



კონკურენტული ანალიზი

თამარ დევიძე

ეკონომიკის დოქტორი,

სტუ ასოცირებული პროფესორი

ლილი უშვერიძე

სტუ დოქტორანტი

დავით შოშიტაშვილი

სტუ დოქტორანტი

რეზიუმე

თანამედროვე ბაზრისათვის დამახასიათებელია მკაცრი კონკურენცია, რის გამოც მისი დონის, აქტივობის, ინტენსივობის და კონკურენტული ძალების შესწავლა და ანალიზი აქტუალური და აუცილებელი ხდება. თანამედროვე ბაზარი ახალ გამოწვევებს გვკარნახობს, რომელთანაც გამკლავება შესაძლებელია მოქნილობით და გარემო პირობებზე სწრაფი და ადეკვატური რეაგირებით. ინფორმაციული ნაკადების მკვეთრმა ზრდამ კომპანიების მენეჯერები „ზღვა“ ინფორმაციის წინაშე დააყენა. ისინი წინასწარი ანალიზისა და შეფასების გარეშე ვერ ახერხებენ საფრთხეებისაგან თავის არიდებას.

მოცულობითი ინფორმაციის გადამუშავების და მისი შემდგომი ანალიზის უაღრესად მრავალფეროვანი მეთოდები არსებობს. თუმცა ამ კონკურენტულ ბრძოლაში გამოყენებულ სხვადასხვა მეთოდებს შორის განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს კონკურენტის შესახებ ამომწურავი ინფორმაციის მოპოვებას, ანალიზს და შესაბამის გამოყენებას, რაც კონკურენტულ უპირატესობას უზრუნველყოფს.

საკვანძო სიტყვები: კონკურენცია, ანალიზი, მეთოდები, ფაქტორები, კონკურენტული ანალიზი.

ძირითადი ტექსტი

კონკურენტების შესახებ ინფორმაციის გაზრდა-ამაღლება და მათი საქმიანობის უკეთ გაცნობა დიდ უპირატესობებს იძლევა ბიზნესში. გადანაცვლებების მიღებაში გვეხმარება მათი ძლიერი და სუსტი მხარეების ცოდნა. კონკურენტთა სამომავლო სტრატეგიების გააზრება საშუალებას გვაძლევს გავითვალისწინოთ მომავალი საფრთხე ან მისი წარმოშობის შესაძლებლობა. სტრატეგიული საკითხების ჩამოყალიბებაში სწორედ წარმართული კონკურენტული ანალიზი მომავალში აუცილებლად უნდა იქნას გათვალისწინებული.

მოცემულ ბიზნესში შეიძლება ოპერირებდეს ძალიან ბევრი კონკურენტი კომპანია და ყველა მათგანის შესწავლა რა თქმა უნდა საჭირო არ არის. ეს უამრავ დროს და რესურსს მოითხოვს, რომელიც უბრალოდ არ არის გამართლებული. საკმარისია შეირჩეს რამდენიმე უშუალო კონკურენტი კომპანია, ან თუნდაც ერთი. მთავარი კონკურენტი არის ის ფირმა, რომელიც ყველაზე მეტად გავს კვლევის ობიექტს.

კონკურენტების ქმედებებზე გავლენას ახდენს შემდეგი ფაქტორები: ფინანსური შედეგები (მოცულობა, ზრდა და მომგებიანობა)¹; იმიჯის (ბრენდი) და პოზიციონირების სტრატეგია; მიზნები და კონკურენტების მონაწილეობის ხარისხი; კონკურენტის მიმდინარე (არსებული) და დასრულებული (ძველი) სტრატეგიები; კონკურენტის ორგანიზაციული კულტურა; დანახარჯების სტრუქტურა; ბიზნესიდან გამოსვლის ბარიერები; ძლიერი და სუსტი მხარეების შეფასება; განაწილების სისტემა / დისტრიბუცია.

