

ორგანიზაციის კონკურენტული სტრატეგიის ძირითადი სახეები და მათი გავლენა მყარი კონკურენტუნარიანობის მისაღწევად

ირინა ბენია, სტუ-ს დოქტორანტი

რეზიუმე

ეფექტური სტრატეგიის საფუძველს წარმოადგენს მყარი კონკურენტული უპირატესობა, რომელსაც ორგანიზაცია ფლობს, თუკი მისი კლიენტებთან მუშაობის დონე კონკურენტებზე მაღალია და თუკი მას შეუძლია დაძლიოს კონკურენტული ძალების გავლენა. მყარი კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის საშუალებებიდან შესაძლებელია გამოვყოთ ცნობილი სავაჭრო მარკისა და რეპუტაციის არსებობა, საკუთარი ტექნოლოგიის არსებობა, კლიენტთა საუკეთესო მომსახურების ორგანიზება, ახალი პროდუქტის შემუშავებისა და დანერგვის უზრუნველყოფა უფრო მოკლე პერიოდში, მაღალხარისხიანი პროდუქციის წარმოება, დანაკარგთა დაბალი დონის მიღწევა.

ორგანიზაციის კონკურენტულ სტრატეგიას განვიხილავთ როგორც ბიზნესისა და ინიციატივებისადმი ყველა შესაძლო მიდგომას, რომლებსაც ისინი გამოიყენებენ კლიენტთა მოზიდვისათვის, მყარი კონკურენტუნარიანობის მიღწევის მიზნით ბაზარზე საკუთარი პოზიციის გამყარებისა და კონკურენტული ბრძოლის წარმოებისათვის. კონკურენციის სტრატეგია გულისხმობს ბაზარზე სიტუაციის ცვლილების შესაბამისად როგორც შეტევითი, ისე თავდაცვითი საქმიანობის განხორციელებას. გარდა ამისა, ფირმის კონკურენტული სტრატეგია ითვალისწინებს სწრაფი რეაგირების მიზნით მოკლევადიან ტაქტიკურ სვლებს და გრძელვადიან საქმიანობას, რომლებზეც დამოკიდებულია ორგანიზაციის კონკურენტული შესაძლებლობები და პოზიციები ბაზარზე.

РЕЗЮМЕ

Основой эффективной стратегии является устойчивое конкурентное преимущество. Предприятие обладает конкурентным преимуществом, если уровень его работы с клиентами выше, чем у конкурентов, и оно в состоянии противостоять влиянию конкурентных сил. Способы достижения конкурентного преимущества разнообразны. Из всей совокупности можно выделить: наличие хорошо известной торговой марки и репутации, наличие собственной технологии, организация отличного обслуживания клиентов, обеспечение разработки и внедрения нового продукта в более короткие сроки, производство высококачественной продукции, достижение низкого уровня издержек. Стратегию конкуренции организации мы определяем

как всевозможные подходы к бизнесу и инициативы, которые она использует для привлечения клиентов, ведения конкурентной борьбы и укрепления своих позиций на рынке в целях достижения устойчивой конкурентоспособности.

Ключевые слова: Конкурентное преимущество, Дифференциация, Товары заменители, Стратегия лидерства, Оборонительные стратегии, Патентование, Высоколиквидные активы.

* * * * *

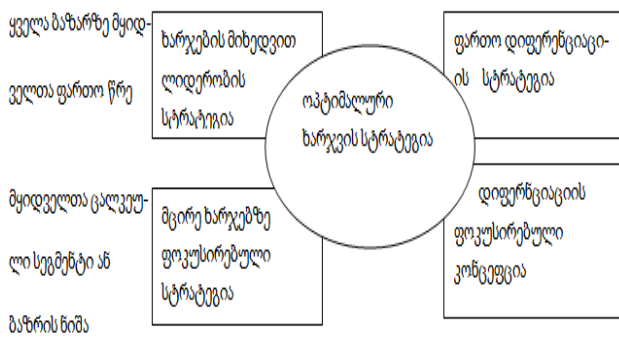
ეფექტური სტრატეგიის საფუძველს წარმოადგენს მყარი კონკურენტული უპირატესობა. ორგანიზაცია ფლობს კონკურენტულ უპირატესობას, თუ მისი კლიენტებთან მუშაობის დონე კონკურენტებთან შედარებით უფრო მაღალია და თუკი მას შეუძლია დაძლიოს კონკურენტული ძალების გავლენა.

