

# კონკურენტული უპირატესობების ფორმირების თავისებურებები მომსახურების სფეროში

როგორც ცნობილია, მომსახურების სფეროში საწარმოებისა და ორგანიზაციების მიზნები მიუხედავად მათი ხასიათისა (კომერციული თუ არაკომერციული), განისაზღვრება მათზე მომხმარებელთა ან მყიდველთა მოთხოვნილების ხარისხით. კონკურენტული ბაზრის პირობებში, რომელიც სთავაზობს მომსახურების მწარმოებლების არჩევანს, კონკრეტული მომსახურებაზე მოთხოვნილება დამოკიდებულია მომხმარებლის (მყიდველის) მიერ ამ მომსახურების სამომხმარებლო და ღირებულებითი თვისებების შედარებაზე ბაზარზე არსებულ შემოთავაზებულ ანალოგებთან. მომსახურების უნარი გაიმართავოს კონკურენციაში მომხმარებლის გამო (მომსახურების კონკურენტუნარიანობა) პირდაპირაა დამოკიდებული კონკურენტებთან შედარებით ამა თუ იმ უპირატესობების არსებობაზე.

მოცემულ ნაშრომში განხილულია კონკურენტული უპირატესობა და მისი ფორმირების პირობები მომსახურების სფეროში; კავშირი მომსახურების კონკურენტუნარიანობასა და ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობას შორის; კონკურენტული უპირატესობების ჩამოყალიბების და მისი გამოყენების თავისებურებები მომსახურების სფეროში.

კონკურენტული უპირატესობა — ეს არის განსაკუთრებული დახასიათება ან მომსახურების დახასიათებების რაღაც განსაკუთრებული ერთობლიობა (შერწყმა), რომელიც აყალიბებს მომხმარებელთა თვალში მომსახურების აშკარად მეტ ღირებულებას მისი ფასის, სარგებლიანობის, მისაწვდომობის, შეთავაზების მოხერხებულობისა და სხვა სამომხმარებლო თვისებების თვალსაზრისით.

თეორიაში გამოყოფენ სტრატეგიის ორ საბაზო სახეობას, რომლებიც კონკურენტული უპირატესობის რეალიზაციის საშუალებას იძლევიან: დაბალი დანახარჯების სტრატეგია (ანუ ლიდერობა დანახარჯების მიხედვით) და დიფერენციაციის სტრატეგია.

დაბალი დანახარჯების სტრატეგიის გამოყენება ნიშნავს, რომ ორგანიზაციას აქვს კონკურენტებთან შედარებით ყველაზე დაბალი დანახარჯები პროდუქციის ან მომსახურების შექმნაზე. ამიტომაც, თუ ის გაყიდის კონკურენტების ფასებით, მას ექნება ზემოქმედება. ორგანიზაცია, რომელიც ირჩევს დიფერენციაციის სტრატეგიას, მიდის მომსახურებ-

ბ. იაშვილი —

სტუ-ს სრული პროფესორი,  
ი. ბრეზაძე, ბ. ყორანაშვილი —

სტუ-ს მაგისტრები

ის მოდიფიკაციის შექმნის გზით, რაც საგრძნობლად განსხვავდება იმისაგან, რასაც აწარმოებენ კონკურენტები მომხმარებლებისათვის თავისი ღირებულებითი მახასიათებლებით. ამ საფუძველზე მას შეუძლია უფრო მაღალი ფასის დადგენა (დაწესება) და ზემოქმედების მიღება იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც მისი დანახარჯები საშუალო-დარგობრივ დონეზე იმყოფებიან (ნახ. 1).

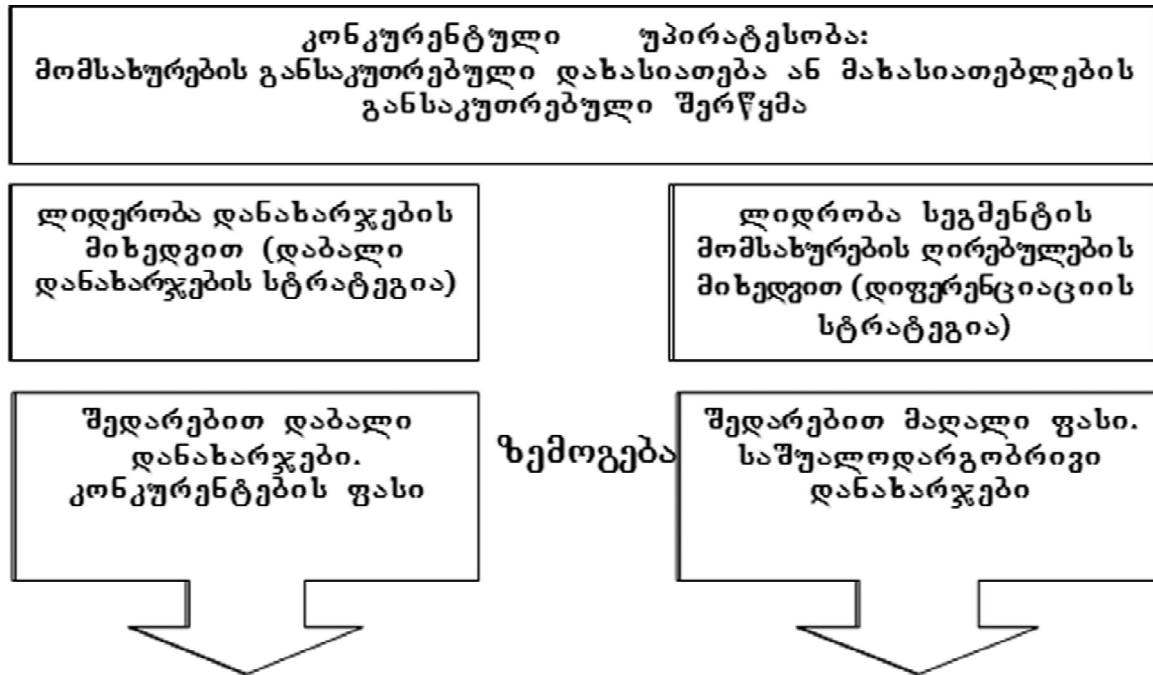
გამოყოფენ დიფერენციაციის რამდენიმე სახეს, რომელთა რეალიზაცია ხდება შესაბამის სტრატეგიებში (ნახ. 2):

