

რამაზ ოთინაშვილი, სტუ-ს სრული პროფესორი
ილია პაპაშვილი, სტუ-ს დოქტორანტი

რეზიუმე

* * * * *

სტატიაში „კონკურენტუნარიანობა ბიზნეს-დაზვერვაში“ აღნიშნულია, რომ ეკონომიკური განვითარების თანამედროვე ეტაპისათვის დამახასიათებელია კონკურენციის გამწვავება, მისი გამოვლენის ფორმებისა და წარმართვის მეთოდების მრავალფეროვნება. ამასთან დაკავშირებით ბიზნესის კონკურენტუნარიანობა არის მისი უნარი დაუპირისპირდეს კონკურენტების იერიშებს. შეინარჩუნოს ბაზრის საკუთარი წილი. კონკურენტუნარიანობა გულისხმობს კონკურენტული უპირატესობების ინდივიდუალური ნაკრების არსებობას, რითაც განისაზღვრება მოცემული ბიზნესის წარმატების საკვანძო ფაქტორები. მათ რიცხვს განეკუთვნება მუშაობის მაღალი ხარისხი, საქონლის და მომსახურების სამომხმარებლო ფასეულობა, კონკურენტუნარიანი ფასები, თანამშრომლების პროფესიონალიზმის მაღალი დონე, ფორმირებული იმიჯი, ბიზნეს გამოცდილება და რეპუტაცია, საკრედიტო ისტორია, მართვისა და ორგანიზაციული განვითარების დონე და ა.შ. კონკურენტული სტრატეგიის მიხედვით ბიზნეს ობიექტები იყოფა საბაზრო ლიდერებად, პრეტენდენტებად, მიმდევრებად და იმ ობიექტებად, რომლებმაც უკვე მოიპოვეს საკუთარი საბაზრო ნიშა.

РЕЗЮМЕ

В статье «Конкуренция в бизнес-разведке» отмечается, что для современного этапа экономического развития характерно обострение конкуренции, многообразие форм ее выражения и методов ведения. В связи с этим конкурентоспособность бизнеса – это его способность противостоять натиску конкурентов, удерживать свою долю рынка. Конкурентоспособность подразумевает наличие индивидуального набора конкурентных преимуществ, определяющих ключевые факторы успеха данного бизнеса. К их числу относятся высокое качество работы, потребительская ценность товаров и услуг, конкурентоспособные цены, высокий уровень профессионализма сотрудников, сформированный имидж, опыт и репутация в бизнесе, кредитная история, уровень управления и организационного развития и т.д. По конкурентной стратегии бизнес-объекты делятся на лидеров рынка, претендентов, последователей и объекты, уже нашедшие собственную рыночную нишу.

მრავალი ცდის მიუხედავად, კონკურენციის უგულებელყოფისა, რასაც ქადაგებდნენ რადიკალური ფუნდამენტური და რელიგიური კონცეფციები, საზოგადოებამ, ჯერ ვერ მიაღწია და ვერც მიაღწევს კონკურენციის გარეშე ცხოვრებას. ვინაიდან კონკურენცია განვითარების მთავარი მოტივია. კაცობრიობის წინაშე ყოველთვის იდგა არა კონკურენციის უგულებელყოფის არამედ მისი ცივილიზირებულ, ადამიანისეულ საზღვრებში მოქცევის პრობლემა. განათლებული ადამიანი კონკურენციის ფენომენს აიძულებს იმუშაოს საზოგადოების სასიკეთოდ. ზოგ ქვეყანაში ამას ახერხებენ წარმატებით, ზოგში კი ვერ.

როგორც ცნობილია, კონკურენცია არის რამდენიმე მონათესავე ბიზნეს ობიექტის მეტოქეობა, რომლებიც მოქმედებენ ბაზრის ერთსა და იმავე სეგმენტში და გააჩნიათ მსგავსი ინტერესები. ეკონომიკური განვითარების თანამედროვე ეტაპისათვის დამახასიათებელია კონკურენციის გამწვავება, მისი გამოვლენის ფორმებისა და წარმართვის მეთოდების მრავალფეროვნება. ამასთან დაკავშირებით ბიზნესის კონკურენტუნარიანობა არის მისი უნარი (პოტენციური და რეალური) დაუპირისპირდეს კონკურენტების იერიშებს. შეინარჩუნოს ბაზრის საკუთარი წილი. კონკურენტუნარიანობა გულისხმობს კონკურენტული უპირატესობების ინდივიდუალური ნაკრების არსებობას, რითაც განისაზღვრება მოცემული ბიზნესის წარმატების საკვანძო ფაქტორები. მათ რიცხვს განეკუთვნება მუშაობის მაღალი ხარისხი, საქონლის და მომსახურების სამომხმარებლო ფასეულობა, კონკურენტუნარიანი ფასები, თანამშრომლების პროფესიონალიზმის მაღალი დონე, ფორმირებული იმიჯი, ბიზნეს გამოცდილება და რეპუტაცია, საკრედიტო ისტორია, მართვისა და ორგანიზაციული განვითარების დონე და ა.შ.