მყარი კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის საშუალებები მეტად მრავალფეროვანია, რომელთაგანაც შესაძლებელია გამოვყოთ: სავაჭრო მარკისა და რეპუტაციის არსებობა, საკუთარი ტექნოლოგიის არსებობა, კლიენტთა საუკეთესო მომსახურების ორგანიზება, მეტოქესთან შედარებით უფრო მოკლე პერიოდში ახალი პროდუქტის შემუშავებისა და დანერგვის უზრუნველყოფა, მაღალხარისხიანი პროდუქციის წარმოება, დანაკარგთა დაბალი დონის მიღწევა და ა.შ.

ორგანიზაციის კონკურენტულ სტრატეგიას განვსაზღვრავთ, როგორც ბიზნესისა და ინიციატივებისადმი ყველა შესაძლო მიდგომას. იგი გამოიყენება კლიენტთა მოზიდვისათვის, მყარი კონკურენტუნარიანობის მიღწევის მიზნით, ბაზარზე საკუთარი პოზიციის გამყარებისა და კონკურენტული ბრძოლის წარმოებისათვის.

კონკურენციის სტრატეგია გულისხმობს ბაზარზე სიტუაციის ცვლილების შესაბამისად შეტევითი და თავდაცვითი საქმიანობის განხორციელებას [1, გვ.267]; ფირმის კონკურენტული სტრატეგია ითვალისწინებს ასევე სწრაფი რეაგირების მიზნით მოკლევადიან ტაქტიკურ სვლებს და გრძელვადიან საქმიანობას. [2, გვ.158].

პორტერის [3, გვ.154] მიერ ფორმულირებული კომპანიის კონკურენტული სტრატეგიისადმი ხუთი ძირითადი მიდგომა შესაძლებელია წარმოდგენილ იქნას შემდეგი სქემის მიხედვით (იხ. ნახ. 1)



დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიის ძირითადი მიზანი მდგომარეობს დანახარჯების მიხედვით იმ კონკურენტებზე მყარი უპირატესობის შექმნაში, რომლებიც მომხმარებელს დაბალ ფასებს სთავაზობენ და შემდგომში მათი, როგორც კონკურენტებთან ბრძოლის საფუძვლად გამოყენებით მოიპოვებენ ბაზრის წილს ან საბაზრო ფასებით საქონლის გაყიდვიდან ლეზულობენ დამატებით მოგებას [4, გვ.97]. სტრატეგია ორიენტირებულია მთლიანად ბაზარზე. საჭიროა აღინიშნოს, რომ ხარჯების მიხედვით უპირატესობა იძლევა მოგებას იქამდე, სანამ კონკურენტები არ მიიღებენ გადაწყვეტილებას შეამცირონ ფასები და ამის ხარჯზე გაზარდონ გაყიდვების მოცულობა. დანახარჯების მიხედვით უპირატესობის მიღწევისათვის ფირმის საერთო სანარმოო ხარჯები ყველა ფასის მიხედვით უნდა იყოს კონკურენტების დანახარჯებზე ნაკლები. ამ მიზნით ფირმამ უნდა გადადგას შემდეგი ნაბიჯები: კონკურენტებზე უკეთ უნდა შეასრულოს სამუშაო, ეფექტურად განახორციელოს ოპერაციები შიდა ფასების დაწესებისა და იმ ფაქტორების მართვის თვალსაზრისით, რომელიც მათში დანახარჯების დონეს განსაზღვრავს, ოპერაციების გაერთიანების გზით უნდა მოახდინოს ფასების დონის ორგანიზების გამოსწორება.