ორგანიზაციების საბაზო სტრატეგიები შეიძლება დაიყოს გარემოცვის მასშტაბის მიხედვით (ან კონკურენციის სფეროს მიხედვით) ორ ქვეჯგუფად: საერთო და ფოკუსირებული. საერთო სტრატეგიები გათვლილნი არიან ორგანიზაციის საქმიანობის ყველა სფეროზე, ხოლო ფოკუსირებულები კი — სტრატეგიის მასშტაბს ზღუდავენ მომხმარებლის ზოგიერთი შედარებით ვიწრო სეგმენტით, ვის ხარჯზეცაა მოსალოდნელი ზემოქმედების მიღება.

მომსახურების კონკურენტული უპირატესობების უზრუნველყოფა მოითხოვს მთელი რიგი შემდეგი მნიშვნელოვანი მომენტების აღრიცხვას, რაც შეიძლება განვმარტოთ, როგორც მათი ფორმირების პირობები (ნახ. 3):

- მომსახურების ღირებულება, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, არის მისდამი მომხმარებლის დამოკიდებულების შედეგი, რომელიც განისაზღვრება მათი სპეციფიკური გამოცდილების, სტატუსის, სამომხმარებლო მოთხოვნილებების კოორდინატების სისტემაში. ამიტომაც მომსახურების კონკურენტული უპირატესობის გაჩენის მნიშვნელოვან მომენტს წარმოადგენს არა მარტო მომსახურების განსაკუთრებული თვისებების არსებობა, არამედ მისი შესაბამისობა ბაზრის კონკრეტული სეგმენტის საჭიროებებისადმი. უფრო მეტიც, ხშირად მომსახურების კონკურენტული უპირატესობა ერთი სამომხმარებლო სეგმენტის კოორდინატებში ამ მომსახურებას მეორე სეგმენტისათვის მიუღებლად ხდის.

