

კონკურენტული დაზვერვა – კონკურენტული ბრძოლის ინსტრუმენტი

ვახტანგ ღათაშვილი
რამაზ ოთინაშვილი
სტუ-ს პროფესორები

მსოფლიო ბაზარზე, კონკურენცია ბიზნესში საჭირო რესურსებისა და ბაზრის წილების მოსაპოვებლად არის საკმაოდ დაძაბული და ხშირად დებულობს სასტიკ და უღმრთელ ფორმებს. წარმატებას აღწევს ის ვინც ნაყოფიერად იყენებს ბიზნეს-დაზვერვას თავის საქმიანობაში. მსოფლიოში კონკურენცია სულ უფრო იზრდება. შედეგად კონკურენტული დაზვერვა ეფექტიანი გამოყენებისას იქცევა გადამწყვეტ ფაქტორად, რომელიც გადაარჩენს და შეიძლება მოაგებონოს კიდევ გაკოტრების გზაზე მდგარ კომპანიასაც კი.

კონკურენტული დაზვერვა არის კონკურენტული გარემოს შესწავლის ინსტრუმენტი, რომელიც წარმოადგენს კონკურენტების შესახებ ინფორმაციის მიზანმიმართულ შეგროვებას მმართველობითი გადაწყვეტილებების მისაღებად ბიზნესის წარმართვის შემდგომი სტრატეგიისა და ტაქტიკის თაობაზე.

კონკურენციის კონცეფცია წარმოადგენს ზემოქმედების იმ გარე ფაქტორების სქემას, რომლებიც მოიცავს როგორც პერსპექტივებს, ისე საფრთხეებს ბიზნესისთვის. ამიტომ, კონკურენტული დაზვერვის ცნება უნდა გავრცელდეს არა მხოლოდ არსებულ კომპანიებზე, რომლებიც ახდენენ ანალოგიური საქონლისა თუ მომსახურების რეალიზებას, არამედ მომავალ სავარაუდო კონკურენტებზეც, აგრეთვე ნაწილობრივ მიმწოდებლებსა და კლიენტებზე.

ინფორმაცია კონტრაგენტების შესახებ შეიძლება იქცეს არსებით კონკურენტულ უპირატესობად ხოლო ინსაიდერული ინფორმაციის მოპოვება წარმოადგენს მარკეტინგის ცალკე ამოცანას. ამასთან ყოველთვის გასათვალისწინებელია, რომ კონკურენტისადმი შეწინააღმდეგება უმჯობესია მის კოპირებაზე, ვინაიდან „გასწრების“ სტრატეგია გრძელვადიან პერსპექტივაში უფრო მომგებიანია „მიდევნების“ სტრატეგიაზე. გარდა ამისა, უნდა გვახსოვდეს, რომ კონკურენტისათვის წართმეულ ყოველ ღარს, დაუკავებელი ნიშების ათვისებიდან შემოსავლებისაგან განსხვავებით, არა მხოლოდ მოაქვს დამატებითი შემოსავალი, არამედ შემოსავალს ართმევს კონკურენტს, რაც მას ასუსტებს კონკურენტულ ბრძოლაში. და კონკურენტული დაზვერვა უმე-

ტესად გამოიხსნება კონკურენტის ნეგატიური ტენდენციების გაძლიერებაზე, სანამ დანარჩენი მარკეტინგი დაკავებულია ახალი ნიშების ძიებით.

ზოგიერთი სახის საქმიანობაში კომპანიების შესახებ ინფორმაციის კომერციული შეგროვება არის ბიზნეს-პროცესის შემადგენელი ნაწილი, მაგალითად, საკუთრივ მარკეტინგში, ჟურნალისტიკაში, კონსალტინგსა და რეკრუტინგში.

