

სოცლის მართვა, როგორც მარკეტინგული სტრატეგია

ბიზნესის განვითარების თანამედროვე მნიშვნელოვან ტენდენციებს შორის განსაკუთრებით საყურადღებოა ცოდნის მართვის დანერგვა, ორგანიზაციული სწავლება, ვირტუალური კორპორაციების შექმნა, ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგისა და ინოვაციების გააქტიურება, ელექტრონული კომერციის განვითარება, ინტერნეტ-სტრატეგიების დანერგვა, ინტელექტუალური საკუთრების უფლებების დაცვის გაძლიერება, აუტოსორსინგის ტექნოლოგიების ფართოდ გავრცელება და სხვ. ყველა მათგანი შეიძლება ერთი მარტივი, მაგრამ მეტად მრავალსმეტყველი ფრაზით გამოისახოს: **უწყვეტი რადიკალური ცვლილებები.**

მოცემულ საკითხს მსოფლიო მასშტაბით ყურადღებას აქცევს მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმი (World Economic forum-WEF), რომელიც ქვეყნების მიხედვით აფასებს საინოვაციო პოტენციალს. ფორუმი ამისათვის იყენებს გლობალურ საინვესტიციო ინდექსს (GII), რომელიც გამოსახავს ქვეყნის ეკონომიკური სისტემის უნარს განავითაროს და გამოიყენოს უახლესი ტექნოლოგიები, მკვეთრად გაზარდოს საკადრო პოტენციალის შესაძლებლობები [1, გვ. 36-37].

საზოგადოებაში მომხდარი რადიკალური ცვლილებები ყოველთვის იყო საინტერესო და პოპულარული, მაგრამ ბოლო ორი ათწლეულის განმავლობაში ამ პროცესის გლობალურმა ბუნებამ უპრეცედენტო მასშტაბებს მიაღწია, რაც ბიზნეს-საქმიანობის სტრატეგიული დაგეგმვის არსებულმა ლოგიკამ განაპირობა. ამ ფაქტმა კი ახალი ბიზნეს-მოდელების შექმნას უფრო მეტი აქტუალურობა და პრესტიჟულობა მინიჭა.

ბიზნესის სტრატეგიული განვითარების პერსპექტივებიდან გამომდინარე, ცოდნის მართვა გულისხმობს განგვირდოთ ყოველივე იმას, რაც უკვე ვიცით, რასაც აკეთებენ სხვები და უშუალოდ კეთილსასურველი შესაძლებლობების უპირატესობით მიღებულ შედეგებზე ჯერ კიდევ არ უფიქრიათ მათ. საზოგადოდ, ცოდნის მართვა მუდმივად ისეთ გარემოშია შესაძლებელი, სადაც მუშაობს და ადაპტირებს საზოგადოებისა და ორგანიზაციის თითოეული წევრი, განსაკუთრებით შემოქმედი, კრეატიული ადამიანი [3, გვ. 47].

მეორე მხრივ, ცოდნის მართვა განიხილება, როგორც მწყობრი მეთოდოლოგია და არა „პანაცეა“ (ირონ. უებარი საშუალება) ან რაიმე საკითხის მხოლოდ ტექნოლოგიური გადაწყვეტა.

**ბურამ ჯოლია –
სტუ-ს სრული პროფესორი
ქეთევან ჯოლია –**

ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრი

თვით ცოდნის მართვის იდეები დღეს იმიტომ გახდა ასეთი მიმოხილვით, რომ ავტომატიზაციასა და წარსულის ლოგიკაზე დაფუძნებული ბიზნეს-მოდელები დროის რეალობებთან აშკარად შეუსაბამო, არაადეკვატური, ზოგჯერ წინააღმდეგობრივი აღმოჩნდა, რამაც მომავლის პროგნოზი და განვითარების ტენდენციები დაამახინჯა. და იმის გამო, რომ მთელ მსოფლიოში ინფორმაციული ტექნოლოგიების (IT) პოპულარობა ძალიან იზრდება, ცოდნის მართვის პრობლემატიკა შედარებით უფრო კრიტიკული და აქტუალური ხდება.