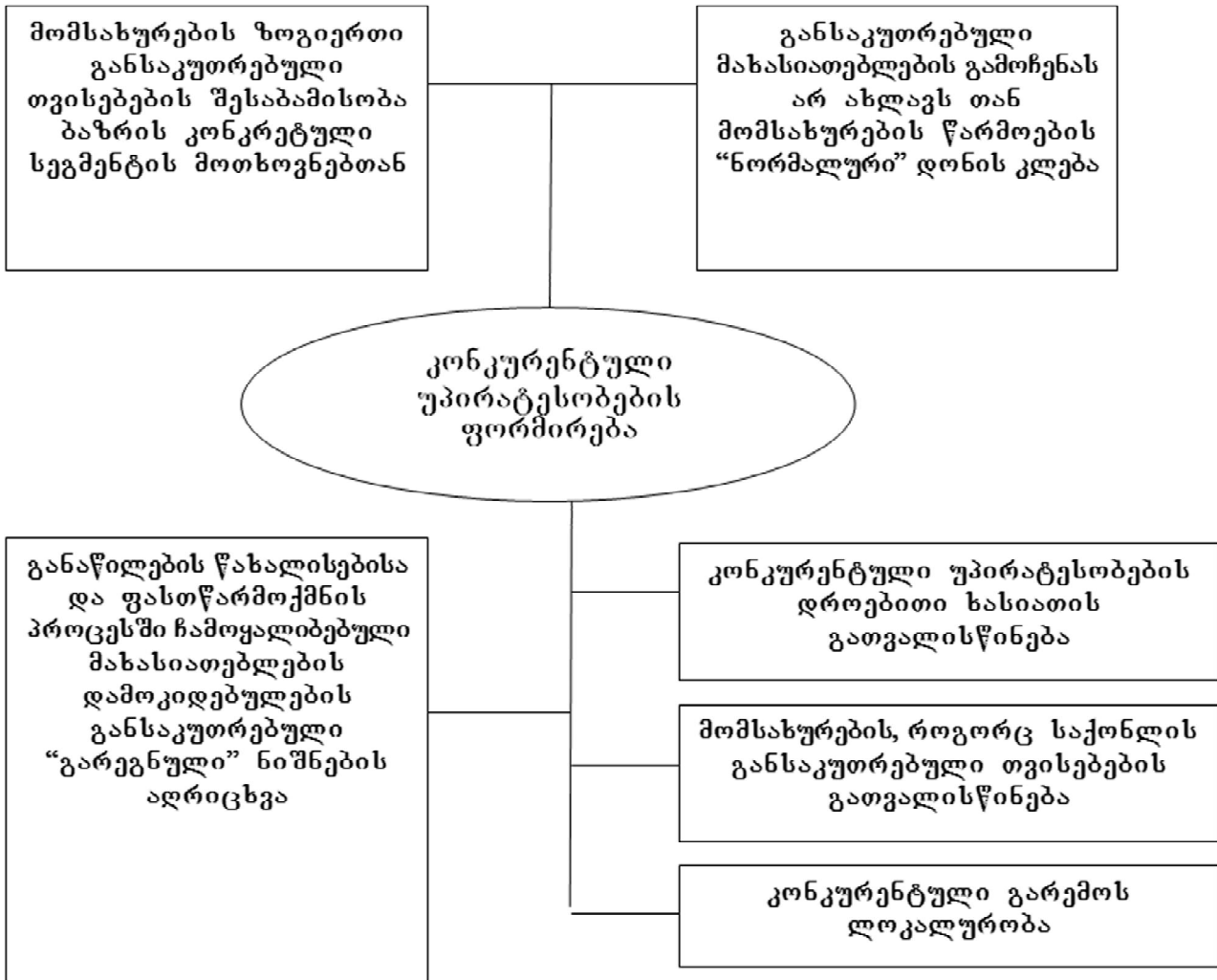
ნახ. 1. კონკურენტული უპირატესობების რეალიზაციის მიმართულება



ნახ. 2. დიფერენციაციის სტრატეგიის სახეები



ნახ. 3 მომსახურების სფეროში კონკურენტული უპირატესობების ფორმირების პირობები



■ კონკურენტული უპირატესობა როგორც წესი, ჩნდება, წარმოების მისაღები ("ნორმალური") დონისა და მოცემული საგმენტისათვის მომსახურების მიწოდების პირობებში. მხოლოდ ძალიან იშვიათ შემთხვევებში შეიძლება შეურიგდეს მომხმარებელი მომსახურების ხარისხის გაუარესებას (მის ვარდნას იმ ჩვეულ დონეზე დაბლა, რაც ნორმალურადაა მიჩნეული).

■ კონკურენტული უპირატესობების ფორმირებისათვის აუცილებელია გათვალისწინებული და გამოყენებული იქნას მომსახურების, როგორც საქონლის, განსაკუთრებული თვისებები.

■ კონკურენტული უპირატესობები შეიძლება შეიქმნას მომსახურების მარკეტინგული კომპლექსის ნებისმიერ ელემენტში. მაგრამ მომსახურების, როგორც საქონლის, თავისებურებებიდან გამომდინარე, კონკურენტული უპირატესობების ფორმირების სფეროს გაფართოებასთან ერთად პარალელურად (მომსახურების

სათვის მნიშვნელოვანი მარკეტინგის კომპლექსის სპეციფიური ელემენტების, (როგორიცაა პერსონალი, ფიზიკური გარემოცვა და პროცესი) ზრდასთან ერთად) ძლიერდება ეგრეთ წოდებული მომსახურების მიმართ გარეგნული მახასიათებლების მნიშვნელობა, რომლებიც ყალიბდებიან განაწილების, ფასთწარმოქმნისა და წახალისების პროცესში.

■ მომსახურების ცალკეული სახეების კონკურენტულ უპირატესობებს აქვთ დროებითი ხასიათი, რომელიც მჭიდროდაა დაკავშირებული საქონლის სასიცოცხლო ციკლთან და ბაზრის კონიუნქტურის განუწყვეტელ ცვლილებებთან. მომსახურების კონკურენტუნარიანობის მართვა — ეს არის განუწყვეტელი პროცესი, რომელიც დაკავშირებულია კონკურენტუნარიანობის რომელიმე მაჩვენებლის შემცირების მომენტის დროულად დაფიქსირების აუცილებლობასთან და შესაბამისი დონისძიებების ჩატარებასთან, რაც საბაზრო და ფინანსური

დანაკარგების (მაგალითად, წარმოების შეწყვეტა, მომსახურების მოდერნიზაცია, მისი პოზიციონირების შეცვლა ბაზრის სხვა სეგმენტზე) თავიდან აცილების წინასწარ საშუალებას წარმოადგენს.

