

პროვნილი ეკონომიკის დარგების განვითარების ძირითადი მიმართულებები

კომპანიის საკვანძო კომპეტენციების მნიშვნელობა და დანიშნულება კონკურენტულ ბრძოლაში

ანი ქიმაძე

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი

რეზიუმე

სტატიაში - „კომპანიის საკვანძო კომპეტენციების მნიშვნელობა და დანიშნულება კონკურენტულ ბრძოლაში“ - დასმულია საკითხი იმის შესახებ, რომ კომპანიას ბაზარზე კონკურენტუნარიანი პოზიცია მაშინ შეუძლია შეინარჩუნოს, თუ ის დარგში „საუკეთესო პრაქტიკის“ მქონე კომპანიასთან შედარებით უკეთეს საკვანძო კომპეტენციებს ფლობს, რომელთაგან ერთი-ორი მაინც არის უნიკალური.

ავტორი ასაბუთებს, რომ ეს უნდა დაადგინოს კომპანიის შიდა აუდიტმა SWOT-ანალიზის ჩატარებისას, რომლის დამამთავრებელი ეტაპი იქნება IFE - მატრიცის შედგენა, რომელშიც ქულებით შეფასდება როგორც მისი, ისე „საუკეთესო პრაქტიკის“ მქონე კომპანიის კომპეტენციები და მოხდება ამ ქულების ურთიერთშედარება.

სტატიაში ნიმუშის სახით წარმოდგენილია ავტორის მიერ ამ სფეროში ჩატარებული გამოკვლევა ორი საკონდიტრო კომპანიის მაგალითზე და საკონდიტრო კომპანია „არბო-2009“-თვის დადგენილია, როგორც საკვანძო, ისე უნიკალური კომპეტენციები.

საკვანძო სიტყვები: კომპეტენციები; საკვანძო კომპეტენციები; უნიკალური კომპეტენციები; კონკურენტუნარიანი პოზიცია.

ducted by the author in this field on the example of two confectionery companies and identifies both key and unique competencies for the confectionery company “Arbo-2009”.

Key words: Competencies; Key competencies; Unique competencies; Competitive position.

შესავალი

სტატია ეძღვნება იმ ფენომენს, რომელიც გადამწყვეტ როლს თამაშობს კომპანიებს შორის გამართულ კონკურენტულ ბრძოლაში და იმ კომპანიას გაამარჯვებინებს, რომელმაც მისი შექმნისთვის მეტი ძალისხმევა დახარჯა. ეს ფენომენი არის საკვანძო კომპეტენციები. „ბაზარზე მოქმედ კონკურენტ-ფირმების საქმიანობის შეფასებისას, - წერს ქართველი მეცნიერი, პროფესორი მ. ხარხელი, - ანდა, უბრალოდ, მათ საქმიანობაზე დაკვირვებისას, ყოველთვის იბადება ერთი ფუნდამენტალური კითხვა - რა არის ის ფენომენი, რომლის მეშვეობითაც ერთი კომპანია აღწევს წარმატებებს, მეორე კი, - შეიძლება უფრო დიდი პოტენციალის მქონე, ხელმოცარულია?“ [1, გვ. 19].

აი, სწორედ ამ საკითხზე გვექნება წინამდებარე სტატიაში საუბარი.

THE IMPORTANCE AND TARGET OF A COMPANY'S KEY COMPETENCIES IN COMPETITIVE STRUGGLE

ANI KIMADZE

PHD in Business Administration

ABSTRACT

In the article: “The Importance and Purpose of a Company's Key Competences in a Competitive Struggle,” raises the question of whether a company can maintain a competitive position in the market if it has better key competencies than a “best practice” company, at least one or two of which are unique.

The author proves that this should be determined by the company's internal audit during the SWOT-analysis, the final stage of which will be the development of an IFE matrix, in which the competencies of both him and the company with the “best practice” will be evaluated and these scores will be compared.

The article shows the research as a sample con-

ძირითადი ტექსტი

უპირველესად განვმარტოთ თუ რა არის კომპეტენცია. კომპეტენცია ეს არის მაღალი პროფესიონალიზმი ანუ იმ საქმიანობაში, რომელიც მიიღწევა ხანგრძლივი სწავლისა და გამოცდილების შედეგად. კომპანიის SWOT-ანალიზის ჩატარებისას დგინდება მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები. ძლიერი მხარეები ეს კომპანიაში უკვე არსებული აქტივებია, კომპეტენციებია, ხოლო შესაძლებლობები - ხვალისდელი კომპეტენციები (თუ რა თქმა უნდა კომპანია შეძლებს ეს შესაძლებლობები აქციოს კომპეტენციებად).