ბიზნეს-პროცესები და მათში ჩართული ადამიანები ორგანიზაციის არსებულ სტრუქტურებსა და გეოგრაფიულ საზღვრებზე არიან მიჯაჭვული. მხოლოდ ცოდნის მართვა უზრუნველყოფს ამ ადამიანების ადაპტაციას, გადარჩენასა და კომპეტენტურობების შენარჩუნებას მუდმივად განახლებადი გლობალური ცვალებადობის ფონზე. ასეთ გარემოში წარმატების მისაღწევად კომპანიამ თავისი ბიზნესი უნდა ააწყოს არა მარტო I-ის პოტენციალის გამოყენებაზე ორიენტირებით, არამედ კომპანიის მუშაკთა „კრეატიულობისა“ და ინოვაციურობის გათვალისწინებით [4, გვ. 79].

ცოდნის მართვა შეიძლება განვიხილოთ, როგორც მძლავრი კონკურენტული უპირატესობა მხოლოდ იმ ფირმებისათვის, რომლებიც ბიზნეს-პროცესების მუდმივ ცვლილებებზე არიან ორიენტირებული. არც ერთი საინფორმაციო-კომუნიკაციური ტექნოლოგია ხანგრძლივი ვადით არ უზრუნველყოფს კომპანიის კონკურენტული უპირატესობის მიღწევას. იგი მიიღწევა მხოლოდ არსებული ინფორმაციის „ღირებულად“ გარდაქმნის შემთხვევაში, მოქმედების რაციონალურად ხელმძღვანელობაში.

ცოდნის მართვა კომპანიის გადარჩენისა და ფუნქციონირებისათვის განსაკუთრებით აუცილებელია კრიზისული ეკონომიკის პირობებში. დღეს აქტიურად განიხილება საკითხი: მოძველებული თუ არა ცოდნის მართვის თანამედროვე კონცეფციები და შეიცვლება თუ არა ისინი ახალი ბიზნეს-გარემოს შესაბამისი სხვა ბიზნეს-სტრატე-

ეგები? ამ საკითხთან დაკავშირებით სასურველია გავიხსენოთ მართვის ზოგიერთი ტრადიციული სტრატეგია: მომხმარებელთან ურთიერთობის მართვა (CRM-Customer Relationships Management), ხარისხის ტოტალური მართვა (TQM-Total Quality Management), ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგი (BPR-Business Processes Reengineering), პარტნიორებთან ურთიერთობის მართვა (PRM-Partners Relationships Management) და სხვები. ეს სტრატეგიები აღარ გამოიყენება? ამ კითხვაზე ცალსახა პასუხი არ არსებობს [5, გვ. 36].

დიახ, ისინი აშკარად მოძველდნენ იმ ფორმით, რა ფორმითაც მათი გამოყენების ჩარჩო განისაზღვრა და რომლითაც ისინი დაინერგა პრაქტიკაში. თუმცა, დღესაც არსებობს ცოდნის მართვის სტრატეგიის რეალიზაციის მრავალი ისეთი სფერო, რომელიც წარსულის ბიზნეს-გარემოში ორიენტირებული ტექნოლოგიების გამოყენებასთან უფროა დაკავშირებული (CRM, TQM, BPR, PRM). ჩვენი აზრით, ცოდნის მართვის თანამედროვე პრაქტიკიდან გამომდინარე, მისი სასიცოცხლო ციკლის ხანგრძლივობა იქნება გაცილებით დიდი. ამასთან, გვსურს აღვნიშნოთ, რომ წარმატების მსურველმა კომპანიამ თავისი ბიზნეს-სტრატეგიების ფუნდამენტური დებულებები ბიზნეს-გარემოში მიმდინარე სიტუაციებს უნდა შეუსაბამოს. ის ბიზნეს-სტრატეგია კი, რომელიც ამ მოთხოვნას სრულად დააკმაყოფილებს, ცოდნის მართვის სისტემაში უდაოდ ღირსეულ ადგილს დაიმკვიდრებს.

