 2009:19]. დასახელებული მეცნიერი ადამიანურ რესურსებში, ცხადია, კომპანიებში დასაქმებული პერსონალის ადამიანურ პოტენციალს, ანუ მათ ცოდნას, პროფესიონალიზმს, ოსტატობას შრომაში, კრეატიულობას და შემოქმედებითობას გულისხმობს. მართლაც, მეცნიერების - ტომპსონის და სტრიკლენდის მიერ ჩამოთვლილ ზემოთდასახელებულ ფაქტორები, იქნება ის პროდუქციის ხარისხი, ახალი ტექნოლოგია, კლიენტთა მომსახურება თუ სხვა, კომპანიებში დასაქმებული პერსონალის შრომით იქმნება. და, რაც მაღალი ამ შრომის ინტელექტუალური მხარე, ანუ მისი კრეატიულობა, მით მაღალია კომპანიის ეს მახასიათებლები კონკურენტებთან შედარებით.

დღევანდელი მწვავე კონკურენტის პირობებში წარმატება განათლებული, მცოდნე ადამიანების გარეშე შეუძლებელია. დამსაქმებლისთვის ყველაზე ფასეული ის ადამიანია, - წერს მეცნიერი გ. ჯოლია, - რომელიც ერთმანეთთან კარგად ახამებს კრეატიულობას, მოქნილობას, კომუნიკაციას, ცოდნას და წარმოშობილ პრობლემებს ოპერატიულად წყვეტს“ [ჯოლია, 2016:19]. და იქვე: „ცოდნა ხდება წარმოების ძირითადი პირობა... მუშაკთა შემოქმედებითი პოტენციალი ეკონომიკური ეფექტიანობის მთავარი ფაქტორი ხდება“ [ჯოლია, 2016:164, 165].

მსგავსი შეხედულებები აქვთ მეცნიერთა უმრავლესობას. სხვადასხვა მეცნიერების ნაშრომებიდან მოტანილი ეს ამონარიდები გვიმტკიცებს იმის რწმენას, რომ კომპანიის წარმატების ფაქტორებში რიგითაც და წონადობითაც პირველი ადგილი ადამიანურ კაპიტალს, ანუ პერსონალის ცოდნასა და პროფესიონალიზმს უნდა ეკავოს.

სტრატეგიული მიზნის მისაღწევად და ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის უზრუნველსაყოფად არ არის აუცილებელი კომპანია 10-15 წარმატების ფაქტორით სჯობდეს კონკურენტებს. ამისთვის საკმარისია 3-4 ფაქტორიც კი, მაგრამ ეს ფაქტორები უნდა იყოს საკვანძო ფაქტორები, ანუ ღირებულო, არაორდინალური ფაქტორები.

წარმატების საკვანძო ფაქტორები ეს ის ფაქტორებია, რომლებსაც კომპანიებმა უნდა დაუთმონ განსაკუთრებული ყურადღება, რადგანაც, სწორედ ისინი განსაზღვრავენ კომპანიის წარმატებას ბაზარზე, მის კონკურენტულ შესაძლებლობებს [ტომპსონი, სტრიკლენდი, 2010:161]. წარმატების საკვანძო ფაქტორები სხვადასხვა დარგში სხვადასხვანაირია.

ზოგიერთი მეცნიერი, მაგალითად, ჩემავერი [Chemaver, 1991:11] ეჭვს ქვეშ აყენებს კომპანიის სტრატეგიის შემუშავებისთვის წარმატების საკვანძო ფაქტორების მნიშვნელობას, მაგრამ იმ მეცნიერთა რიცხვი, ვინც მხარს უჭერს ამ თეორიას, უფრო მეტია [სტრიკლენდი, ტომპსონი, დევიდი და სხვები]. ჩვენი აზრითაც, სტრატეგიის შემუშავებისას პასუხისმგებელი პირი არ უნდა გაიფანტოს მრავალრიცხოვან ფაქტორებში, მან უნდა გამოყოს 3-4 ყველაზე მნიშვნელოვანი და სტრატეგიის შემუშავების პროცესში მათ დაუთმოს ყურადღება. ეს არის ყველაზე მართებული მიდგომა, რომელსაც კომპანიები მიჰყავს წარმატებამდე.

წარმატების საკვანძო ფაქტორები ბაზარზე კომპანიის კონკურენტუნარიანობას უზრუნველყოფენ, მაგრამ კონკურენტუნარიანობა რომ რამდენადმე მნიშვნელოვანი ხნით მყარი იყოს, წარმატების ამ საკვანძო ფაქტორებიდან სულ მცირე ერთი მაინც უნდა იყოს უნიკალური. ეს უნიკალური ფაქტორი შეიძლება იყოს კონკურენტებთან შედარებით სრულიად განსხვავებული კომპეტენცია - საუკეთესო ხარისხის პროდუქცია, უახლესი ტექნოლოგია, ან გაყიდვების უკეთ ორგანიზება და ა. შ. სწორედ ეს

ფაქტორი, ეს კომპეტენცია უზრუნველყოფს კომპანიის კონკურენტუნარიანობას ხანგრძლივად და ამიტომ ეწოდება მას უნიკალურად მთავარი რესურსი [Burchall, Tovstiga, 1999:1-16]. ამ უნიკალურმა ფაქტორმა კონკურენტების სანიანალმდეგოდ დიდხანს რომ იმუშაოს, იგი უნდა აკმაყოფილებდეს 4 კრიტერიუმს: რთული იყოს საკვლავწარმოებლად, ჰქონდეს მოხმარების მეტი ხანგრძლივობა, იყოს მნიშვნელოვნად უპირატესი და მისი ნეიტრალიზება იყოს რთული [ტომპსონი, სტრიკლენდი, 2010:182].