კომპანიის ერთ-ერთი ყველაზე ფასეული რესურსია კონკურენტულად მნიშვნელოვანი საქმიანობის სახეები. ამ საქმიანობის სახეებს ანუ შესაძლებლობებს, რომლებშიც კომპანიამ მიაღწია მაქსიმალურ ეფექტიანობას, ეწოდება საკვანძო (საბაზო) კომპეტენციები [2, გვ. 180].

მსოფლიოში არ არსებობს ისეთი კომპანია, რომელსაც საქმიანობის ყველა სფეროში ჰქონდეს თა-

ნაბრად ძლიერი ან სუსტი მხარეები. რომელიმე საქმით იგი ძლიერია, რომელიმე საქმით ბრწყინვალეა, გამორჩეულად ძლიერი, ხოლო სხვა საქმეში აქვს სისუსტეები. ეს საერთოდ მოქმედი კანონზომიერებაა.

მეცნიერები სწორედ იმ შესაძლებლობებს უწოდებენ საკვანძოს, ანუ ძირითად საბაზისო კომპეტენციებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ კომპანიის მყარ კონკურენტულ უპირატესობას და დარგის საშუალო მოგებაზე უფრო მაღალ მოგებას. მაგალითად, უნივერსიტეტებში ეს შეიძლება იყოს აკადემიური კვლევები, ჯანდაცვის ჰოსპიტალურ სექტორში - კარდიოლოგიური მკურნალობა, ქალაქის წარმოებაში, - ხე-ტყის დამზადება და ა. შ. ასეთ დროს, თითოეულ ამ ორგანიზაციას თავის საქმიანობაში მრავალი სხვა საქმეებიც აქვს, რომელთა შესაძლებლობებში კონკურენტებთან შედარებით, ის შეიძლება სულაც არ იყოს ძლიერი.

საკვანძო (ძირითადი) კომპეტენცია უზრუნველყოფს კომპანიის კონკურენტუნარიანობას და ამიტომ არის ის მისი ყველაზე ძლიერი მხარე და მთავარი რესურსი [3]. ამ უკანასკნელ წლებში, როცა წინა პლანზე წამოიწია ადამიანურმა კაპიტალმა, როგორც ყველაზე მნიშვნელოვანმა წარმოების ფაქტორმა, ხშირად კომპანიების საკვანძო კომპეტენციები მას, ანუ არამატერიალურ აქტივებს (ინტელექტუალურ პოტენციალს) დაუკავშირდა. ჩვენი თვალთახედვითაც ეს ისეთი რესურსია, ისეთი შესაძლებლობაა, რომელსაც შეუძლია აამუშაოს წარმოების ყველა დანარჩენი ფაქტორი - მიწაც, კაპიტალიც და სხვა.

კომპანიის საკვანძო კომპეტენციებს შეიძლება წარმოადგენდეს [2, გვ. 179]:

- ❖ სწარმოო უნარ-ჩვევები;
- ❖ საქონლის საუკეთესო ხარისხი;
- ❖ შეკვეთების სწრაფად შესრულება;
- ❖ ახალი ტექნოლოგიის სწორად გამოყენება;
- ❖ გაყიდვის შემდგომი მომსახურების გაუმჯობესების შესაძლებლობა;
- ❖ ბაზრის შესწავლა და მისი ტენდენციების ცოდნა;
- ❖ კადრების მაღალი კვალიფიკაცია და პროფესიონალიზმი;
- ❖ ახალი საქონლის გამოშვება;
- ❖ დაბალი დანახარჯები კონკურენტებთან შედარებით;
- ❖ რეპუტაცია (იმიჯი) და მრავალი სხვა.

ამ ჩამონათვალთაგან ზოგიერთი მათგანი უკვე დღეს შეიძლება წარმოადგენდეს კომპანიის ძლიერ მხარეს, ანუ საკვანძო კომპეტენციას, ზოგიერთი კი, მომავლის პოტენციურ შესაძლებლობებში მოიაზრებოდეს. ამის მიუხედავად, კომპანიის საკვანძო კომპეტენციებად უნდა ჩავთვალოთ მათი ერთობლიობა.

კომპანიამ არ უნდა იფიქროს იმაზე, რომ საქმიანობის ყველა სფეროში ჰქონდეს საკვანძო კომპეტენცია. პრაქტიკულად ეს მიუღწეველი ოცნებაა.

საკმარისია ჰქონდეს რამდენიმე საკვანძო კომპეტენცია, რომელთა მსგავსი კონკურენტებს არ გააჩნიათ და მათ ასეთი კომპეტენციის შექმნისთვის დასჭირდებათ რესურსების დიდი ხარჯი.