უნდა გვახსოვდეს, რომ შემოთავაზებული მომსახურების კონკურენტუნარიანობის ხელშეწყობა მათი ამა თუ იმ აზრით განახლების აუცილებლობის გათვალისწინებით (გავისხეინოთ ინოვაციურობის სხვადასხვა დონეები), უზრუნველყოფილია საწარმოს კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი ორგანიზაციის რესურსული პოტენციალით. საწარმოს კონკურენტუნარიანობა ახასიათებს ეკონომიკურ, სამეცნიერო – ტექნიკურ, საწარმოო, საორგანიზაციო – მმართველობით და სხვა შესაძლებლობებს და მისი წარმატებულობის დინამიკას საბაზრო კონკურენციის პირობებში და განისაზღვრება მისი ცვლილებებთან შეგუების უნარით. (1)

ორგანიზაციის კონკურენტული უპირატესობა — ეს არის მისი რესურსული პოტენციალის მახასიათებლების განსაკუთრებული შეხამება (შერწყმა), რომლებიც უზრუნველყოფენ საწარმოებელი მომსახურების კონკურენტუნარიანობის დინამიურ ხელშეწყობას. რესურსული პოტენციალი შეიცავს ორგანიზაციის ხელშესახებ და ხელშეუხებელ აქტივებს, რომლებიც ფორმირდებიან როგორც გარე გარემოში — ბაზარზე (მაგალითად, იმიჯი, ადგილმდებარეობა, ურთიერთობები მომწოდებლებთან), ასევე შიდა გარემოში — საწარმოში (მაგალითად, თანამშრომლების უნარები და წარმოებისა და გასაღების ორიგინალური ტექნოლოგიები).

უნდა აღინიშნოს, საწარმოს კონკურენტუნარიანობისა და ორგანიზაციის კონკურენტული უპირატესობებისა და მის მიერ წარმოებული საქონლის ფორმირების კონტროლის ტექნოლოგია ემყარება ბენჩმარკინგის მეთოდის გამოყენებას. ეს არის მეთოდი, რომელიც მიმართულია წარმოებაში საუკეთესო მიღწევების შესწავლაზე და მომსახურების ბაზარზე წახალისებაზე (ხელშეწყობაზე) საკუთარი საქმიანობის ეფექტურობის ამაღლების მიზნით.

მწარმოებლურობისა და ხარისხის ამერიკული ცენტრის განსაზღვრებით, ბენჩმარკინგი არის პროცესი, რომელიც შეიცავს:

— კომპანიის მიერ საკუთარი ფირმის მუშაობის სრულყოფისათვის საკვანძო სფეროების დადგენა;

— ამ სფეროებში მომუშავე სხვა კომპანიების საუკეთესო შედეგების გაცნობა, მისი შესწავლა და საკუთარ ფირმაში დანერგვა;

— მწარმოებლურობისა და ხარისხის ზრ-

დის უზრუნველყოფელი ახალი სისტემებისა და პროცესების დანერგვა.

როგორც ზემოთქმულიდან სჩანს, ბენჩმარკინგის პროცესის არსს შეადგენს ორგანიზაციის პარამეტრების შედარება სხვა კომპანიებთან და ამ საფუძველზე ბიზნესის ისეთი კონკურენტული სტრატეგიის დამუშავება, რომელიც გაითვალისწინებს პარტნიორებისა და კონკურენტების საუკეთესო გამოცდილებას.

ბენჩმარკინგი განიხილავს ნებისმიერ ინფორმაციას, რომელიც მოწმობს ახალი იდეების, პრინციპების, პროცესების, როგორც საკუთარი საქმიანობის სრულყოფისათვის აუცილებელი რესურსის რეალიზაციას. მოწინავე გამოცდილების გამოყენება მოცემული ორგანიზაციისათვის დაკავშირებულია სხვადასხვა პროფილისა და სხვადასხვა მასშტაბის ინოვაციურ საქმიანობასთან: ახალი ან განახლებული პროდუქტის შექმნა და მისი დანერგვა ბაზარზე, წარმოებაში გამოყენებული ტექნოლოგიური პროცესის სრულყოფა, პერსონალის დაქირავებისა და მისი მოტივაციისადმი ახალი მიდგომის ფორმირება და ასე შემდეგ. ამიტომ ბენჩმარკინგი, რომელიც წარმოადგენს სისტემატიურ საქმიანობას, მიმართულს საუკეთესო მაგალითების მოძიებაზე, შეფასებაზე და მათ (მაგალითების) შესწავლაზე, მიუხედავად მათი (ამ მაგალითების) გეოგრაფიული ადგილმდებარეობისა, ბიზნესის სფეროსა და მისი ზომებისა, წარმოგვიდგება, როგორც საწარმოში ინოვაციური პროცესის რეალიზაციის ერთ-ერთი ეტაპი.

ამგვარად, ბენჩმარკინგი შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ყველაზე მეტად წარმატებული ინოვაციების მოძიებისა და დანერგვის მეთოდი ორგანიზაციის საქმიანობის ყველა მიმართულებაში (პროდუქტი, მართვა, მარკეტინგი, ტექნოლოგია) და დონეებზე (ქვეგანყოფილება, ქსელური პარტნიორი, კონკურენტი (ადგილობრივი თუ საერთაშორისო)) ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის გაზრდის მიზნით.