კონკურენტული დაზვერვის მიზნებია:

1. კონკურენტების ჭეშმარიტი სტრატეგიის განსაზღვრა საკუთარი სტრატეგიის კორექტირებისათვის. ჭეშმარიტი სტრატეგია იშვიათად ემოხვევა კომპანიის მისიას. კონკურენტის განვითარების ძირითადი მიმართულების გაგება საშუალებას გვაძლევს, განვსაზღვროთ, თუ რამდენად წარმატებული იქნება კონკურენცია მომავალში საქმიანობის ამ სფეროში. შესაძლოა, საჭიროა პროექტის დაჩქარება კონკურენტის მოძრაობის მიმართულებით. შესაძლოა საჭირო იყოს პროექტის არდაწყება და რესურსების გამოყენება სხვა საბაზრო ნიშის დასაკავებლად.

2. კონკურენტების პოტენციალის (მათი ძლიერი და სუსტი მხარეების) განსაზღვრა საკუთარი სტრატეგიის განსაზღვრისათვის. კომპანიამ ნამდვილად კარგად შეიძლება გააკეთოს მხოლოდ ერთი საქმე. ამიტომ ცოდნა იმისა, თუ რას აკეთებენ მართლა კარგად, გვაზღვევს შეჯიბრისაგან ამ სფეროში და გვადებინებს გადაწყვეტილებას სხვა მიმართულებით ძალისხმევის გადატანაზე. სუსტი მხარეების ცოდნა აუცილებელია კონკურენტის დისკრედიტაციისათვის. განსაკუთრებით თუ აღნიშნული წარმოგვიდგება როგორც კონკურენტული უპირატესობა.

3. კონკურენტული უპირატესობების უზრუნველყოფის ორგანიზაციული, ფინანსურ-ტექნიკური და სხვა მეთოდების განსაზღვრა შესაძლო კოპირებისა თუ ნეიტრალიზაციის მიზნებისათვის. საქმიანობის განხორციელების მეთოდი შეიძლება გვაძლევდეს საგრძნობ კონკურენტულ უპირატესობას. იმ ღონისძიებათა თუ ინ-

სტრუმენტების კომპლექსის ნაწილი, რომლებიც საქონლისა თუ მომსახურების წარმოებას ხდის უფრო იაფს ან ხარისხიანს ხშირად ექვემდებარება კოპირებას, რომელიც აუფასურებს ამ უპირატესობას. აღნიშნულ გადაწყვეტილებათა სია საკმაოდ ვრცელია და ეწოდება - „ტექნოლოგია“.

4. ბაზრის საერთო ტევადობის განსაზღვრა კონკურენტთა წილების ჯამით, დარგის მდგომარეობის განსაზღვრისათვის, დინამიკის ცვლილების მიხედვით. ბაზრის საერთო ტევადობის ცვლილება მიგვახვედრებს საკუთარი მოქმედებების სისწორეს: თუ ბაზრის ტევადობა იზრდება, ხოლო ჩვენი გაყიდვების მოცულობა უცვლელი რჩება, ესე იგი რაღაცა ისე არ კეთდება. კონკურენტები ითვისებენ ბაზრის პოტენციურ ჩვენს წილს. თუ ბაზრის ტევადობა მცირდება, ხოლო გაყიდვების მოცულობა უცვლელია, ესე იგი ფარდობით მოცულობაში ის იზრდება და ყველაფერს სწორად ვაკეთებთ. ბაზრის გარანტირებული ტევადობის განსაზღვრის ყველაზე მარტივი ხერხია - ბაზრის ყველა მონაწილის ჯამური გაყიდვების ანაღოზი.

5. ამა თუ იმ მიმწოდებლებთან და მიღველებთან თანამშრომლობის მომგებიანობის ხარისხის შეფასება. მიწოდებისა და გაყიდვების პირობების ცოდნა საშუალებას გვაძლევს სწორად განვსაზღვროთ ვაჭრობის საკუთარი ველი. ესაა კონკურენტული დაზვერვის ყველაზე პოპულარული თემა და ამა თუ იმ სახით არსებობს ყოველ კომპანიაში.