როგორც ვხედავთ, ცოდნის მართვა მენეჯმენტის კონცეფციებიდან ერთ-ერთი ძირითადია. იგი გავლენას ახდენს ბიზნესის განვითარების თანამედროვე ტენდენციებზე და, იმავდროულად, მართვის სხვა კონცეფციებთან ერთად მოქმედებს. უახლოეს მომავალში სწორედ ცოდნის მართვა გახდება კონკურენტულ ურთიერთობაში კომპანიის ლიდერად ჩამოყალიბების ერთადერთი საშუალება, თანამედროვე მართვის საკვანძო ტექნოლოგია, წარმატებული მენეჯმენტის განმსაზღვრელი უცვლელი პარადიგმა [6, გვ. 127].

მაგრამ, მიუხედავად იმისა, რომ ცოდნის მართვის პრობლემატიკა აქტიურად განიხილება მოწინავე კონსალტინგური კომპანიების მიერ, ხოლო ზოგიერთი სამრეწველო თუ სავაჭრო კომპანია პირდაპირ აცხადებს კიდევ, რომ უკვე იყენებს ცოდნის მართვის თანამედროვე ტექნოლოგიებს, ნათელი პასუხი ისეთ კითხვებზე, როგორიცაა „რა იგულისხმება ცოდნის მართვის ცნებაში“ და „რა სარგებლობის მოტანა შეუძლია მის დანერგვას კომპანიისათვის“, „რა ღონისძიებები უნდა განხორციელდეს კომპანიაში ცოდნის მართვის დასანერგად“ და ა.შ., -

სამწუხაროდ, არ არსებობს [7, გვ. 251].

იმ კომპანიებში, სადაც ამ საკითხს მეტნაკლებად აქცევენ ყურადღებას, ცოდნის მართვის პროექტს კომპანიის ინფორმაციული ტექნოლოგიების (IT) ან ადამიანური რესურსების (HR) სამსახური ხელმძღვანელობს. ამის საფუძველია ორი მიდგომა:

პირველი მიდგომა, რომელსაც პერსონიფიცირებული ან ინტუიტიური ეწოდება, იმ მონახრებას ემყარება, რომ ცოდნის მატარებელი მხოლოდ ადამიანია (უმეტესად, სპეციალისტი, ექსპერტი). ამიტომ უპირატესობა ენიჭება პერსონალის მოტივაციას და კომპანიაში აუცილებელი კულტურის ფორმირებას. ამ მიდგომით, ცოდნის მართვის ძირითადი ამოცანაა თანამშრომლების ცოდნის გამოვლენა, მისი შენახვა და ეფექტური გამოყენება;

მეორე მიდგომას შეიძლება ინფორმაციული ან ტექნოლოგიური ეწოდოს. იგი იმ დებულებას ეყრდნობა, რომ თანამედროვე საწარმო, განსაკუთრებით მსხვილი, კლიენტების, მომწოდებლების, ოპერაციებისა და სხვათა შესახებ გიგანტური მოცულობის ინფორმაციას ფლობს. ეს ინფორმაცია კომპანიის სხვადასხვა ფუნქციონალურ განყოფილებაში ინახება. მათ მონაცემთა ბაზებში სიბრძნის მრავალი „მარგალიტი“ იმალება. თუმცა, ეს ინფორმაცია, უმეტესად დაუმუშავებელია და ანალიზისთვის გამოუსადეგარი. ამ ინფორმაციის დასამუშავებლად ინფორმაციული ტექნოლოგიებია საჭირო. ამ მიდგომით, ცოდნა განიხილება, როგორც ზუსტი ინფორმაცია მოცემული პრობლემის შესახებ. ის სისტემა კი, რომელსაც შეუძლია უტყუარი პასუხი გაგვცეს რაიმე კითხვაზე, გვევლინება, როგორც ცოდნის მართვის სისტემა.

პირველი მიდგომის შემთხვევაში, ინოვაციური პროექტი, როგორც წესი, იმ საკვანძო თანამშრომლების შერჩევით იწყება, რომლებიც ამ პროექტის წარმატებით ანუ კომპანიაში ცოდნის მართვის იდეების პრაქტიკული განხორციელებით არიან დაინტერესებული. ამის შემდეგ ცოდნის რესურსები და თანამშრომლების რეალური მოთხოვნები შედარდება. მიღებული შედეგების საფუძველზე მუშავდება კომპანიის ცოდნის მართვის სტრატეგია და პოლიტიკა, რომელთა ბაზაზე ცოდნის მართვის მოსალოდნელი სცენარები და ინოვაციური პროგრამის ამოქმედების მექანიზმები განისაზღვრება.