ჩვეულებრივ, გამოყოფენ ხოლმე ბენჩმარკინგის რამდენიმე სახეს (ცხრილი 1):

1. კონკურენტუნარიანობის ბენჩმარკინგი ორიენტირებულია პირდაპირი კონკურენტების შესწავლაზე — მათი პროდუქციის, დანახარჯების, ტექნოლოგიების, ეკონომიკური და ფინანსური მაჩვენებლების, კლიენტებთან და მომწოდებლებთან ურთიერთობების შესწავლაზე და ამ საფუძველზე — საკუთარი საქმიანობის კონკურენტუნარიანობის შედეგების უზრუნველყოფაზე;

2. ფუნქციონალური ბენჩმარკინგი — სხვა

## ცხრილი 1. ბენჩმარკინგის სახეები

| ბენჩმარკინგის სახეები, რომლებიც გამოიყენება მომსახურებების სფეროში | პარტნიორები                      |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| შიდა ბენჩმარკინგი                                                  | იმავე კომპანიის განყოფილებები    |
| კონკურენტუნარიანობის ბენჩმარკინგი                                  | პირდაპირი კონკურენტები           |
| ფუნქციონალური ბენჩმარკინგი                                         | კომპანიები სხვა დარგიდან         |
| ურთიერთობების ბენჩმარკინგი                                         | ქსელური ორგანიზაციის მონაწილეები |

დარგებში ყველაზე მეტად წარმატებული მწარმოებლების გამოცდილების შესწავლა, უპირველეს ყოვლისა, საქონლის წახალისების მხრივ, საკუთარი საბაზრო სტრატეგიის ჩამოსაყალიბებლად;

3. შინაგანი (შიდა) ბენჩმარკინგი — ერთი კომპანიის ქვედანაყოფების ჩარჩოებში მენეჯმენტის (ინფრასტრუქტურული მომსახურება, საორგანიზაციო ტექნოლოგიები, შრომის სტიმულირება და ასე შემდეგ) მიღწევების შესწავლა;

4. ურთიერთობების ბენჩმარკინგი წარმოადგენს ინოვაციების შესახებ ინფორმაციის გაცვლა-გამოცვლას მომსახურების მწარმოებლების ქსელური ურთიერთობების ფარგლებში და ხელს უწყობს ქსელური ორგანიზაციის ინოვაციური პოტენციალის ზრდას უპირველეს ყოვლისა, სხვადასხვა ინოვაციების ძეგლის დროის შემცირების ხარჯზე, და მეორეც, ინოვაციურ საქმიანობაში რისკების შემცირების ხარჯზე. ქსელური ურთიერთობები ფორმებს ინოვაციების შექმნასა და გავრცელებაზე დანახარჯების შემცირების საშუალებას აძლევენ.

კონკურენტული უპირატესობების ფორმირების ძირითადი მიმართულებები, რომლებიც ითვალისწინებენ მომსახურების თავისებურებებსა და მათი წარმოებისა და მოხმარების თანამედროვე ეტაპს ნაჩვენებია ნახაზზე (ნახ. 4.).

1. მომსახურების ძირითადი თვისებები განაპირობებენ კონკურენტული უპირატესობების ფორმირების ახალი სფეროების ექსპლაცაციას. ეს ვლინდება ორ ასპექტში:

კონკურენტული უპირატესობების ფორმირება მომსახურების, როგორც საქონლის, თვისებების ნეგატიური შედეგების ნივთიერების საფუძველზე;

— არახელშესახები მომსახურების “ხელშესახებობის” ამადლება (მათ შორის წახალისების კომპლექსის საშუალებებით, მომსახურების ხარისხის მატერიალური მოწოდების შედგენით);

— მომსახურების მწარმოებლის ადგილმდებარეობა და მისი მუშაობის დრო და რეჟიმი, რომლებიც მომსახურების წარმოებისა და მოხ-

მარების ერთდროულობის პირობებში იქცევიან მნიშვნელო-

ვან ფაქტორებად;

— მომსახურების წარმოების ხანგრძლივობა და მის (მომსახურების) მიღებაზე დროის ერთობლივი დანახარჯები (ლოდინის დროის ჩათვლით);