კონკურენტული დაზვერვა წყვეტს შემდეგ ამოცანებს:

- მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავების პროცესის საინფორმაციო უზრუნველყოფა როგორც სტრატეგიულ, ისე ტაქტიკურ დონეზე;

- „ადრეული გაფრთხილების სისტემა“, ანუ გადაწყვეტილებების მიმღებ პირთა ყურადღების რაც შეიძლება ადრეული მიპყრობა იმ საბრთხეებისადმი, რომლებმაც პოტენციურად შეიძლება მიაყენონ ზარალი ბიზნესს;

- ბიზნესისათვის ხელსაყრელი შესაძლებლობების გამოვლენა;

- კონკურენტების მხრიდან კომპანიის კონფიდენციალურ ინფორმაციაზე წვდომის მიღების მცდელობების გამოვლენა (უსაფრთხოების სამსახურთან ერთად);

- რისკების მართვა გარემოს სწრაფ ცვლილებებზე კომპანიის ეფექტიანი რეაგირების უზრუნველყოფის მიზნით;

კონკურენტული დაზვერვის ზემოთ მოყ-

ვანილი ამოცანები საკვანძოა კომპანიისთვის და ემსახურება კონკურენტული დაზვერვის ქვედანაყოფის არსებობის ფუნდამენტური მიზნის მიღწევას - უზრუნველყოს დაცულობის შეგრძნება, რადგანაც ბიზნეს-ობიექტის ბედი მასვე ეკუთვნის და უეცრად არ გახდება სხვადასხვა გარემოებების მსხვერპლი.

კონკურენტული დაზვერვა უმეტესად წყვეტს სავსებით კონკრეტული მაჩვენებლებისა და გარემოებების გარკვევის ამოცანებს. მენეჯერის ყველაზე ხშირი დავალებაა: „გაიგე ერთი, იმათთან როგორაა? რატომ შეუძლიათ იმათ, და ჩვენ - არა?“ კონკურენტული დაზვერვის ძირითადი ამოცანები შეიძლება შემდეგი სახით ჩამოვაყალიბოთ:

1. კონკურენტის ძირითადი უნიკალური სავაჭრო შემოთავაზების განსაზღვრა. მომხმარებლის გონებაში ფიქსირდება სავაჭრო ნიშნისა და მისი განმსაზღვრელი ხარისხის ერთი, მაქსიმუმ ორი ასოციაცია. თუ ჭინდოწს-ი არის ყველაზე მრავალფუნქციური სისტემა. მასთან შეჯიბრი მოითხოვს უზარმაზარ ფინანსურ რესურსს. ამიტომ, ჭინდოწს-ის უნიკალური სავაჭრო შემოთავაზების ნაწილობრივ გაბათილება შეიძლება მისი განუყრელი ნაკლის აფიშირებით. მაგალითად „მუდმივად ეკიდება“. ან დაუპირისპიროთ თვისება სხვა სიბრტყეში - „ინუხ“ არის უფასო ოპერაციული სისტემა. სწორედ რეალური უნიკალური სავაჭრო შემოთავაზებაა კონკურენტული დაზვერვის საგანი;

2. კონკურენტის საფასო პოლიტიკის განსაზღვრა. მარკეტინგის ყველაზე გავრცელებული ინსტრუმენტი არის კონკურენტების ფასების მონიტორინგი. დაზვერვის საგანია არა პრაის-ფურცელი, არამედ მასზე ფასდაკლებათა კოეფიციენტების ცხრილი. ეს უმეტესად არის დაზურული ინფორმაცია, რომელიც საგულდაგულოდ შენიღბულია ინდივიდუალური ფასდაკლებებისა და ბონუსების სისტემით. რაც უფრო მცირეა კლიენტთა ბაზარი, მით უფრო რთულია ფასების გაგება, და უფრო უნიკალურია ისინი თითოეული კლიენტისათვის. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კონკურენტული დაზვერვა ტენდერებში მონაწილეობისას;

3. საქმიანობისა თუ პროდუქტების წინ წაწევის მეთოდების განსაზღვრა. დისტრიბუციის მეთოდი, გაყიდვების ორგანიზაცია შეიძლება იყოს კოპირებული, ხოლო გასაღების ძირითადი და დამატებითი არხები - „ბრძოლით მოპოვებული“. სავაჭრო წარმომადგენლების ანაზღაურების წარმატებული სქემები, ფასდაკლებებისა და წახალისების სისტემები, გასაღების ნაკლებცნობილი არხები, ახალი ბაზრები, რომელთა პერსპექტიუ-

