

კონკურენტუნარიანობა – ბიზნესის უსაფრთხოების მნიშვნელოვანი პირობა

როგორც ცნობილია, კონკურენცია არის რამდენიმე მონათესავე ბიზნესსუბიექტის მეტოქეობა, რომლებიც მოქმედებენ ბაზრის ერთ-სა და იმავე სეგმენტში და აქვთ მსგავსი ინტერესები. ეკონომიკური განვითარების თანამედროვე ეტაპისათვის დამახასიათებელია კონკურენციის გამწვავება, მისი გამოვლენის ფორმებისა და მართვის მეთოდების მრავალფეროვნება.¹ რაც შეეხება ეკონომიკის მამოძრავებელი ძალის - 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.

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

კონკურენტული სტრატეგიის მიხედვით ბიზნესსუბიექტები 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 გაბატონებული მდგომარე-

**რამაზ ოთინაშვილი –
სტუ-ს პროფესორი
ვახტანგ ღათაშვილი –
სტუ-ს პროფესორი
ბიორბი ბაბრატიონი –
სტუ-ს დოქტორანტი**

ობის 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 ბიზნესობიექტის პოზიციაში ყველაზე „სუსტი ადგილების“ დაცვაზე, რომლებზეც, პირველ რიგში, შესაძლოა მიმართული იყოს კონკურენტების იერიშები;

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

- თავდაცვა კონტრიერით 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 ახალი ბაზრების დაპყრობაზე, მომავლის პლაცდარმის შექმნის მიზნით;

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

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

¹ ოთინაშვილი რ., საქართველოს ეკონომიკა, სახელმძღვანელო, ნბრ. 2011.-556.ტხ.

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 ტიპური ტექნოლოგიის გამოყოფა:

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

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

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

- შემოვლითი იერიში - არაპირდაპირი შეტევის ნაირსახეობაა, რომელიც დაკავშირებულია პოზიციების განმტკიცებასთან „შედარებით 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 ძნელად განსახორციელებელი და საჭიროებს რესურსებისა და ძალების კონცენტრაციას.

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

ბიზნესის განვითარების თანამედროვე კონცეფცია არის „შედარებითი კონკურენტული

სტრატეგია.“ იგი დაკავშირებულია კონკურენტულ ასპარეზზე ბიზნესის მოწინავე მეთოდებისა და ხერხების ძიება-შესწავლასთან და მათ დანერგვასთან კონკრეტულ ბიზნესებზე, რომელიც საჭიროებს გაუმჯობესებას. აღნიშნულ კონცეფციას „ბენჩმარკინგი“ ეწოდება. იგი წარმოადგენს კონკურენტული დაზვერვის ნაირსახეობას.²

დღეისათვის არსებობს ბენჩმარკინგის რამდენიმე სახე:

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

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

- ფუნქციური ბენჩმარკინგი - საკუთარი ბიზნესის 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 აქვთ;

- ზოგადი ბენჩმარკინგი - ბიზნეს ობიექტის შედარება საერთაშორისო კომპანიებთან, რომლებიც არ იმყოფებიან იმავე სფეროში. მაგრამ მათი ზოგიერთი პროცესი „მონათესავეა.“ 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 უნისაონში.

აღსანიშნავია, რომ ნებისმიერი სახის ბენჩმარკინგი გულისხმობს კონკურენტების პრაქ-

² Бояндин Н., Технологии безопасности бизнеса. М.2002. – 317с

ტიკის 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 ბიზნესობიექტი 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 ფირმების 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 შესწავლას, 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 დაწერვას, არამედ ობიექტის ორგანიზაციის შემდგომ განვითარებას, რათა დაუპირისპირდეს მომავალში მოსალოდნელ გამოწვევებს. საუბარი არაა იმაზე, რომ ბრმად გადმოვიდეთ საუკეთესო ბიზნესობიექტების მიღწევები. პირიქით, ისინი უნდა იქცნენ სტიმულად საკუთარი ორგანიზაციული სტრუქტურის შემდგომი ინოვაციური განვითარებისათვის - სხვაგვარად უპირატესობის ანალიზი გადაიქცევა დამარცხებული სტრატეგიად. გამოვლენილი ნოუ-ჰაუს პოტენციური რეალიზებული უნდა იქნეს 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 ისაა, რომ მისი მეშვეობით შეიძლება მომზადდნენ თანამშრომლები.