მიმაჩნია, რომ დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია მიზანშეწონილია იმ შემთხვევაში, როცა: გამყიდველებს შორის კონკურენცია ძალიან მაღალია, დარგში წარმოებული პროდუქტი სტანდარტულია და პასუხობს მყიდველთა ყველა მოთხოვნას, მყიდველთა მოზიდვის მიზნით არსებობს პროდუქტის დიფერენციაციის საშუალება, ერთი სახის პროდუქტის ნაცვლად სხვა პროდუქტის შეძენის ხარჯი ბევრად დაბალია, რაც დაბალი ფასის მქონე პროდუქტის თავისუფალი არჩევანის გაკეთების საშუალებას იძლევა, არსებობს დიდი რიცხვი მყიდველებისა, რომლებიც წარმოადგენენ მნიშვნელოვან ძალას ფასების შემცირებისათვის. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიამ შესაძლოა მიგვიყვანოს ნეგატიურ შედეგამდე, თუკი იგი ფირმის განვითარების საერთო სტრატეგიაში წამყვანია. მოსალოდნელი შედეგი შეიძლება იყოს კონკურენტთა მიერ საქმიანობის გაუმჯობესება, რადგან ტექნოლოგიური სიახლეები კონკურენტებს საშუალებას აძლევს შეამცირონ დანახარჯები. კონკურენტმა ორგანიზაციებმა შეიძლება

მოძებნონ დანახარჯების მიხედვით ლიდერთა სიახლეების კონსერვირების მარტივი და იაფი მეთოდები.

მხოლოდ დაბალ დანახარჯებზე ორიენტაცია შეიცავს რისკს, რომ მყიდველმა შეიძლება შეცვალოს თავისი შეხედულება და მოითხოვოს გაუმჯობესებული ხარისხის საქონელი ახალი მახასიათებლებით [5, გვ.82]. ზემოთაღნიშნულიდან გამომდინარე შეიძლება დავასკვნათ, რომ დანახარჯების შემცირებაში მნიშვნელოვანი ინვესტიციების განხორციელებამ შეიძლება გამოიწვიოს ფირმის არსებული ტექნოლოგიებისა და მიმდინარე სტრატეგიის ფარგლებში მოქცევა, რაც დაუცველს ხდის მას ახალი ტექნოლოგიებისა და მიუხედავად დაბალი ფასისა მზარდი სამომხმარებლო ინტერესების წინაშე.

დიფერენციაციის სტრატეგიები მიმზიდველი ხდება იმის გათვალისწინებით, რომ მყიდველის მოთხოვნის მრავალფეროვნება ვერ კმაყოფილდება სტანდარტული საქონლით [6, გვ.77]. მოცემული სტრატეგიის არსი იმ ერთადერთი გზის მოძიებაში მდგომარეობს, რომელიც მყიდველს მათთვის საჭირო საქონელს შესთავაზებს დამატებითი თვისებებით და მუდმივად შეინარჩუნებს ამ უპირატესობას [1, გვ.305].

წარმატებულ დიფერენციაციას შეუძლია შექმნას დარგში ახალ მოთამაშეთათვის ბარიერები, ასევე ასუსტებს მყიდველის გავლენას, რადგანაც ალტერნატიული გამყიდველების პროდუქტია უფრო მიმზიდველია მათთვის და ფირმას ეხმარება თავიდან აიცილოს საქონელ-სუბსტიტუტების მხრიდან მოსალოდნელი რისკი, რამდენადაც მათი მახასიათებლები და ხარისხი არ შეესაბამება დიფერენცირებულ პროდუქციას. [7, გვ.86].

ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგია ორიენტირებულია მყიდველთათვის მათ ხელთ არსებული ფულით უფრო მეტი ფასეულობის შეძენის შესაძლებლობაზე. სტრატეგიული მიზანი მდგომარეობს იმაში, რომ გახდნენ დაბალი დანახარჯებითა და განმასხვავებელი მახასიათებლებით - „კარგიდან საუკეთესომდე“ საქონლისა და მომსახურების მწარმოებლები, შემდეგ კი დანახარჯების მიხედვით უპირატესობის გამოყენებით, შეამცირონ ფასი კონკურენტების მიერ წარმოებული ანალოგიური საქონლის ფასებთან შედარებით [8, გვ.166].