„ტექნოლოგიური“ მიდგომის სცენარის შემთხვევაში, კომპანიაში ცოდნის მართვას ხელმძღვანელობს სპეციალური სამსახური - ცოდნის მართვის დირექტორი, რომელიც პასუხისმგებელია იმ პროცესების დამუშავებაზე,

რომლებიც ხელს უწყობენ ცოდნის დაგროვებას, გენერაციასა და გადაცემას.

სასურველია აღინიშნოს, რომ კომპანიაში ცოდნის მართვის ძირითადი ამოცანაა არა წარმოების დანახარჯების შემცირება, არამედ კომპანიის კონკურენტული უპირატესობის არსებითი გაძლიერება. მხოლოდ ასეთი მიდგომით შეიძლება ცოდნის მართვის აუცილებლობის გააზრება, იმის გაგება, რომ ცოდნის მართვა უახლოეს მომავალში შეარჩევს იმ საკვანძო ტექნოლოგიებს, რომლებიც, საზოგადოდ, კომპანიის მენეჯმენტის პარადიგმის განმსაზღვრელია.

თანამედროვე ბიზნესში ცოდნის მართვის ჭეშმარიტი მნიშვნელობა უფრო გასაგები გახდება, თუ მენეჯმენტის საბაზო კონცეფციებს ევოლუციის ტრილში განვიხილავთ. მათი ცვლა კომპანიის „ძირეული წარმატების“ თანამიმდევრულ ძიებას მთელი სიღრმით ასახავს. საწყის საბაზო კონცეფციად მიჩნეულია კომპანიის ფინანსების მინიმიზაციაზე ორიენტირებული მენეჯმენტი, რომელიც „მწარმოებლის ბაზრის“ ეპოქაში ხანგრძლივი დროით არსებობდა. „მყიდველის ბაზარზე“ გადასვლის შემდეგ, იგი მარკეტინგ-მენეჯმენტმა შეცვალა და ძირითადი იდეოლოგია მარკეტინგი გახდა. ეს უკანასკნელი ხარისხის ტოტალურმა მენეჯმენტმა „ჩაყლაპა“ და ბიზნესში კლიენტის მოთხოვნების დაკმაყოფილებაც ხარისხის იდეოლოგიის საფუძველზე წარმართა. ცოდნის ეკონომიკაზე გადასვლა კი მაშინ მოხდა, როცა კლიენტების მოთხოვნების უფრო ზუსტი იდენტიფიკაცია მოხდა და ბიზნეს-პროცესების ოპტიმიზაცია აქტიურად დაიწყო [4, გვ. 43].

თუმცა, ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ კომპანიის ფინანსური მაჩვენებლები დღესაც ძალიან მნიშვნელოვანია, რადგან მათი მეოხებით შეუძლია კომპანიას ბიზნესზე ქმედითი კონტროლი. ფინანსური მაჩვენებლების გარდა, ყურადღება ექცევა მარკეტინგულ მახასიათებლებს (ბაზრის წილი, კლიენტების დაკმაყოფილების დონე და ა.შ.), ბიზნეს-პროცესების ხარისხსა და ორგანიზაციის დონეს, ბიზნესის გაფართოებისა და ზრდის პოტენციალს, რადგან სწორედ ისინი ასახავს კომპანიაში ცოდნის მართვის განვითარებას. ამასთან, ამ მაჩვენებლებს შორის არსებულ მიზეზ-შედეგობრივ კავშირებს შეესაბამება მენეჯმენტის საბაზო კონცეფციების ზემოგანხილული თანამიმდევრული ცვლა. კომპანიის ფინანსური მაჩვენებლები ბაზარზე მისი წარმატებული საქმიანობისა და კლიენტების დაკმაყოფილების თავისებური სარკეა. საბაზო წარმატება მხოლოდ ბიზნეს-პროცესების ორგანიზაციის მაღალი ხარისხით მიიღწევა, რომელიც, თავის მხრივ, კომპანიის ყველა დონეზე კორპორატიული ცოდნის განვი-

თარებისა და პერსონალის მოტივაციის შედეგია. ამგვარად, ცოდნის მართვის სფეროში მისი მიზნები, მაჩვენებლები და ამოცანები ყველაზე სიღრმისეულია და კომპანიის კონკურენტული წარმატების მყარი ფუნდამენტია.