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 ბიზნესობიექტი შეიძლება განიხილოთ როგორც პოტენციური ინტერნეტკონკურენტი. ამასთან, მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინება, ჯდება თუ არა თქვენი კომპანია დასმული საკვანძო სიტყვების მიხედვით, პირველ ათეულში ან გვერდით 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 ინტერნეტფორუმებში, სადაც მონაწილეობენ კონკურენტები;

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

6. რეგულარულად ჩატარეთ მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების ინტერნეტპორტალების მონიტორინგი მათში თქვენი კონკურენტების შესახებ ინფორმაციის მოპოვების მიზნით;

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

წარმატებისთვის გადამწყვეტ როლს თამაშობს კონკურენტების განზრახვების ცოდნა, მათი ბიზნესის ძირითადი ტენდენციების შესწავლა. შესაძლო რისკების ანალიზი და ა.შ. შედეგად, კონკურენტული დაზვერვა არის თანამედროვე ბიზნესის კორპორაციული კულტურის

მნიშვნელოვანი ნაწილი.

ბიზნესის უსაფრთხოების უზრუნველყოფა არაა ახალი მიმართულება. მეწარმეობის მთელი ისტორიის მანძილზე მიმდინარეობს ბრძოლა რისკებთან და დანაკარგებთან. ყოველ მეწარმეს აქვს ამ სფეროში, მეტ-ნაკლებად წარმატებული, საკუთარი გამოცდილება. უსაფრთხოების უზრუნველყოფის ტექნოლოგიები არის ისეთივე ბიზნესპროცესები, როგორც ადმინისტრირება, შესყიდვები, გადაზიდვები და ა.შ.

საქართველოს ბაზარი შედარებით ახალგაზრდაა. მაგრამ, მზარდი კონკურენციის პირობებში, ბაზარზე შესვლის მსურველები მრავალრიცხოვანია. ამიტომ, ბიზნესის უსაფრთხოების უზრუნველყოფის კუთხით გადასაწყვეტი პრობლემები საკმაოდ სირთულით და მრავალფეროვნებით გამოირჩევა.

COMPETITIVENESS – SIGNIFICANT CONDITION FOR BUSINESS SAFETY

RAMAZ OTINASHVILI - Professor of GTU

VAKHTANG DATASHVILI – Professor of GTU

GIORGI BAGRATIONI – seeker of doctor's degree, GTU

Article defines competition, competitiveness of business and recommendations for competitors' monitoring. It states that competitiveness is ability of business (potential and actual) to face the competitors' attacks, maintain market share. Competitiveness implies presence of individual set of specific competitive advantages determining the key factors of success of given business. These include: high quality of work, consumer value of the goods and services, competitive prices, high professional level of the personnel, well-established image, business experience and reputation, credit history, level of management and organizational development etc.

Georgian market is relatively young, but in the conditions of growing business and competition the number of those desiring to enter the market is indeed great. Therefore, with respect of ensuring safety of business the problems to be solved are distinguished with their complexity and wide range. Competitive markets are: retailer market (especially the market of trading network), pharmaceutic market, construction market, banking and insurance businesses etc.

According to the competitive strategy the business objects are categorized as market leaders, contenders, followers and the objects, which have already gained their market niche. Article provides strategies of their behavior. "Comparative competitive strategy is the contemporary conception of business development and it is related to seeking and studying of advanced business methods and their introduction into the competitive business requiring improvement.