ლობა დამტკიცებულია კონკურენტების მარკეტინგული განყოფილებებით - ყველაფერი ეს წარმოადგენს ინტერესის საგანს;

4. კონკურენტის განვითარების გენერალური ხაზის განსაზღვრა. რომელ მიმართულებას განვითარებს ყველაზე აქტიურად კონკურენტი და რატომ. ღირს თუ არა მასთან შებრძოლება ამ ევლზე, რას „ჩააბარებს“ ადვილად და რისთვის იბრძოდება;

5. რეალური კონკურენტული უპირატესობების წრის განსაზღვრა. კონკურენტის ძლიერი მხარეების ცოდნა დაგვაზღვევს შეცდმებისაგან კონკურენტის დისკრედიტაციისას. ძალისხმევას მიგვაპართინებს მის აშკარა ღირსებებზე. მათ უნდა კეთილშობილურად დავეთანხმეთ და ვადიდოთ თანამშრომლობის უფრო მნიშვნელოვანი სიკეთეები.

6. კონკურენტის არსებითი ნაკლოვანებების განსაზღვრა. ეს ინფორმაცია, განსაკუთრებით კლიენტებისათვის ნაკლებად ცნობილი, გახმოვანებისას მათზე ახდენს შთაბეჭდილებას. გარდა ამისა, კონკურენტის სისუსტე, განსაკუთრებით თუ ის განუყრელია არის საკუთარი უპირატესობის განვითარებისა და პროპაგანდის ველი. „ჩვენთან რიგი უფრო მოკლეა“ - ღიდი კომპანიისადმი მცირეს კლასიკური შეპასუხება;

7. კონკურენტის კონტრაგენტ-მიმწოდებლების წრისა და თანამშრომლობის პირობების განსაზღვრა. ფასების, გადახდის გადავადების, სასაქონლო დაკრედიტების ოდენობისა და თანამშრომლობის სხვა ამგვარი პირობების ცოდნა საშუალებას გვაძლევს, მივადწიოთ არანაკლებ პირობებს, ვიდრე აქვთ კონკურენტებს, ან, უკიდურეს შემთხვევაში, განსაზღვრავს კონკურირების შესაძლებლობების ზღვარს;

8. კონკურენტის კონტრაგენტ-მყიდველების წრისა და თანამშრომლობის პირობების განსაზღვრა. იგივე სამართლიანია კლიენტების მიმართ. მყიდველები ხშირად, თუ ყოველთვის არა, აზვიადებენ თქვენს კონკურენტებთან თანამშრომლობის პლუსებს, რათა მოადწიონ სასურველ და არა შესაძლო პირობებს;

9. კონკურენტის სერვისის კონტრაგენტების წრისა და თანამშრომლობის პირობების განსაზღვრა. მიმწოდებლები, რომლებიც ეწევიან კონკურენტების ბიზნესის მომსახურებას, როგორც, მაგალითად, კავშირის უზრუნველყოფი სატრანსპორტო კომპანიები, გასცემენ იჯარას, გავლენას ახდენენ ხარჯების საერთო დონეზე. მათ შორის ნამდვილად არის მეტად წარმატებული გადაწყვეტილებები, რომელსაც არც კი ვარაუდობდით;

10. კონკურენტის საკვანძო კონტრაგენტების ჯგუფის განსაზღვრა. საკვანძო კონტრაგენტების ჯგუფის ცოდნა აუცილებელია საკუთარი გაყიდვების დაგეგმვისას. ჩვეულებრივ მათ არ „ერჩიან“, ვინაიდან ეს არის სამკვდრო-სასიცოცხლო ომი. მაგრამ თუ ომი მაინც დაიწყო, ეს ცოდნა მიგვაყენებინებს ყველაზე ძლიერ დარტყმას;