დასავლეთის მაღალგანვითარებულ სამყაროში, სადაც ბაზარი მაღალი ხარისხის მრავალფეროვანი საქონლითა და მომსახურებით საკმაოდ გაჯერებულია, კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა მხოლოდ იმ კომპანიებს შეუძლიათ, რომლებიც ბიზნეს-პროცესების მუდმივ და რადიკალურ ცვლილებებზეა ორიენტირებული, განსაკუთრებით კი იმ სფეროებში, რომლებშიც ეკონომიკური ეფექტურობის ერთ-ერთი საკვანძო მაჩვენებელი ბაზარზე ახალი ნაწარმის გასვლის დროა (time-to-market). ამიტომ ქართულმა კომპანიებმა ახალი ცოდნის ახლებურ მართვას მეტი ყურადღება უნდა დაუთმონ. ამ მხრივ საყურადღებოა იმ კომპანიების თანამშრომელთა მდიდარი, განსაკუთრებით ფასეული საინჟინრო-ტექნიკური გამოცდილება, რომელთა შესაქმნელად წინა პერიოდში დიდძალი ფინანსური და დროითი კაპიტალი დაიხარჯა. ასეთ კომპანიებში, როგორც წესი, ინტელექტუალური კაპიტალი თანამშრომელთა გონებაშია დაგროვილი, რაც სათანადო აღიარებას, დაფასებასა და გამოყენებას მოელის.

„ინტელექტუალური კაპიტალის“ ცნება საშუალებას იძლევა ცოდნის იმ ეკონომიკურ შეფასებას შევხვით, რომელსაც კომპანია ფლობს. ხშირად, ინტელექტუალური კაპიტალის სადემონსტრაციოდ შემდეგი სიტუაცია სახელდება. დავუშვათ, რომ X კომპანიიდან ყველა წამყვანი თანამშრომელი წავიდა. ასეთ ვითარებაში ამ კომპანიის აქციების ღირებულების დანაკარგი განთესილი თანამშრომლების ინტელექტუალური კაპიტალის ტოლი იქნება.

კომპანიის ინტელექტუალური კაპიტალის მოდელს სამი შემადგენელი კომპონენტი განსაზღვრავს. ესენია: 1. ადამიანური კაპიტალი, რომელშიც კომპანიის თანამშრომლების ცოდნა, პრაქტიკული უნარ-ჩვევები, შემოქმედებითი და პოტენციური შესაძლებლობები, მორალური ფასეულობები, პირადი და ლიდერული თვისებები, შრომის კულტურა მოიაზრება; 2. ორგანიზაციული კაპიტალი, რომელშიც კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურა, პროცედურები, პატენტები, ტექნიკური და პროგრამული უზრუნველყოფა, ორგანიზაციული ფორმები და კულტურა იგულისხმება; 3. სამომხმარებლო (ურთიერთობითი) კაპიტალი, რომელიც მომხმარებლებთან და პარტნიორებთან მყარი (ხანგრძლივი) კავშირებით ყალიბდება და ორგანიზაციის საქმიანი რეპუტაციის, სასაქონლო ნიშნების,

ბრენდების, პროდუქციის განაწილების არხების, კონტრაქტებისა და შეთანხმებების (სალიცენზიო, ფრანჩაიზინგული, აუთსორსინგული და სხვ.) სახით გვევლინება [2, გვ. 96-97].