მოცემულ კონკურენტულ მიდგომას ეწოდება ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგია იმიტომ, რომ ამ შემთხვევაში მწარმოებელს გააჩნია კონკურენტთა მიერ ანალოგიური „ხარისხი-მომსახურება-მახასიათებლები-მომხიბვლელობა“ შკალის მიხედვით ერთნაირი პოზიციის მქონე საქონლის წარმოებაზე განუღებელ დანახარჯთა შედარებით საუკეთესო მდგომარეობა [4, გვ.86].

ჩემი მოსაზრებით, ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგია, კონკურენტული მანევრირების თვალსაზრისით, უფრო მიმზიდველია. დაბალი დანახარჯებისა და დიფერენციაციის სტრატეგიებს შორის ბალანსირებით ფირმას შეუძლია გახდეს დაბალი დანახარჯების მქონე სხვადასხვა საქონლის მწარ-

მოებელი იმ მიზნით, რომ დარგში ერთდროულად იყოს ლიდერი დანახარჯების მიხედვით და საუკეთესო საქონლის მწარმოებელი. მოცემული სტრატეგიის რეალიზებისას შეიძლება მიღწეულ იქნას მყარი კონკურენტული უპირატესობა, თუ ისინი უფრო ნაკლებ დანახარჯებს განევენ, ვიდრე მოცემული სამუშაოს ნიშის მქონე კონკურენტები, აქვთ ასევე შესაძლებლობა, შესთავაზონ მოცემული სეგმენტის მომხმარებლებს კონკურენტებისგან რაიმე განსხვავებული [9, გვ. 175].

ფოკუსირებული სტრატეგიები გახდება მიმზიდველი მაშინ, როცა დაკმაყოფილება შემდეგი პირობების უმეტესობა: სეგმენტი უნდა იყოს მეტად დიდი, რათა გახდეს მომგებიანი; სეგმენტს უნდა გააჩნდეს ზრდის პოტენციალი. კომპანიას, რომელიც იყენებს ფოკუსირების სტრატეგიას, გააჩნია საკმარისი რესურსი საქმიანობის გაუმჯობესებისათვის; [10, გვ. 204].

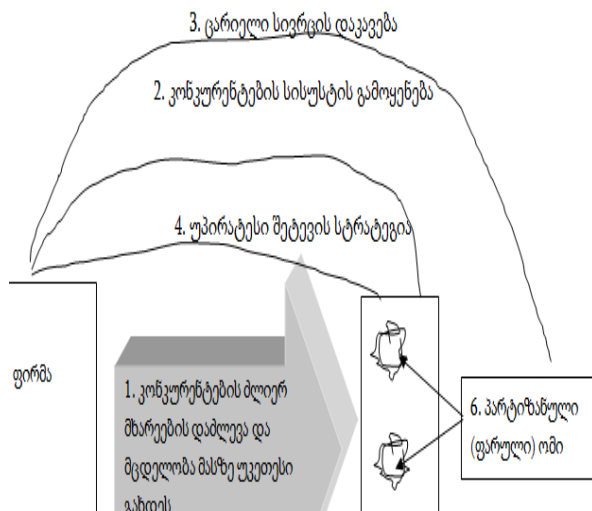
ჩემი აზრით, ფოკუსირების სტრატეგია შეიძლება წარმატებით რეალიზებულ იქნას იმ შემთხვევაში, როცა: საწარმოს, რომელიც ბაზრის სხვადასხვა სეგმენტზე მუშაობს, არ შეუძლია მყიდველთა სპეციალიზირებული ნიშის მოთხოვნებს უპასუხოს; კონკურენტი ფორმათაგან არცერთი არ ცდილობს მოცემულ სეგმენტზე სპეციალიზირებას; როცა ორგანიზაციას არ გააჩნია საჭირო რესურსი იმისათვის, რომ მოემსახუროს ბაზრის უფრო ფართო ნილს; დარგში არის მრავალი სხვადასხვა სეგმენტი, რომელიც საშუალებას აძლევს კომპანიას თავისი შესაძლებლობებისა და კვალიფიკაციის შესაბამისად შეარჩიოს თავისი ნიშა.