ყველაზე კონკურენტული ბაზრებია საცალო ვაჭრობის ბაზარი (განსაკუთრებით „სავაჭრო ქსელის“ ბაზარი), ფარმაცევტული ბაზარი, სამშენებლო ბაზარი, საბანკო და სადაზღვეო სფეროები და ა.შ.

კონკურენტული სტრატეგიის მიხედვით ბიზნეს ობიექტები შეიძლება დაიყოს საბაზრო ლიდერებად, პრეტენდენტებად, მიმდევრებად და იმ ობიექტებად, რომლებმაც უკვე მოიპოვეს საკუთარი საბაზრო ნიშა.

საბაზრო ლიდერი არის სეგმენტის ყველაზე მსხვილი წარმომადგენელი, რომელიც ფაქტობრივად განსაზღვრავს ბაზარზე ქცევის წესებს. კონკურენციაში მათი ქმედებების ძირითადი სტრატეგიაა დაკავებული პოზიციების დაცვა. გამოყოფენ გაბა-

ტონებული მდგომარეობის შენარჩუნების რამდენიმე შესაძლო სტრატეგიას:

- პოზიციური დაცვა მიმართულია ძნელად გადასალახი ბარიერების (ფასები, ლიცენზია და ა.შ.) შექმნაზე, მიმდინარე პოზიციის ირგვლივ. აგრეთვე ინოვაციურ აქტივობაზე („წინსწრება“ საქონლისა და ტექნოლოგიების განუწყვეტელი განახლების ხარჯზე);

- ფლანგური დაცვა მიმართულია ბაზარზე ბიზნეს ობიექტის პოზიციაში ყველაზე „სუსტი ადგილების“ დაცვაზე, რომლებზეც პირველ რიგში შესაძლოა მიმართული იყოს კონკურენტების იერიშები;

- წინმსწრები დაცვა ემყარება წინასწარ ქმედებებს, მართვას „სუსტი სიგნალების“ მიხედვით;

- თავდაცვა კონტრიერიშით გამოიყენება საბაზრო ლიდერის მიერ მაშინ, როდესაც წინა დაცვითი ძალისხმევა უშედეგო აღმოჩნდა. ამ შემთხვევაში ლიდერმა შეიძლება „დარტყმა“ მიაყენოს კონკურენტის სუსტ ადგილებს, მაგალითად, გამოიყენოს დემპინგური მექანიზმი;

- მობილური დაცვა მიმართულია, საკუთარი ბიზნესის ახალ ბაზრებზე გავრცელებაზე, მომავლის პლაცდარმის შექმნის მიზნით;

- კუმშვადი დაცვა დამყარებულია კონკურენტებისთვის სუსტი საბაზრო სეგმენტების ჩაბარებაზე და იმავდროულად ძალისხმევისა და სახსრების მობილიზაციაზე ბაზრის უფრო მნიშვნელოვან და ძლიერ სეგმენტებში, რაც იძლევა ეკონომიისა და რესურსების რაციონალური გამოყენების საშუალებას.

ამრიგად, აქტიური და შემტევი ქმედებების გამოყენება ლიდერი ფირმებისათვის დამახასიათებელი არ არის, ვინაიდან მათი ძირითადი მიზანია მოწინავე პოზიციების შენარჩუნება და არა კონკურენტების გასწრება.

საბაზრო პრეტენდენტები. რაც შეეხება საბაზრო პრეტენდენტებს, ისინი ცდილობენ ბაზარზე საკუთარი წილის ზრდას. ამ მიზნით მიმართავენ იერიშებს ბაზრის ლიდერებზე. ცდილობენ მათ გვერდით, ადგილის დაკავებას ან ლიდერის ჩანაცვლებას. აქ ასევე შეიძლება კონკურენტული ბრძოლის რამდენიმე ტიპიური ტექნოლოგიის გამოყოფა:

- ფრონტალური იერიში — კომპლექსური ზემოქმედება კონკურენტის საბაზრო მდგომარეობაზე. ტარდება ერთდროულად მრავალი მიმართულებით (ასორტიმენტის განახლება, რეკლამა, ფასების შემცირება და ა.შ.) და ხასიათდება აქტიური ქმედებით;