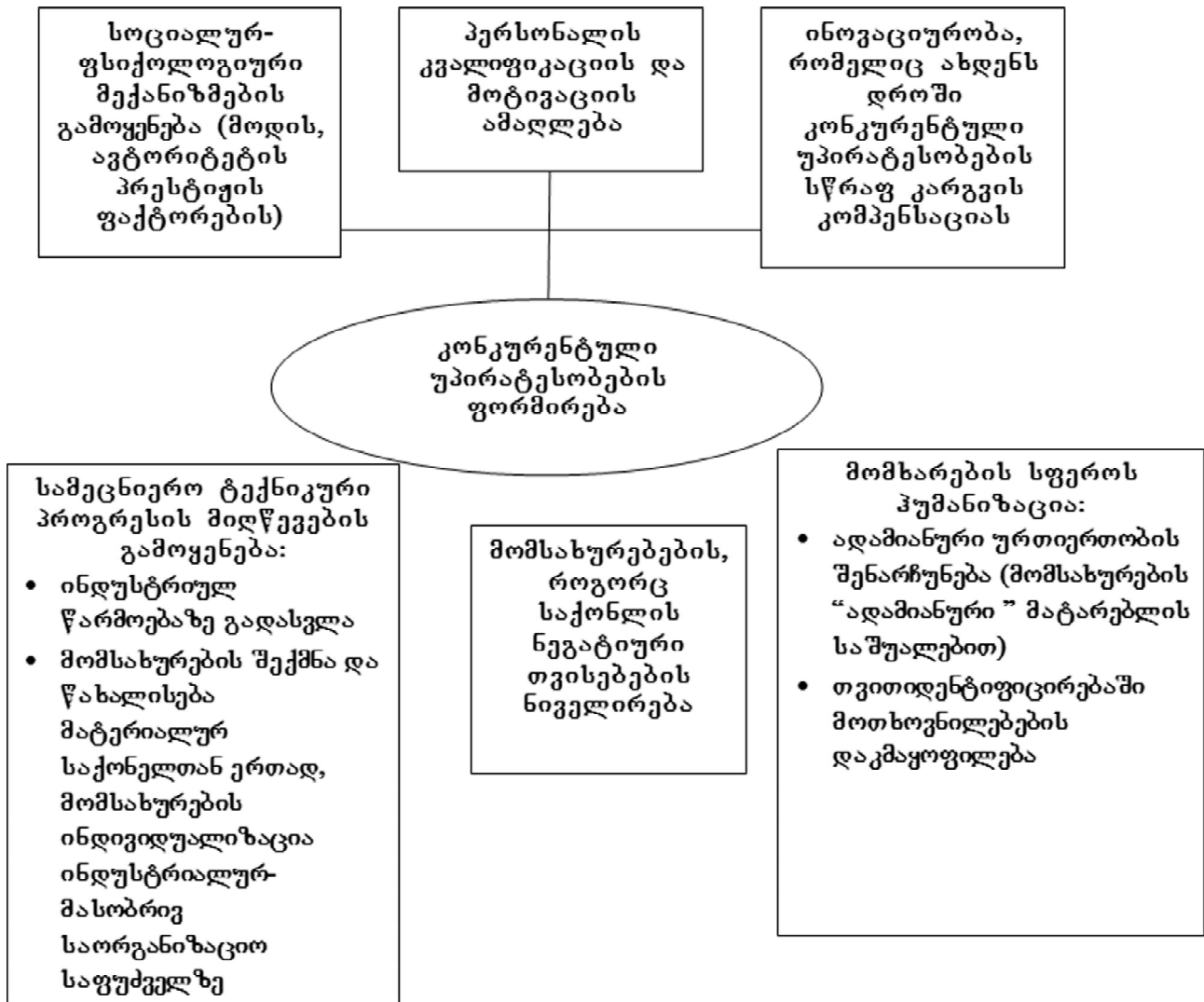
— მომსახურების სფეროს ორგანიზაციაში გატარებული დროის კომფორტაბელურობის ამადლება, რაც დაკავშირებულია მომხმარებლის ფსიქოემოციონალურ დანახარჯებთან. მომსახურების მიღებაზე დახარჯული დროის ეკონომია უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია მისი (მომსახურების) ღირებულების ფორმირებისათვის მომხმარებლის თვალში. მომსახურების შეთავაზების პროცესის და ლოდინის დროის შემცირება ხელს უწყობს მომსახურების უფრო მაღალ შეფასებას და წარმოადგენს კლიენტზე ზრუნვის მოწოდებას;

— პერსონალის კვალიფიკაცია, კომპეტენცია და ზრუნვა (განსაკუთრებით უნიკალურ სპეციალისტებზე).

— კონკურენტული უპირატესობების ძიება და ფორმირება ხდება სოციალურ-ფსიქოლოგიური მექანიზმების, მათ შორის თანამედროვე მოდის, პრესტიჟისა და ავტორიტეტის ფაქტორების გამოყენების გზით. ეს იმი-თაა განპირობებული, რომ მომსახურების კონკურენტულ უპირატესობებს აქვთ მნიშვნელოვანწილად არაობიექტური ხასიათი, ანუ არ არსებობს მომსახურების ხარისხის შეფასების საზოგადოდ მიღებული, მეცნიერულად დასაბუთებული პარამეტრებისა და კრიტერიუმების სისტემა (რაც ხშირად განპირობებულია თვითონ მომსახურების ბუნებით). კერძოდ, ეს, იძლევა მომხმარებელთა აზრით მანიპულირების, ზოგჯერ კი — რეალური, მეცნიერებისა და პრაქტიკის მიერ დასაბუთებული ფაქტების ფალსიფიკაციის შესაძლებლობას.