ამგვარად, თუ ცოდნა შეიძლება განვმარტოთ, როგორც რაღაც „ინტელექტუალური კაპიტალი“, მაშინ ეს კაპიტალი (ისევე, როგორც კომპანიის ფინანსური კაპიტალი) შეიძლება იყოს „საკუთარი“ ან „ნასესხები“. ანუ ცოდნა, როგორც ასეთი, განეკუთვნება არსებული, არ არის აქტივი, რადგან კომპანიის აქტივი გულისხმობს ამ ორგანიზაციის საკუთრებას, ხოლო არაცხადი (ფარული) და არაკონტროლირებადი ცოდნა, რომელსაც კომპანიის მუშაკები ფლობენ, არაა ორგანიზაციის საკუთრება. ამიტომ ცოდნის მართვის მნიშვნელოვანი ამოცანაა ინტელექტუალური კაპიტალის ინტელექტუალურ აქტივად გარდაქმნა, ცოდნის ობიექტივიზაცია, სათანადო წყაროდან ცოდნის გა-

მოვლენა, ამოღება და გამოყენება. ასეთ შემთხვევაში, კონკრეტულ პერსონალიკებთან დაკავშირებული რისკები გაცილებით მცირე იქნება, ხოლო მათი ცოდნის თავისუფლად გადაცემა, გავრცელება და ეფექტურად გამოყენება კომპანიას უფრო შეეძლება.

დასასრულ, გვსურს “ცოდნის მართვისა” და “ცოდნის მენეჯმენტის” ტერმინების შესახებ აზრის გამოთქმა. ხშირად, ამ ტერმინებს სინონიმებად მიიჩნევენ, რაც, ჩვენი აზრით, არაა მართებული. ცოდნის მართვა ასრულებს ფუნქციურ ამოცანას, სისტემატიზებული ინფორმაციის მართვას, ხოლო ცოდნის მენეჯმენტი არის მთელი კომპანიის საქმიანობის მიზანმიმართული ორგანიზაცია, სადაც “ცოდნა” განიხილება, როგორც წარმატების მთავარი სტრატეგიული ფაქტორი. ცოდნის მართვა, კომპანიის ამ გლობალური ამოცანის მხოლოდ ერთ-ერთი, თუმცა მეტად მნიშვნელოვანი შემადგენელია.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. კოპალეიშვილი მ., მახვილაძე ნ., ბედინაშვილი ი. ცოდნის შეფასების მეთოდები და საქართველოს საინოვაციო პოტენციალი. ჟურნ. “ბიზნეს-ინჟინერინგი”, თბ., 2012, №2.
2. ჯოლია გ., სეხნიაშვილი დ. ცოდნის ეკონომიკა და მართვა. „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, თბ., 2010.
3. Davenport Th.H., Prusak L. Working Knowledge. Harvard Business School Press, Boston, MA, 2008.
4. Gomez-Perez, Asuncion (Editor), Richerd Benjamins (Editor), 2009. Knowledge Engineering and Knowledge Management. Ontologies and the Semantic Web.
5. Haghi G. Knowledge Capture & Reuse (KCR) in HP Global Method for Project Management //International Conferece on Knowledge Management, 29 June-1 July, 2010, Graz, Austria.
6. Davies J., Studer R. Sure Y and Warren P.W. Next generation knowledge management//BT Technology Journal.-Vol 23,#3, 2009.
7. Staab S., Maedche A. Knowledge Portals: Ontologies at Work. 2007, Vol.22,#3, 63-75.
8. Kuhn O., Abecker A., Corporate Memories for Knowledge Management in Industrial Practice: Prospects and Challenges. 2008.
9. Papavassiliou G. Knowledge modeling in weaklystructured business processes. Vol. 2009.

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ, КАК СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА

ГУРАМ ДЖОЛИА

профессор Грузинского технического университета

КЕТЕВАН ДЖОЛИА

магистр администрирования бизнеса

В статье управление знаниями рассматривается, как одна из маркетинговых концепций менеджмента, Признано, что оно является современной методологией управления бизнеса. Показана роль и значение управления знаниями в деле достижения конкурентного преимущества.

В статье особое внимание уделено таким методам управления знаниями, какими являются персонифицированный (интуитивный) и информационный (технологичный) методы. Проанализированы составляющие компоненты интеллектуального капитала. Подчеркнута особая задача управления знаниями – преобразование интеллектуального капитала в интеллектуальный актив, объективизация знаний, извлечение его из соответствующих источников и применение.