- ფლანგური იერიში მიმართულია კონკურენტების საქმიანობის მხოლოდ, სუსტ ადგილებზე, სადაც ძალისხმევა გადატანილია უპირატესობის მოპოვებაზე;

- იერიში ალყის შემორტყმით — აიძულებს კონკურენტს თავი დაიცვას ყველა მიმართულებით. გამოიყენება, როდესაც საბაზრო პრეტენდენტს აქვს პრეტენზია მოკლე ვადაში გატეხოს კონკურენტის წინააღმდეგობა და ნებისყოფა, და დაიკაოს მისი პო-

ზიციები;

- შემოვლითი იერიში — არაპირდაპირი შეტევის ნაირსახეობაა, რომელიც დაკავშირებულია პოზიციების განმტკიცებასთან „უფრო ადვილ“ ბაზრებზე საქმიანობის დივერსიფიკაციის, ახალი გეოგრაფიული სივრცეების ათვისების, ინოვაციების შემოღების და ა.შ. გზით.;

- პარტიზანული (ე.წ. „გორილას“) იერიში მდგომარეობს მცირე პერიოდულ შეტევებში კონკურენტის დემორალიზების, მასში ეჭვების განვითარების მიზნით. ასეთ სტრატეგიას ჩვეულებრივ იყენებენ მცირე ფირმები, რომლებიც ახლახან შემოვიდნენ ბაზარზე და მოქმედებენ მოკლე დროის განმავლობაში, უფრო მსხვილი კონკურენტების წინააღმდეგ.

აღსანიშნავია, რომ იერიშის ყველა ზემოთ განხილული სტრატეგია, როგორც წესი, არის ძნელადგანსახორციელებელი და ესაჭიროებათ რესურსებისა და ძალების კონცენტრაცია.

პრეტენდენტებისგან განსხვავებით მიმდევრები არ ესწრაფვიან საბაზრო წილის ზრდაზე. მიჰყვებიან რა ლიდერს, ზოგავენ ძალებსა და სახსრებს ხშირად ლიდერის ხარჯზე. ისინი აგროვებენ ინფორმაციას წარმატების ფაქტორებზე. ლეზულობენ საუკეთესო კომპანიების გამოცდილებას და ფრთხილად მაგრდებიან ლოკალურ საბაზრო სეგმენტებში.

მოცემულმა კონცეფციამ ამჟამად მიიღო სახელწოდება „ბენჩმარკინგი“ ანუ „შედარებითი კონკურენტული სტრატეგია“ არის ბიზნესის განვითარების ახალი კონცეფცია, რომელიც დაკავშირებულია კონკურენტულ ასპარეზზე ბიზნესის საუკეთესო მეთოდებისა და ხერხების ძიება-შესწავლასთან და ამ მეთოდების გადატანასთან კონკრეტულ ბიზნესზე, რომელიც საჭიროებს გაუმჯობესებას. როგორც ვხედავთ, ბენჩმარკინგი წარმოადგენს კონკურენტული დაზვერვის გარკვეულ ნაირსახეობას.

დღეისათვის არსებობს ბენჩმარკინგის რამდენიმე სახე:

- შიდა — დამყარებულია ანალოგიური პროცესების, საქონლისა და მომსახურების შედარებაზე მოცემული ობიექტის შიგნით; ამ შემთხვევაში ადვილად შეიძლება ინფორმაციის გაცვლა, თუმცა მნიშვნელოვანი სხვაობის აღმოჩენა ნაკლებად სავარაუდოა;

- კონკურენტული — დამყარებულია ბიზნეს ობიექტის, საქმიანობის შედარებაზე ძლიერ, გარე კონკურენტთან. ამ შემთხვევაში ალბათობა, რომ ნაპოვნი იქნება მნიშვნელოვანი განსხვავებები მაღალია. თუმცა სირთულეა სარწმუნო, საიმედო და მნიშვნელოვანი ინფორმაციის მოძიება, კონკურენტთა ძლიერი მხარეების განსაზღვრა, განსაკუთრებით ღირებულებითი პარამეტრების მიხედვით;

- ფუნქციური ბენჩმარკინგი — საკუთარი ობიექტის შედარება სხვა ბიზნეს ობიექტებთან, რომლებიც არ არიან პირდაპირი კონკურენტები. ხშირად ისინი იმყოფებიან იმავე ან მომიჯნავე სფეროებში და აწარმოებენ სუბსტიტუტ (შემცვლელ) საქონელს

და მომსახურებას. ყოველ შემთხვევაში მათი მართვის ფუნქციებს გააჩნია საერთო ნიშნები;