2. სხვადასხვა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაში ადამიანური ფაქტორის მნიშვნელოვან როლს მივყავართ იქამდე, რომ მომსახურების სფეროს უმრავლეს დარგებში კონკურენტული უპირატესობების ფორმირებისას დიდი

**ნახ. 4 მომსახურებების სფეროში კონკურენტული უპირატესობების ფორმირების და გამოყენების მიმართულებები**



როლი ეთმობა პერსონალის მოტივაციასა და კვალიფიკაციის ამაღლებას, რაც უზრუნველყოფს კლიენტებთან ურთიერთობების ეფექტურ დონეს. ეს პრინციპი ძალიან მნიშვნელოვანი მომენტი, რადგანაც ის ქმნის მთელ რიგ მნიშვნელოვან მოთხოვნებს პერსონალთან და მის (პერსონალის) ცალკეულ ჯგუფებს შორის პარტნიორული ურთიერთობების დაღაგებაში. ამ მიზნით ფართოდ გამოიყენება მარკეტინგული ინსტრუმენტები, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის შიგნით, ანალოგიურად იმისა, რომელიც გამოიყენება ფირმის მიერ საგარეო ბაზარზე (სეგმენტაცია მოთხოვნილებების ერთიანობის საფუძველზე; შიდა პროდუქტის დიფერენციაცია შიდა ბაზრის სხვადასხვა სეგმენტებისათვის (მუშაკებისა და მათი გაერთიანებებისათვის — ორგანიზაციის ქვედანაყოფები);

მომსახურების წახალისება, მათი (მომსახურებების) მიღება და ათვისება შიდა ბაზრის მიერ კომუნიკაციური საშუალებებისა და არხების საშუალებებით და ასე შემდეგ);

“საგარეო ბაზრისა” და “საშინაო ბაზრების” ცნებების შემოტანამ გამოიწვია შიდა მარკეტინგის კონცეპციის გამოყოფა, რაც განკუთვნილია მომსახურების (შრომის ორგანიზაციის) დამუშავებისა და წახალისებისათვის შიდა ბაზარზე, რომელიც შედგება ცალკეული მუშაკების ფორმალური თუ არაფორმალური ჯგუფებისაგან, რომელთაც აერთიანებს საერთო ინტერესები და მოთხოვნილებები, და მათ აქვთ მიზანი საგარეო ბაზარზე გადაწყვეტიტონ ისეთი მარკეტინგული ამოცანები, როგორიცაა: (2)

— მომსახურების ხარისხის სტანდარტების შენარჩუნება;

— რენტაბელურობის უზრუნველყოფა მწარ-

მოვლურობის ამადლების ხარჯზე;

— ისეთი პროფესიონალური და მოტივირებული პერსონალის არსებობა, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის იმიჯს კლიენტთან ურთიერთობისას;

— ახალი თანამშრომლების მოძიებისა და დაქირავების გაადვილება.

3. კონკურენტული უპირატესობების ფორმირებისას მკვეთრად გაიზარდა სამეცნიერო-ტექნიკური მიღწევების როლი, განსაკუთრებით ეს დამახასიათებელია ბოლო ათწლეულებისათვის. ამასთანავე, სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის გამოყენება ამ უპირატესობების გამოყენებისათვის შესაძლებელია მომსახურების წარმოების პრინციპულად სხვადასხვა კონცეპციებისა და განვითარების ტენდენციებისათვის. (3)

სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის მიღწევებმა განაპირობეს ე.წ. “კუსტარული” ტექნოლოგიებიდან დაშორება და ინდუსტრიულ, მასობრივ, სტანდარტიზებულ, მნიშვნელოვან წილად უნიფიცირებულ მიდგომაზე გადასვლა. ამით გამოწვეული წარმოების მასშტაბის გაზრდა, მომსახურების სფეროს ზოგიერთი ნეგატიური შედეგების ნივთიერება არსებითი კონკურენტული უპირატესობების მიღების საშუალებას იძლევა (მაგალითად, საწარმოო ხარჯების შემცირება).

სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის მიღწევებმა გამოწვეეს ის, რომ მომსახურების კონკურენტული უპირატესობები “გადაიხლართა” საქონელთან, მის სამეცნიერო-ტექნიკურ “შიგთავსთან” და პირიქით. მომსახურების შექმნა და წახალისება საქონელთან პარალელურად მიდინ. ასე, მომხმარებელი ორიენტაციას ახდენს არა მარტო და არა იმდენად მობილურ ტელეფონის აპარატზე, არამედ იმ სერვისულ მომსახურებაზე, რომლის მიღების საშუალებაც იძლევა ეს აპარატი. საქონლის “პროექტში” თავიდანვე ჩადებულია გარკვეული ხარისხისა და მოცულობის მომსახურების მიღების შესაძლებლობები. ეს არის მომსახურების განვითარების მოცემული პერიოდის სპეციფიკა. მეორეს მხრივ, სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის მიღწევები აძლიერებენ და აღრმავენ კონკურენტულ უპირატესობებს ბაზრის იმ ცალკეულ სეგმენტებზე, რომელთა მწარმოებლებიც ორიენტირებულნი არიან მომსახურების ინდივიდუალიზაციაზე. ამასთანავე, როგორი პარადოქსალურიც არ უნდა იყოს, ისინი ამ ინდივიდუალიზაციის გატარების საშუალებას იძლევიან ინდუსტრიულურ-მასობრივ საორგანიზაციო საფუძველზე — “მსხვილმასშტაბი-