საკვანძო კომპეტენციებს შორის კომპანიას უნდა ჰქონდეს ისეთიც, რომლის განმეორება ან იმიტირება კონკურენტებს არ შეუძლიათ. ასეთ საკვანძო კომპეტენციებს უნიკალური კომპეტენციები ეწოდებათ [4, გვ. 213]. კომპანია უნდა ცდილობდეს რამდენიმე (2-3) საკვანძო კომპეტენცია გარდაქმნას უნიკალურ კომპეტენციად. მან უნდა იცოდეს, რომ საკვანძო კომპეტენცია მხოლოდ იმ შემთხვევაში უზრუნველყოფს ბაზარზე მის მყარ კონკურენტუნარიანობას, თუ იგი არის უნიკალური. ამრიგად, კომპანიის უნიკალური კომპეტენცია ხდება მისი მყარი კონკურენტული უპირატესობის შექმნის გარანტი.

კითხვაზე, თუ ვინ და როდის უნდა გამოავლინოს კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები და საკვანძო და უნიკალური კომპეტენციები, მეცნიერები ამ საქმეს შიდა აუდიტს ავალებენ [4, გვ. 214]. „სტრატეგიული მენეჯმენტის შიდა აუდიტის განხორციელებაში, - ნერენ მეცნიერები ფრედ და ფორსტერ დევიდები, - მონაწილეობით ფირმის სხვადასხვა განყოფილებისა და ქვედანაყოფების მენეჯერები გადაწყვეტილებების არსი და ფირმის სხვა ფუნქციონალურ არეალებზე მათი გავლენის ეფექტიანობის გააზრებაზე მიდიან. ამ ურთიერთობების შედეგად მიღებული ცოდნა მნიშვნელოვანია ფირმის კომპეტენციების დადგენისთვის“ [4, გვ. 215].

მეცნიერები აგრეთვე მიუთითებენ, რომ აღნიშნული შიდა აუდიტი უნდა ჩატარდეს კომპანიის ფასეულობათა შექმნის მთელ ჯაჭვში, ანუ არა მხოლოდ ძირითად წარმოებაში, არამედ, ნედლეულის მოწოდებასა, ლოგისტიკასა და მზა პროდუქციის დისტრიბუცია-გაყიდვაში. მაგალითად, პურსაცხოვ კომპანიაში ასეთი ჯაჭვი შედგება შემდეგი რგოლებისგან:



მაშასადამე, პურსაცხოვმა კომპანიამ თავისი ძლიერი მხარეების და შესაძლებლობების საპოვნელად, შიდა აუდიტი უნდა განახორციელოს ხორბლის მწარმოებელ ფირმაშიც, წისქვილკომბინატშიც, სადაც ის ფქვილს ყიდულობს, დისტრიბუტორებთანაც და იმ მარკეტებშიც, სადაც მისი პური იყიდება. ეს მას თავისი ძლიერი მხარეების უკეთესი იდენტიფიცირების საშუალებას მისცემს. ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზის განხორციელება ამყარებს რესურსებზე დაფუძნებულ ხედვას, რადგან ამ დროს ხორციელდება კომპანიის აქტივების და შესაძლებლობების, როგორც უნიკალური კომპეტენციების წყაროს გამოკვლევა.

საკონდიტრო კომპანია „ბელა“-ს და „არბო-2009“-ის კომპეტენციების შეფასების მატრიცა

საკვანძო კომპეტენციები	საუკეთესო პრაქტიკის საკონდიტრო „ბელა“	საკონდიტრო კომპანია „არბო-2009“	შეფასებებში განსხვავებები (+, -)
1. საკონდიტრო ნაწარმის ხარისხი	10	10	-
2. კომპანიის რეპუტაცია	10	7	-3
3. რეკლამა	5	5	-
4. პროდუქციის გემო	10	10	-
5. პროდუქციის ეკოლოგიური სისუფთავე	9	10	+1
6. პროდუქციის შეკვეთის შესრულების სისწრაფე	8	10	+2
7. პროდუქციის ფასი	6	10	+4
8. პროდუქციის ხანგამძლეობა	8	6	-2
9. პროდუქციის დიზაინი	9	8	-1

კომპანიის ფასეულობათა ჯაჭვში ათასი და შეიძლება მეტი აქტივობა (ქმედება) ხორციელდება. ზოგი მათგანი ნედლეულის წყაროს ეხება, ზოგი მომწოდებლის არჩევას, ზოგი ტრანსპორტირების ფორმის, პროდუქციის დამზადების მოცულობას, მის ხარისხს და მრავალ სხვას. ყველა ისინი, რა თქმა უნდა, ვერ იქცევიან საკვანძო კომპეტენციებად. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ყველა საქმეში კონკურენტებზე უკეთესი წარმატება შეუძლებელია. მათ სიაში შეიძლება მოხვდეს 3-5 კომპეტენცია, რომელთა შორის 1-2 შეიძლება უნიკალური აღმოჩნდეს.