ფოკუსირების სტრატეგია ხასიათდება გარკვეული რისკებით: პირველ რიგში, ყოველთვის არსებობს ალბათობა იმისა, რომ კონკურენტები შეძლებენ მიუახლოვდნენ საწარმოს საქმიანობას ვინაო სეგმენტზე; მეორეც, შესაძლებელია, რომ სამიზნე სეგმენტის მომხმარებელთა მოთხოვნები და უპირატესობები ყოველთვის გავრცელდეს მთლიან ბაზარზე. მომხმარებელთა სეგმენტებს შორის განსხვავებათა აღმოფხვრა სამიზნე ნიშაში შესვლის ბარიერების გავლენას ამცირებს და კონკურენტებს პოტენციურ შესაძლებლობებს უქმნის მომხმარებელთა უპირატესობების დაუფლებისათვის; მესამე, სეგმენტი შეიძლება იმდენად მიმზიდველი გახდეს, რომ საინტერესო იყოს მასში საქმიანობა ახალდამწყები ბევრი კონკურენტისათვის, რაც მნიშვნელოვნად შეამცირებს მის მოგებას. ეფექტური შეტევითი სტრატეგია ორგანიზაციებს აძლევს საშუალებას დროის ხანგრძლივ პერიოდში მიიღონ იმაზე მაღალი მოგება, ვიდრე საშუალოდ მიიღება დარგის მიხედვით და უპირატესობის მიღწევისათვის ინვესტიციების, ფულადი სახსრების დაბანდების შესაძლებლობის საშუალებას აძლევს.

უნდა აღინიშნოს, რომ ნებისმიერი კონკურენტული უპირატესობა, რომელსაც ორგანიზაცია აწყობს დროში ფლობს, საბოლოოდ ლიკვიდირებულ იქნება საკმარისი რესურსების მქონე კომპეტენტური მონი-

ნაალმდეგის მიერ. ამიტომ, საწარმოს მიერ მიღწეული კონკურენტული მდგომარეობის შენარჩუნების მიზნით ერთი სტრატეგიული შეტევის განხორციელებას უნდა მოსდევდეს მეორე. კონკურენტის ძლიერი მხარის დაძლევა და მცდელობა, გახდეს მასზე უკეთესი, წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე ძლიერ შეტევით სტრატეგიას. მისი არსი იმ გამოწვევაში მდგომარეობს, რომ მომხმარებელს შესთავაზოს ისეთივე ან უკეთესი საქონელი უფრო დაბალ ფასად [11, გვ. 615]. ამან შეიძლება საწარმოს საშუალება მისცეს დაიპყროს ბაზრის ნილი, თუ სამიზნე მონიწილმდევე კომპანიას არ გააჩნია სერიოზული მიზეზი შეამციროს ფასები და თუ კომპანია შეძლებს მომხმარებელთა დარწმუნებას იმაში, რომ მისი საქონელი ისეთივეა, როგორც კონკურენტი კომპანიისა [12, გვ. 146]. ცხადია, ასეთი სტრატეგია უზრუნველყოფს მოგების ზრდას იმ შემთხვევაში, თუ გაყიდვებიდან მიღებული ამონაგები კომპენსირებას მოახდენს ერთეული წარმოებული პროდუქტიდან მიღებული შემოსავლის დაბალ დონეს. კოტლერის კვლევებსა და სტრატეგიული ლიდერობის მიღწევისათვის განხორციელებულ შესაძლო ღონისძიებების ანალიზზე დაყრდნობით შესაძლო ექვსი სტრატეგიული იერიში გამოვსახეთ შემდეგი ნახაზის სახით (იხ. ნახ. 2). როგორც კოტლერი აღნიშნავს, ფასების სფეროში აგრესიული გამოწვევების გაძლიერების ერთ-ერთი კლასიკური გზა მდგომარეობს იმაში, რომ პირველ რიგში უნდა მიღწეულ იქნას უპირატესობა დანახარჯების მიხედვით, შემდეგ კი მონიწილმდევეს მიაყენოს დარტყმა დაბალი ფასების გამოყენებით [13, გვ. 515]. ჩვენი შესხედულებით, ეს გზა ეფექტური იქნება იმ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაცია-აგრესორს გააჩნია უპირატესობა დანახარჯების სფეროში ან ფლობს მნიშვნელოვან ფინანსურ პოტენციალს. მონიწილმდევეს ძლიერ მხარეებზე შეტევა შეიძლება განხორციელდეს ასევე შემდეგ ფრონტზე: ანალოგიური სარეკლამო კამპანიის განხორციელება, კონკურენტების ტერიტორიაზე შექმნას ახალი სიმძლავრეები, გამოუშვას საქონლის ახალი მოდელები, რომლებსაც შეეძლება შეცვალონ და შეავიწროვონ კონკურენტების მოდელები. არსებობს რამდენიმე ვარიანტი იმისა, რომ წარმატების მიღწევა სუსტი მონიწილმდევეს ხარჯზე კონკურენტული ბრძოლის განხორციელებით შეიძლება [14, გვ. 683]. განვიხილოთ ზოგიერთი მათგანი, რომლებიც ხანგრძლივ პერსპექტივაში კონკურენტულ უპირატესობას უზრუნველყოფენ: მომხმარებელთა იმ სეგმენტზე იქნას ყურადღება გამახვილებული, რომლებიც მონიწილმდევეების მიერ უგულველყოფილია ან არ გააჩნიათ მათი მომსახურების შესაძლებლობა; იმ გეოგრაფიულ რაიონებზე კონცენტრირება, რომლებშიც კონკურენტები ვერ აკონტროლებენ ბაზრის მნიშვნელოვან ნილს; იმ კონკურენტების მომხმარებელბთან მუშაობა, რომელთა პროდუქცია არ გამოირჩევა ხარისხის მაღალი დონით; იმ კონკურენტების მომხმარებლებისათვის სპეციალური საქონლის მიყიდვა, რომლებიც ცუდად ემსახურებიან კლიენტებს; ამ შემთხვევა-