ანი ინდივიდუალიზაციის” მიდგომა, რომელიც დღესდღეობით ეფუძნება “კომპიუტერიზებულ ინდივიდუალიზაციას”;

4. მომსახურების სფეროში, განსაკუთრებით კი მის იმ დარგებში, რომლებიც უზრუნველყოფენ მოსახლეობის კულტურულ და სულიერ შემადგენლებს, ინდუსტრიალიზაციისა და მოხმარების უნიფიკაციის პირობებში ჩადებულია კონკურენტული უპირატესობების გამოყენების ძლიერი პოტენციალი. მომხმარებელთა გარკვეული ჯგუფებისათვის მომსახურების სფერო ხდება მოხმარების სფეროს ჰუმანიზაციის უკანასკნელი საყრდენი ადამიანური ურთიერთობების შენარჩუნების თვალსაზრისით (მომსახურების “ადამიანური” მატარებლის მეშვეობით), ასევე პიროვნული, ეროვნული, კულტურული და ა. შ. თვითიდენტიფიკაციის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების თვალსაზრისითაც. მოსახლეობის ფართო მასებამდე ეროვნული სულიერი ფასეულობების მიტანა შესაბამის ორგანიზაციებს აძლევს კონკურენტულ უპირატესობებს როგორც დარგთაშორის ჭრილში, ასევე სხვადასხვა დარგების ცალკეულ ორგანიზაციებს შორის. სასაქონლო სფეროში ასეთი შესაძლებლობები გაცილებით ნაკლებია.

5. მომსახურების დაბალი ტრანსპორტაბელობა, რომელიც განმსჭვალავს მათ ყველა სახეობას — ყოველდღიურიდან იშვიათამდე, — იწვევს იმას, რომ, კონკურენტული გარემო (კონკურენტების საძიებელი ველი) არსებითად ტრანსფორმირდება ლოკალიზაციის მხარეს. კონკურენტების ბაზარი ტერიტორიულად იზღუდება (იფარგლება) მისაწვდომობის დროით, რომელიც, თავის მხრივ, დამოკიდებულია მომსახურების მოხმარების აუცილებლობის ხარისხსა და მოხმარების (გამოყენების) რეგულარულობაზე.

გასათვალისწინებელია, რომ მომსახურების ზოგიერთი სახეობისათვის მიწოდების ფორმის ცვლილებამ (მაგალითად, მომსახურების წარმოების ორგანიზაცია მოხმარების ადგილზე — გასვლითი მეცადინეობები) შეიძლება შექმნას სერიოზული კონკურენტული უპირატესობები, მაგრამ, მეორეს მხრივ, გააფართოვოს კონკურენტული გარემოს საზღვრები.

6. კონკურენტული უპირატესობები ძალიან სწრაფად იკარგებიან დროში. ეს დაკავშირებულია შემდეგ გარემოებებთან:

— მომსახურების წარმოებისათვის საჭიროა რესურსების შედარებით მცირე რაოდენობა. ისინი არ არიან დაცულნი ინვესტიციების დიდი ზღვრული მნიშვნელობებით. მომსახურების წარმოების ტექნოლოგიები ხშირად არ ხასი-

ათდებიან მაღალი “ტექნიკური მოცულობით”, ტექნიკისა და მუშაკების უნარების რთული შერწყმით, და ამიტომაც აღვივლია მათი აღწარმოება;

— იმასთან დაკავშირებით, რომ მრავალ ნოუ-ჰაუს აქვს ორგანიზაციული ხასიათი, მათი ავტორობა ვერ ექვემდებარება სამართლებრივ დაცვას.

#### **გამომყვანული ლიტერატურა**

1. Бурменко Т. Д. Сфера услуг менеджмент. М.: Кнорус, 2007.
2. Николайчук В. Маркетинг и менеджмент услуг. Деловой сервис. СПб.: Питер, 2005.
3. Хайкин М. М. Управление организациями социальной сферы: Практикум. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2006.

### **FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES AND ITS PECULARITIES IN THE FIELD OF SERVICE**

***G IASHVILI - Full Professor,  
I. BREGADZE, G KORANASHVILI - MBA***

As it is known the objectives of enterprises and organizations in the field of service depends on the characteristics of consumers and buyers irrespective of their commercial or non-profit nature. In terms of competitive market, which offers manufactureres various alternatives, demand on specific services depends on comparison of characteristics of consumer's profit in regard to analogues existing in the market. Ability of service to win competition in the market depends directly on offered benefits in comparison to competitors.

This paper discusses the competitive advantage and conditions of its formation in the field of service; Connection between competitive service and competitiveness of organization; Development of competitive advantage and its utilization peculiarities in the field of service.