გარანტია იმისა, რომ ფირმა მუდმივად მომგებიანი, კონკურენტუნარიანი და განვითარებაზე ორიენტირებული იქნება, არის საქმიანობის სისტემატური ანალიზი მუდმივად ცვალებად საბაზრო გარემოში.

საბაზრო პრაქტიკა განასხვავებს ორი ტიპის ანალიზს. ესენია: სტრატეგიული ანალიზი, ოპერატიული ანალიზი.

1 Fleisher G.S., Bensoussan B.E., Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods 1st Edition, -528pg., 2007

მოკლედ რომ განვიხილოთ და შევადაროთ ერთმანეთს სხვადასხვა პარამეტრის მიხედვით სტრატეგიული და ოპერატიული მენეჯმენტი, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ მათ ბევრი რამ აკავშირებთ. ოპერატიული გადანყვეტილებები ყოველთვის სტრატეგიის განხორციელების ელემენტია და მიზნად ისახავს სტრატეგიული მიზნების მიღწევას. აქედან გამომდინარე, სტრატეგია უფრო ზოგადად ჩამოყალიბებული და ნაკლებად დეტალურია, ვიდრე ოპერატიული ამოცანები. თუმცა სხვადასხვა მახასიათებლების მიხედვით განსხვავებებიც მნიშვნელოვანია. მათ შორის ყველაზე მნიშვნელოვანი არის ის, რომ სტრატეგიული კურიერებს ორგანიზაციის საერთო მენეჯმენტს, ხოლო ოპერატიული მენეჯმენტი ორგანიზაციის ფუნქციური განყოფილების სპეციფიკურ მართვაზეა ორიენტირებული, როგორცაა ფინანსური, გაყიდვების, მარკეტინგის ან სხვა დეპარტამენტები.

განსხვავებაა ინფორმაციის შეგროვების და მოცულობის თვალსაზრისითაც (ოპერატიულ და სტრატეგიულ) მმართველობებს შორის. სტრატეგიის განვითარება მოითხოვს დიდი რაოდენობით და მოცულობით ინფორმაციას სხვადასხვა წყაროდან როგორც ორგანიზაციის ფარგლებს შიგნით, ასევე მის გარეთაც. ხშირად მხოლოდ ინტუიცია და გამოცდილება კარნახობს მენეჯერს მონაცემების შეგროვებისას რომელ და როგორ ინფორმაციაზე გაამახვილოს ყურადღება და რომელი ინფორმაციის იგნორირება მოახდინოს (როგორც უმნიშვნელო/არასაჭირო). ასევე რომელი ტენდენციები არის მნიშვნელოვანი მომავალში და რომლები კარგავენ გავლენას. ოპერატიულ მენეჯმენტში ინფორმაციის შეგროვების პროცესები ძირითადად ფორმალიზებულია, ინფორმაციის წყაროები სტაბილურია და, როგორც წესი, ორგანიზაციის ფარგლებშია, ინფორმაციის ხარისხი და საიმედოობა კონტროლდება. ამ შემთხვევაში რეკომენდებულია გამოვიყენოთ კომპიუტერული ინფორმაციის დამუშავება ავტომატიზირებული მართვის სისტემების მეშვეობით.

განასხვავებენ დროის ფაქტორსაც დაგეგმვის და მართვის პროცესში. სტრატეგიული მართვა ორიენტირებულია გრძელ-

ლვადიან შუალედებზე, როგორც წესი 3-5 წელი. ხოლო ოპერატიული მენეჯმენტი მიზნად ისახავს ამოცანებს, რომლებიც საჭიროებენ რამდენიმე კვირას ან თვეს.¹

მიუხედავად იმისა, რომ სტრატეგიული და ოპერატიული მიზნები არსებითად განსხვავდება, მნიშვნელოვანია იმის აღიარება, რომ ისინი მჭიდროდ არიან დაკავშირებული ერთმანეთთან. მარტივად რომ ვთქვათ, სტრატეგიული მიზნები სასარგებლო იქნება მხოლოდ მაშინ, თუ იგი ოპერატიულ ამოცანებში გადაიზრდება. ხოლო ოპერატიული მიზნები ეფექტიანია მხოლოდ მაშინ, თუ ისინი მიზნად ისახავენ სტრატეგიული მიზნების განხორციელებას.²

კონკურენტული ანალიზი ბიზნესს ეხმარება ოპტიმალური გადაწყვეტილებების და ქმედებების გამომუშავებაში. ეფექტიანი ბიზნეს სტრატეგია დამოკიდებულია მათი კონკურენტების რეაქციების პროგნოზირების უნარზე.