ში მარტივად გადმოიბირებენ მონინალმდეგეთა მომხმარებლებს, დანერგავენ პროდუქციის მოდიფიცირებულ მოდელებს, რითაც შეავსებენ მთავარ კონკურენტთა პროდუქციის პარამეტრების ხარვეზებს. ზოგჯერ ამ ქმედებებმა შეიძლება მიგვიყვანოს ახალი მზარდი სეგმენტის შექმნამდე; შეეცადოს შეუტოს იმ კონკურენტებს, რომლებიც იშვიათად ახდენენ თავიანთი პროდუქციის რეკლამირებას და არ გააჩნიათ (ჯნობილი საჯაჭრო მარკა.



5. რამდენიმე ფრონტზე ერთდროული შეტევის განხორციელება

ზოგჯერ სანარმო მიზანმიმართულად იღებს მასშტაბური შეტევის გადაწყვეტილებას და მასში ფართო ფრონტზე სხვადასხვა ქმედებებს (ფასების შემცირება, ბაზარზე ახალი საქონლის შემოტანა, აქტიური რეკლამირება, ფასდაკლება და ა.შ.) განახორციელებს [15, გვ. 529]. მსგავს შეტევით სტრატეგიას შეუძლია კონკურენტის კალაპოტიდან ამოგდება და მისი ყურადღების უცებ მრავალი მიმართულებით გაფანტვა.

ჩემი შეხედულებით, ფართომასშტაბიან შეტევას წარმატების შანსი გააჩნია მაშინ, როცა შემტევი კომპანია მომხმარებლისთვის მიმზიდველი საქონლის ან მომსახურების შეთავაზებისას ფლობს საკმარის ფინანსურ რესურსს რათა გაუსწროს კონკურენტებს მომხმარებელთა კეთილგანწყობილების მოპოვებაში. ასეთ შემთხვევაში ორგანიზაციას შეუძლია განახორციელოს მასირებული შეტევა ბაზარზე საქონლის წინწამოწევის საშუალებათა დიდი არსენალის გამოყენებით, რათა გადაიბიროს მომხმარებელი შეცვალონ გარკვეულ საჯაჭრო მარკაზე საკუთარი დამოკიდებულება.