იმის დადგენა კი საკვანძო კომპეტენცია არის თუ არა უნიკალური, ბენერმარკინგით ხდება. ეს არის ანალიტიკური ინსტრუმენტი, რომლის მეშვეობით კონკრეტული ფირმა თავის საკვანძო კომპეტენციებს უდარებს ბაზარზე მოთამაშე „საუკეთესო პრაქტიკის“ მქონე კომპანიას და ადგენს თუ რომელ კომპეტენციაში სჯობია მას, და, რამდენად სჯობია, საკვანძო კომპეტენციების მისაგნებად განხორციელებული შიდა აუდიტის შემაჯამებელი ეტაპი არის შიდა ფაქტორების შეფასების მატრიცის (IFE) აგება. ამ მატრიცაში გამოჩნდება როგორც კონკრეტული კომპანიის, ისე დარგში „საუკეთესო პრაქტიკის“ მქონე კომპანიის საკვანძო კომპეტენციების ჩამონათვალი (საკმარისია 10), რომლებიც 10-ბალიანი შკალით იქნებიან შეფასებულნი. ამ შეფასებებით გამოჩნდება რომელ საკვანძო კომპეტენციებით სჯობია მოცემული კომპანია „საუკეთესოდ მიჩნეულ“ კომპანიას და არის თუ არა მათ შორის რომელიმე უნიკალური.

ჩვენ ჩავატარეთ ასეთი გამოკვლევა საკონდიტრო კომპანია „არბო-2009“-ში და შევადარეთ იგი თბილისში საუკეთესოდ აღიარებულ საკონდიტრო კომპანია „ბელა“-სთან (იხ. ცხრილი 1).

ერთმანეთს შევადარეთ მათი ცხრა კომპეტენცია. აღმოჩნდა, რომ საკონდიტრო „ბელა“-სთან შედარებით კომპანია „არბო-2009“-ს სამ კომპეტენციაში აქვს უფრო მაღალი შეფასება. ეს კომპეტენციებია: საკონდიტრო ნაწარმის ეკოლოგიური სი-

სუფთავე (10 ქულა, ნაცვლად 9-სა), შეკვეთის შესრულების სისწრაფე (10 ქულა, ნაცვლად 8-სა) და პროდუქციის ფასი (10 ქულა, ნაცვლად 6 ქულისა).

ჩამოთვლილ ამ სამ საკვანძო კომპეტენციას შორის მესამე ანუ პროდუქციის ფასი მივიჩნიეთ კომპანია „არბო-2009“-ის უნიკალურ კომპეტენციად. საქმე ის არის, რომ ერთი და იგივე მოცულობის, შედგენილობის და წონის ტორტი კომპანია „არბო-2009“-ში ღირს 20,5 ლარი, კომპანია „ბელა“-ში კი - 40 ლარი. კომპანია „ბელა“ არასოდეს არ შეამცირებს ფასს, რადგან ის მაღალ მოგებაზე მუშაობს და თვლის, რომ მისი ბრენდი ამაღ ღირს. სწორედ დაბალი ფასის გამო, კომპანია „არბო-2009“ თავის სამოქმედო ნიშაში მუდმივად კონკურენტუნარიანი იქნება მანამ, სანამ, ქ. თბილისის საკონდიტრო ნაწარმის ბაზარზე არ შემოვა რომელიმე ახალი კომპანია, რომელიც დასახელებულ პროდუქციას მასზე უფრო დაბალ ფასში გაყიდის.

დასკვნა

ზემოთქმულიდან ის დასკვნა შეიძლება გაკეთდეს, რომ თუ კომპანიას უნდა მყარი პოზიცია ჰქონდეს ბაზარზე, ის მუდმივად უნდა ახორციელებდეს თავის შესაძლებლობების ანალიზს და ცდილობდეს ერთი-ორი კომპეტენციით სჯობნიდეს დარგში „საუკეთესო პრაქტიკის“ მქონე კომპანიას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ხარხელი მ. საკვანძო კომპეტენციების თავისებურებები საცალოდ მოვაჭრე მაღაზიებში. ჟ. „ახალი ეკონომისტი“. 2015. #1-2.
2. ტომპსონი ა., სტრიკლენდი ა. სტრატეგიული მენეჯმენტი. თბ., 2010.
3. Birchall D. and Tovstiga G. The Strategic Potential of a firm's Knowledge Portfolio, Journal of General management 25. no. 1 (August 1999). pp. 1-16.
4. დევიდი ფრედ, დევიდი ფორესტ. სტრატეგიული მენეჯმენტი. თბ., 2017.