კონკურენციის საქმიანობის კვლევა რამდენიმე მიმართულებით ტარდება: მოგება; ბიზნესის მასშტაბები; ნაწარმის ან მომსახურების თავისებულებები; საბაზრო სფერო; კლიენტები/მომხმარებლები; პროდუქციის და მომსახურების ხელშეწყობის მეთოდები.

კონკურენციის მონიტორინგის დაწყებამდე საჭიროა ბიზნეს-კონკურენციის განსაზღვრა. ამ ეტაპზე მნიშვნელოვანია კონკურენტების შერჩევა და მათი უპირატესობების განსაზღვრა.

ამა თუ იმ საქონლის კონკურენტული უპირატესობების შესაფასებლად გამოიყენება სხვადასხვა ანალიზის მეთოდი.

პორტერის კონკურენტული ანალიზი წარმოადგენს ძალიან გლობალურ და საფუძვლიან მეთოდიკას. ანალიზი ტარდება ინდივიდუალურად თვითოეული კონკურენტისათვის და მოდელის ძირითადი ეტაპებია:

I. პოტენციური შესაძლებლობების შეფასება: კონკურე-

1 Brown G., Differences Between a Strategic Plan & an Operations Plan, 09/05/2018; <http://smallbusiness.chron.com/differences-between-strategic-plan-operations-plan-10634.html>

2 Petryni, M., Difference Between Strategic & Operational Objectives." Small Business - Chron.com, 10/04/2018; <http://smallbusiness.chron.com/difference-between-strategic-operational-objectives-24572.html>

ნტების დადებითი და უარყოფითი მხარეების დეტალური შესწავლა;

II. სამომავლო მიზნების განსაზღვრა: რა ამოძრავებს კონკურენტს? მისი მთავარი მოტივაცია?

III. მიმდინარე სტრატეგიის განსაზღვრა: რას აკეთებს კონკურენტი ამ მომენტში ბაზარზე და რა შეუძლია გააკეთოს მოგების გაზრდის მიზნით?

IV. რას ფიქრობს კონკურენტი: კონკურენტის ვარაუდები მისი პოზიციის შესახებ ბაზარზე და ზოგადად ინდუსტრიაში;

V. კონკურენტის მოქმედებების პროგნოზი.

პორტერის ანალიზი ითვლება კლასიკურ მოდელად, რომელიც 3-5 წელიწადში ერთხელ ტარდება, რაც ჩვენი აზრით აღნიშნული მეთოდის ე/ე ძირითად ნაკლს წარმოადგენს. ვინაიდან XXI საუკუნეში 3-5 წელი ძალიან დიდი დროა, ამ პერიოდის მანძილზე ფირმები, მათ შორის ძალიან წარმატებულებიც კი, ჩნდებიან და ქრებიან და მათ ადგილას ახალი კომპანიები იწყებენ არსებობას და ფუნქციონირებას.

პორტერის ანალიზის კიდევ ერთ ნაკლად შეიძლება ჩაითვალოს ადამიანური და ფინანსური რესურსი. ამ ანალიზის ჩატარებას დიდი დრო და ენერგია, და, შესაბამისად ფინანსური რესურსიც ესაჭიროება. ამიტომ მას, როგორც წესი, მსხვილი კომპანიები/ჰოლდინგები იყენებენ.