პარტიზანული (ფარული) შეტევითი სტრატეგია მიზანშეწონილია განახორციელონ პატარა ფირმამიმდევრებმა, ასევე სანარმოებმა, რომლებიც ემსახურებიან საბაზრო ნიშას, რომლებსაც არც რესურსები და არც ხედვა გააჩნიათ, თუ როგორ დაიწყონ ბაზარზე საქმიანობა. პარტიზანული ომი იყენებს პრინციპს „დარტყმა-უკანდახევა“, ირჩევს რა შეტევის ობიექტს იქ და მაშინ, როცა გამარჯვებულს

შეუძლია დროებით გამოიყენოს მისთვის მომგებიანი სიტუაცია [16, გვ. 148]. პარტიზანული ომის სანარმოებლად რამდენიმე საშუალება არსებობს, მათ შორის უფრო გავრცელებულია შემდეგი: ისეთ მომხმარებელზე შეტევა, რომელთა მონინალმდეგის საქონელზე მიჯაჭვულობა სუსტია; მომხმარებელთა იმ ჯგუფზე მიმართული შეტევა, რომელიც ძირითადი კონკურენტების ინტერესებს არ წარმოადგენს; კონკურენტების პოზიციებზე უმნიშვნელო შეტევების განხორციელება ფასების შემცირების სხვადასხვა ტაქტიკის გამოყენებით; ბაზრის იმ სეგმენტზე შეტევა, რომელიც კონკურენტისათვის ფართოა და ამიტომ გააჩნია კონკურენტის რესურსების კონცენტრაციის დაბალი დონე; ოფიციალური ქმედებების განხორციელება, რათა არ მოხდეს კონკურენტების მიერ ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობის, საპატენტო უფლების დარღვევა, მათ მიერ არაკეთილსინდისიერი სარეკლამო პროცესის განხორციელება იმ შემთხვევებში, როცა მონინალმდეგეები იყენებენ ბრძოლის მიუღებელ ტაქტიკასა და არაეთიკურ ნესებს, ხოლო სიტუაცია საშუალებას იძლევა წინ აღვუდგეთ მათ; შეეცადოს გააოცოს კონკურენტები ერთი, თუმცა მოქნილი მანევრით ბაზარზე, საქონლის წინ წამოწევით იმ მომხმარებლების გადმოიბირების მიზნით, რომლებიც, წინააღმდეგ შემთხვევაში, შეიძლებოდა მეტოქე კომპანიის კლიენტები გამხდარიყვნენ [17, გვ. 204].

ბაზარზე თავისი პოზიციების დაცვისა და კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნებისათვის ორგანიზაცია იყენებს ასევე თავდაცვით სტრატეგიას. არსებობს რამდენიმე გზა, რომელიც კონკურენტების უპირატესობისაგან თავდაცვის საშუალებას იძლევა. პირველი მიდგომა მდგომარეობს მცდელობაში, ხელი შეეშალოს კონკურენტს შეტევითი ქმედებების დაწყებაში. მოცემული მიდგომა ითვალისწინებს კონკურენტების საბაზრო ნიშის შევსების მიზნით საკუთარი სანარმოო პროდუქციის ნომენკლატურის გაფართოებას, უფრო დაბალი ფასებით კონკურენტების პროდუქციის მახასიათებლების მსგავსი მოდელების მიწოდებას; დილერებთან და დისტრიბუტორებთან ექსკლუზიური ხელშეკრულებების გაფორმებას და მათგან ფასდაკლებების გარანტიის მიღებას, ანალოგიური ტექნოლოგიის პატენტირებას, საუკეთესო მომმარაგებელთან ექსკლუზიური კონტრაქტების ხელმოწერას, პროდუქტებისა და ტექნოლოგიების შემუშავებაში საკუთარი ნოუ-ჰაუს დაცვას, კონკურენტებთან მომუშავე მომწოდებლების მომსახურებაზე უარის თქმას, კონკურენტების პროდუქციასა და ქმედებებზე მუდმივ კონტროლს [18, გვ. 204]. მეორე მიდგომა თავდაცვით სტრატეგიაში შეიძლება იყოს კონკურენტისათვის იმ ინფორმაციის მიწოდება, რომ მათი საქმიანობა არ დარჩება საპასუხო ქმედების გარეშე და რომ კომპანია მზადაა გადავიდეს შეტევაზე [4, გვ. 317]. მსგავსი მესიჯის მიზანია სანარმოს მხრიდან აქტიურ ქმედებათა დაწყების გამოცხადება. მიმაჩნია, რომ მეტოქის ინფორმირება შესაძლო საპასუხო ქმედებების შესახებ