წარმატების ეს საკვანძო ფაქტორები, მით უფრო უნიკალური ფაქტორები, რომელსაც მეცნიერები უნიკალურ კომპეტენციასაც უწოდებენ, უნდა ჩავთვალოთ კომპანიის პირველი კლასის კონკურენტულ რესურსებად და ვურჩიოთ საქართველოს კომპანიებს გამოავლინონ და ისინი გახადოს სტრატეგიის შემუშავების საფუძველი.

ჩვენ ვეთანხმებით მეცნიერ გ. ჯოლიას, რომ „ჩვენნაირი მცირე ფართობის და მოსახლეობის, ასევე, გლობალურ დონეზე შედარებით მწირი ბუნებრივი რესურსების მქონე ქვეყნისთვის ჰიპერკონკურენტულ ბრძოლაში გადარჩენისა და განვითარების რეალური შანსია მაღალინტელექტუალური ადამიანური კაპიტალის მოძიება, ხელშეწყობა და ეფექტური განვითარება“ [ჯოლია, 2016:19-20]. მეცნიერი ამ შეთავაზებას აძლევს მთლიანად საქართველოს და ასკვნის „გამოსავალი მხოლოდ ერთია - ქვეყნის განვითარების მთავარ ფაქტორად ეროვნული ადამიანური პოტენციალის გადაქცევა“ [ჯოლია, 2016:2].

ქართველი მეცნიერი გ. ჯოლიას ეს შეთავაზება ჩვენ იმავდროულად მიგვაჩნია შეთავაზებად საქართველოს კომპანიებისთვის. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ საქართველოს ყველა დარგის თუ ქვედარგის კომპანიებმა, თუ აქვთ წინ წამოსწიონ, ხოლო თუ არა აქვთ, შექმნან საკუთარ პერსონალის განვითარებით ისეთი ადამიანური კაპიტალი, რომელიც ბაზარზე მათი წარმატების არამხოლოდ საკვანძო, არამედ, უნიკალური ფაქტორი იქნება.

დასკვნა

ამრიგად, ზოგიერთი უცხოელი და ქართველი მეცნიერების შეხედულებების გაზიარებით და პირადად, ჩვენი ინდივიდუალური დაკვირვებით, ვაკეთებთ დასკვას იმისა შესახებ, რომ კომპანიაში კარგი სტრატეგიის დასაწერად მასზე იმუშაოს სპეციალისტთა ისეთმა გუნდმა, რომელიც შეძლებს შიგა და გარე გარემოს საფუძვლიან ანალიზს და

კომპეტენტურ შეფასებას, გამოყოფს წარმატების ფაქტორებს, მათ შორის, საკვანძო ფაქტორებს და რაც მთავარია, მიაგნებს იმ უნიკალურ ფაქტორს (კომპეტენციას), რომელმაც მოცემული კომპანია უნდა უზრუნველყოს მყარი კონკურენტუნარიანობით ბაზარზე. ჩვენ მიგვაჩნია, რომ ნებისმიერმა კომპანიამ საწარმოო სფეროში ფუნქციონირებს იგი თუ მომსახურების სფეროში, უნდა იზრუნოს იმაზე, რომ მისი წარმატების უნიკალური ფაქტორი იყოს ადამიანისეული კაპიტალი. ამას ვასაბუთებთ იმით, რომ ეს ფაქტორი, ანუ კომპანიის ეს კომპეტენცია, ყველა სხვა ფაქტორზე მეტად პასუხობს იმ ოთხ კრიტერიუმს, რომლებიც ჩვენ ზემოთ ჩამოვთვალეთ და რომლებიც უნიკალურ ფაქტორს უნდა ჰქონდეს. იგი ძნელად იკვლავწარმოება, აქვს მოხმარების დიდი ხანგრძლივობა (ცოდნა ადამიანში გროვდება და გამოყენებისას იგი არ იხარჯება), აქვს მნიშვნელოვანი უპირატესობა და მისი ნეიტრალიზება არის შეუძლებელი (ადამიანს ცოდნას ვერც წაართმევ და ვერც გაუნადგურებ).

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. თანამედროვე ორგანიზაციების მართვა, სინერჯი ჯგუფის კრებული, თბ., 2012.
2. ფრედ რ. დევიდი, ფორესტერ რ. დევიდი, სტრატეგიული მენეჯმენტი, ცნებები და ვითარებები, 2017.
3. Porter, Michael, What Is Strategy? Harvard Business Review 74, no. 6 (November-December, 1996).
4. მანანა ხარხელი, გიული ქეშელაშვილი, მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2013.
5. ტომპსონი, ა. სტრიკლენდი, სტრატეგიული მენეჯმენტი, კონცეფციები და ბიზნესსიტუაციები, თბ., 2010.
6. Sun Tzu, The Art of War, 1961.
7. პაიჭაძე ნ. ადამიანური რესურსების მართვა, თბ., 2009.
8. ჯოლია გ. კრეატული განვითარება: განათლება, ცოდნა, მოქმედება, მონოგრაფია, თბ., 2016.
9. Chemawar Pamkaj Comitment: The Dynamic of Strategy (New-York, Free Press, 1991).
10. David W. Burchar and George Tovstiga, The Strategic Potential of a firm's Knowledge Portfolio, Journal of General Management 25. no. 1 (August, 1999), pp. 1-16.