გვინდა ცალკე გამოვყოთ ერთი ნიუანსიც: *პორტერის* მოდელის მუშაობის ტიპი არის ინდივიდუალური, რაც გულისხმობს თვითოეული კონკურენტი ფირმის ცალკე ანალიზს, მის პოტენციალის (ძლიერ და სუსტი მხარეების), მიზნების და სტრატეგიების განსაზღვრას. ესეც, პრინციპში, შეიძლება ნაკლად ჩაითვალოს.

კონკურენტების შესახებ ინფორმაციის მოპოვება საკმაოდ დიდ პრობლემას წარმოადგენს. ეს პრობლემა სხვადასხვა საქმიანობის სფეროში სხვადასხვა ხარისხის სირთულით მიიღწევა. მაგალითად, მონოპოლისტური ან ოლიგოპოლიური ტიპის კომპანიები ინფორმაციის მოპოვებას მეორადი წყაროებიდან უფრო მარტივად ახერხებენ (მოცულობა, პროდუქციის ასორტიმენტი, ფასები, გაყიდვების მოცულობა სხვადასხვა

ბაზრებზე, კომპანიის ფინანსური მდგომარეობა და ა.შ.), ვიდრე დისპერსიული (dispersio - გაფანტული) ტიპის ფართო სპექტრის ფირმები. ამ შემთხვევაში ინფორმაციის შეგროვება პირველადი წყაროებიდან ხდება (მომხმარებლები, შუამავლები და ა.შ.) განსაკუთრებით რთულია ინფორმაციის მოპოვება იმ ფირმებისთვის, რომლებიც წარმოადგენენ სპეციფიკურ მომსახურებას, მაგალითად სპეციალური მოწყობილობების მონტაჟი (უსაფრთხოების სისტემები, სატელეფონო სადგურები, კომპიუტერული და ინტერნეტ ქსელები და სხვ.). მომხმარებლები, როგორც წესი, ერიდებიან სხვა კონკურენტი ფირმების შესახებ ინფორმაციის მიწოდებას. ამ შემთხვევაში მონაცემთა შეგროვების არაფორმალური მეთოდის როლი არის საკმაოდ დიდი და ინფორმაციის მოპოვება ხშირად ხორციელდება ტექნიკური, კომერციული და მარკეტინგული დაზვერვის საშუალებებით.

შეიძლება დავასკვნათ, რომ ეფექტიანი გრძელვადიანი ფუნქციონირებისა და წარმატებული განვითარების მისაღწევად კომპანიამ პერიოდულად ანალიზი უნდა გააკეთოს და ყურადღება გაამახვილოს შიდა და გარე გარემო ფაქტორებზე. ყოველივე ეს გულისხმობს ყოვლისმომცველი კონკურენტული ანალიზის ჩატარებას, რომელიც იძლევა კომპანიის კონკურენტული მდგომარეობის შესახებ საკმაოდ მკაფიო და ობიექტურ სურათს.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Fleisher G.S., Bensoussan B.E., Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods 1st Edition, -528pg., 2007
2. Brown G., Differences Between a Strategic Plan & an Operations Plan, 09/05/2018; <http://smallbusiness.chron.com/differences-between-strategic-plan-operations-plan-10634.html>
3. Petryni, M., Difference Between Strategic & Operational Objectives." Small Business - Chron.com, 10/04/2018; <http://smallbusiness.chron.com/difference-between-strategic-operational-objectives-24572.html>

COMPETITIVE ANALYSIS

Tamar Devidze

PhD, Associate Professor of
Georgian Technical University

Lili Ushveridze

PhD Student of GTU

David Shoshitashvili

PhD Student of GTU

RESUME

The modern market is characterized by fierce competition, so the study and analysis of its level, activity, intensity and competitive forces are relevant and necessary. The modern market dictates the new problems that can be handled quickly and adequately respond to flexibility and environmental conditions. The managers of the companies are facing huge flows of information and they cannot avoid threats without prior analysis and evaluation of them. There is a wide variety of methods for processing bulk information and its further analysis. However, among the various methods used in this competition, it is especially important to obtain the comprehensive information about the competitor, analysis and appropriate use, which provides a competitive advantage.

Key word: competition, analysis, methods, factors, competitive analysis.