შესაძლებელია: საწარმოს ხელმძღვანელობის მხრიდან საჯარო განცხადების გაკეთებით მათ მიერ ბაზრის წილის არსებითი შენარჩუნების შესახებ; არსებული რეზერვების და მაღალლიკვიდური აქტივების შექმნით ქმედითი ნაბიჯების განხორციელებისათვის; წინასწარ ინფორმაციის გავრცელებით ახალი საქონლის, ტექნოლოგიის, დაგეგმილი საქმიანობის შესახებ; საჯარო განცხადებით კომპანიის სურვილების შესახებ - არ დატოვის უპასუხოდ კონკურენტების ფასისა და გაყიდვების ცვლილებათა პოლიტიკა; სწრაფი კონტრშეტევის განხორციელებით მეტოქის მხრიდან სუსტი დარტყმების წინააღმდეგ კარგად დაცული საწარმოს იმიჯის შესაქმნელად.

ზემოთჩამოთვლილი თავდაცვითი სტრატეგიები წარმატებით შეიძლება გამოიყენონ ბაზრის როგორც ლიდერებმა და საწარმო-პრეტენდენტებმა, ისე ბაზარზე კონკრეტულ ნიშაზე კონცენტრირებულმა ორგანიზაციებმა.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. პ.დოილი. მენეჯმენტი: სტრატეგია და ტაქტიკა, გვ.267. სანქტ-პეტერბურგი, 1999.
2. ო.ანისიმოვი. Порвое управленческое решение: Сущность и пути формирования. გვ.158. მოსკოვი, 2002.
3. ა.პანოვი. სტრატეგიული მენეჯმენტი, გვ.154. მოსკოვი, 2002.
4. რ.კაიერტი. განვითარების სტრატეგიული ალტერნატივები, გვ.97. მოსკოვი, 2003.
5. მ.მესკონი. მენეჯმენტის საფუძვლები, გვ.82. მოსკოვი, 1993.
6. ფ.გუჩერი; დ.კელი. ორგანიზაციის ტრანსფორმირება, გვ.77. მოსკოვი, 2000.
7. თ.კონტი. ხარისხი XXI-ე საუკუნეში: ხარისხის როლი კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფისა და მყარი განვითარების საკითხში, გვ.86. მოსკოვი, 2005.
8. დ.მერსერი. Управление в самой преуспевающей корпорации мира. გვ.166. მოსკოვი, 1995.
9. ფ.როჯერსი. ადამიანი-ფირმა-მარკეტინგი, გვ.175. მოსკოვი, 1990.
10. ი.კაცი. ფირმის შიდა დაგეგმარების სისტემა/თეორიის პრობლემები და მართვის პრაქტიკა. გვ.204. 1999
11. ვ.სკინერი. კორპორატიული სტრატეგიის განვითარება, გვ.615. 2004
12. ტ.პეტერსი. კონკურენტულ უპირატესობათა ძიებაში, გვ.146. 2004
13. ფ.კოტლერი. მარკეტინგის საფუძვლები, გვ.515. სანქტ-პეტერბურგი, 2001
14. ა.ტომპსონი. ორგანიზაციული ტრანსფორმაცია, გვ.683. 2003
15. ა.მეისონ. სტრატეგიული მენეჯმენტი: თეორიიდან პრაქტიკამდე, გვ.529. 2004

16. ჰ.მაკკეი. ბ.კარლოფი. გადარჩენა ზვიგენებს შორის. ბიზნეს სტრატეგია, გვ.148 1993.

17. ს.მიკელ. ბაზრის კვლევა, გვ.204. Mც ჩრან ჴილლ, 2005

18. პ.როდრიგესი. საგამოძიებო ჟურნალისტიკა: ტექნიკა და სტრატეგია. გვ.204. მადრიდი, გამომცემლობა ჴაიდოს. 2006