- ზოგადი ბენჩმარკინგი – ბიზნეს ობიექტის შედარება საერთაშორისო კომპანიებთან, რომლებიც არ იმყოფებიან იმავე სფეროში. მაგრამ მათი ზოგიერთი პროცესი „მონათესავა“. ასეთი კომპანიების განსაზღვრა საკმაოდ რთულია, თუმცა გაცილებით მეტია ალბათობა, რომ ისინი გაგვიზიარებენ ინფორმაციას (ტექნოლოგიების დარგში სიახლეებითაც კი);

- კონსულტაციური ბენჩმარკინგი – ობიექტის შედარება სხვებთან კონტაქტური საკონსულტაციო სამსახურის გამოყენებით. საკონსულტაციო სამსახურმა შეიძლება იმოქმედოს სრულიად დამოუკიდებლად ინფორმაციის შეგროვებით და ანალიზით ბიზნესიდან ყურადღების გადატანის გარეშე. შედარების ეს ტიპი იძლევა არცთუ ურიგო შედეგებს კონკურენტულ ბენჩმარკინგთან შეხამებაში.

აღსანიშნავია, რომ ნებისმიერი სახის ბენჩმარკინგი გულისხმობს კონკურენტების პრაქტიკის საუკეთესოს შესწავლასა და ამის საფუძველზე ეტალონური მოდელის შექმნას საკუთარი ბიზნესისთვის. ბენჩმარკინგი საშუალებას იძლევა, გამოვლინდეს და კონკრეტულ კომპანიაში გამოყენებულ იქნას ის, რასაც სხვები უკეთ აკეთებენ, განისაზღვროს წარმატების საკვანძო ფაქტორები.

რეკომენდებულია ბენჩმარკინგის ხუთ ფაზად დაყოფა:

1. უპირატესობის ანალიზის ობიექტის განსაზღვრა. არსებობს შესაძლებლობა, კრიტიკულად გადაიხედოს მთლიანად ბიზნეს ობიექტი ან მისი ცალკეული ნაწილები. მეტიც, გადასაწყვეტია ჩატარდეს თუ არა უპირატესობის ანალიზი შიდა თუ გარე ხედვის კუთხით, მაგალითად მყიდველის აღქმის პოზიციიდან;

2. პარტნიორების გამოვლენა უპირატესობის ანალიზის მიხედვით, საუკეთესო ფორმების ძიება. შესაფერისი პარტნიორები უნდა იყვნენ არა მხოლოდ თავისთავად მაღალი დონის, არამედ შეძლებისდაგვარად ჰქონდეთ საკუთარ კომპანიასთან შედარებადობის მაღალი ხარისხი;

3. კონკურენტული ინფორმაციის შეგროვება და სისტემატიზაცია. ეს ფაზა მოიცავს არა მხოლოდ ხარისხიანი მონაცემების შეგროვებას, არამედ შრომის შინაარსის, პროცესებისა და იმ ფაქტორების შესწავლა-აღწერას, რომლებიც ხსნის პროდუქტიულობას;

4. ინფორმაციის ანალიზი. ეს ნაბიჯი წამოჭრის უმაღლეს მოთხოვნებს ბენჩმარკინგის პროცესში მონაწილეთა შემოქმედებითი და ანალიტიკური უნარისადმი;

5. მიღებული ცნობების მიზანმიმართული გატარება ცხოვრებაში. მეხუთე სტადია მოიცავს არა მხოლოდ პროგრესული შესაძლებლობების დანერგვას, არამედ ობიექტის ორგანიზაციის შემდგომ განვითარებას, რათა დაუპირისპირდეს მომავალში მოსალოდნელ გამოწვევებს. საუბარი არაა იმაზე, რომ ბრმად გადმოვიღოთ საუკეთესო ბიზნეს ობიექტების

მიღწევები. პირიქით, ისინი უნდა იქცნენ სტიმულად საკუთარი ორგანიზაციული სტრუქტურის შემდგომი ინოვაციური განვითარებისათვის – სხვაგვარად უპირატესობის ანალიზი გადაიქცევა დამარცხებულის სტრატეგიად. გამოვლენილი ნოუ-ჰაუს პოტენციალი რეალიზებული უნდა იქნას კონკრეტული ღონისძიებების მეშვეობით.

ბენჩმარკინგი არ არის ერთჯერადი ქმედება, ის უნდა განვიხილოთ როგორც ობიექტზე ფორმალურად დაყენებული ფუნქცია. სწორედ უწყვეტ და ხარისხიან ბენჩმარკინგს შეუძლია დღევანდელ დღეს უზრუნველყოს ამა თუ იმ ორგანიზაციის სტაბილურობა და ფინანსური თვითკმარობა კონკურენტულ ველზე. ბენჩმარკინგის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტი მდგომარეობს იმაში, რომ მისი მეშვეობით შეიძლება ჩატარდეს თანამშრომლების მომზადება.

კონკურენტების მონიტორინგის რეკომენდაციები

1. ყოველთვის იქონიეთ და განახლეთ კონკურენტი კომპანიების ჩამონათვალი. მონიტორინგისათვის შეადგინეთ დამატებითი სია თქვენთვის საინტერესო მოთხოვნებზე. მაგალითად, გაქვთ სამზარეულოს ავეჯის ბიზნესი. თქვენთვის მთავარი პრობლემაა მისი რეალიზაცია. ინტერნეტში საძიებო მოთხოვნა ჩამოყალიბდება შემდეგნაირად: „სამზარეულოები, გაყიდვა“, „ავეჯი სამზარეულო“. ძიების შედეგად მიღებული პირველი ათი ბიზნეს-ობიექტი შეიძლება განიხილოთ როგორც პოტენციური ინტერნეტ-კონკურენტი. ამასთან მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინება, ჯდება თუ არა თქვენი კომპანია დასმული საკვანძო სიტყვების მიხედვით, პირველ ათეულში ან გეგმავთ თუ არა მასში მოხვედრას. თუ არ იქნებით პირველი ათეულში, ძიებისას კლიენტი აირჩევს კონკურენტს;

2. პოპულარული საძიებო სისტემებით პერიოდულად შეაგროვეთ ინფორმაცია კონკურენტი კომპანიების სახელწოდების მიხედვით. ასევე თუ ცნობილია საკვანძო მენეჯერების სახელი და გვარები, შეაგროვეთ ინფორმაცია მათ შესახებაც;

3. მოიძიეთ ინფორმაცია კონკურენტების გზავნილებზე;

4. მონაწილეობა მიიღეთ ინტერნეტ-ფორუმებში, სადაც მონაწილეობენ კონკურენტები;

5. შეაგროვეთ ინფორმაცია თქვენი კომპანიის საქმიანობაზე ბოლო კონფერენციების მონაწილეების შესახებ;

6. რეგულარულად ჩატარეთ მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების ინტერნეტ-პორტალების მონიტორინგი მათში თქვენი კონკურენტების შესახებ ინფორმაციის მიღების მიზნით;

7. შეავსეთ მოთხოვნების ფორმები კონკურენტების საიტებზე. რითაც შეგეძლება თვალი ადევნოთ თქვენი კონკურენტების მუშაობის ოპერატიულობას, სერვისის დონესა და მომსახურების ხარისხს.

წარმატებისთვის გადამწყვეტ როლს თამაშობს კონკურენტების განზრახვების გაგება, მათი ბიზნე-

სის ძირითადი ტენდენციების შესწავლა, შესაძლო რისკების ანალიზი და ა.შ. შედეგად, ბიზნეს-დაზვერვა არის თანამედროვე ბიზნესის კორპორაციული კულტურის მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილი.

ეკონომიკა მსოფლიოში კონკურენტუნარიანად ითვლება, თუ ეკონომიკური ინსტიტუტები და პოლიტიკა უზრუნველყოფენ მდგრად და სწრაფ ეკონომიკურ ზრდას. აღნიშნულიდან გამომდინარე, ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის რეიტინგის დანიშნულებად განსაზღვრულია ქვეყნის პერსპექტივების განხილვა ეკონომიკური ზრდის თვალსაზრისით.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ბარათაშვილი ე., ციმინტია კ., ზარანდია ჯ. რეგიონების კონკურენტუნარიანობის შეფასება (თეორიულ-მეთოდოლოგიური მიდგომა). ჟურნალი „ეკონომიკა“, 2006, №11-12;
2. ოთინაშვილი რ., საქართველოს ეკონომიკა, სახელმძღვანელო, თბ.2011.-556გვ.;
3. ხადური ნ. საქართველოს ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობის მაკროეკონომიკური დეტერმინანტები. „საქართველოს ეკონომიკური ტენდენციები“, კვარტალური მიმოხილვა. დეკემბერი, 2005.
4. Портер М. Международная конкуренция. Москва, 1993.
5. Perlman B., Varno R. Barely Managing: Attitudes of Information Technology Professionals on Management Technique // The Social Science Journal. 2005. V. 42. P. 383-394;
6. <http://www.geostat.ge/>;
7. <http://www.economists.ge/>.