11. კონკურენტი ორგანიზაციის საკვანძო პირების განსაზღვრა და მათი რეალური სტატუსის დადგენა. ხდება ხოლმე, რომ კომპანიის დირექტორი ცოტა რამეს თუ წყვეტს, ხოლო რიგითი მოადგილე გავლენას ახდენს კომპანიის პოლიტიკაზე. ტოპ-პერსონალის განსაზღვრა შეიძლება დაგვეხმაროს კონკურენტის მომავალი პოლიტიკის პროგნოზირებაში, რაც ფსიქოლოგიური თავისებურებებიდან გამომდინარე, გვეხმარება კონკურენტის შესაძლო ქმედებების საზღვრების უკეთ გაგებაში. ზემოქმედება „გავლენის აგენტებზე“ ზოგჯერ ტექნიკურად უფრო მარტივი და ეფექტიანია, ვიდრე კონკურენტი ფირმის ხელმძღვანელობაზე;

12. მხარდამჭერების საკვანძო ფიგურების განსაზღვრა და მათი კავშირის ხარისხის დადგენა. იმ პერსონალიების გამოვლენა, რომლებიც მხარს უჭერენ კონკურენტს და აწვდიან მას ადმინისტრაციულ, ფინანსურ თუ სხვა რესურსებს. აღნიშნული გვაგებინებს კონკურენტის შესაძლებლობების ზღვარს და საშუალებას გვაძლევს, შევასუსტოთ ან სულაც მოვშალოთ ეს კავშირები. ამისათვის უნდა ვიცოდეთ ამ კავშირების ბუნება. ყველაზე მტკიცე კავშირები არის ნათესაური, რომლებიც განმტკიცებულია ფინანსური ურთიერთვადადებულებებით;

13. კონკურენტის მიმდინარე დაფინანსების წყაროების განსაზღვრა. საწყისი კაპიტალისა და განვითარების წყარო - საბანკო კრედიტები, კერძო სესხები, საკუთარი ინვესტიციები - განსაზღვრავს კონკურენტის ფინანსურ შესაძლებლობებს, რაც იძლევა მისი განვითარების პროგნოზირების შესაძლებლობების განსაზღვრას. ფულადი სახსრების დროულად სესხების შესაძლებლობამ (თუ შეუძლებლობამ) შეიძლება განსაზღვროს როგორც კონკურენტული ბრძოლის, ისე მთელი ომის შედეგი;

14. შემოსავლების სტრუქტურის განსაზღვრა საქმიანობის სახეებისა თუ ნაწარმის მიხედვით. მოგების სტრუქტურის განსაზღვრა იძლევა კონკურენტის მდგრადობის. მისი ძირითადი პრიორიტეტების არეალის შესახებ მსჯელობის საშუალებას. თუ კონსალტინგური ფირმის ძირითადი შესავალი მოაქვს აუდიტორულ მომსახურებას, მას შეუძლია თავს უფლება მისცეს,

როგორც წინ წამოწიოს საცნობარო-სამართლებრივი სისტემები დემპინგურ ფასებად, ისე მშვიდად თქვას უარი ამ მიმართულებაზე მომავალში;

15. ხარჯების სტრუქტურის განსაზღვრა საქმიანობის სახეებისა და ნაწარმის მიხედვით. ხარჯების სტრუქტურა საშუალებას გვაძლევს, ვიმსჯელოთ კონკურენტის მიერ საკუთარი რესურსების მართვის მეთოდებზე, და შევადაროთ ისინი ჩვენსას. დავადგინოთ კონკურენტის საქმიანობისა და თითოეული საქონლის (ან მომსახურების) მომგებიანობა. ასეთი ინფორმაციით ადვილია კონკურენტის ფასწარმოქმნის პროგნოზირება. მაღალმა მუდმივმა ხარჯებმა შეიძლება საფუძვლიანად გამოუთხაროს ძირი ფასთა ომში;

16. საქმიანობის სახეებისა თუ პროდუქტების რენტაბელობის განსაზღვრა. საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასება საშუალებას გვაძლევს, ჩავატაროთ შედარებითი ანალიზი საკუთარი მაჩვენებლების გასაუმჯობესებლად. აგრეთვე გვიჩვენებს კონკურირების შესაძლებლობის საზღვრებს. დამატებითი ღირებულების ფორმირების მექანიზმისა და სტრუქტურის განსაზღვრა;

17. თუ იცით დამატებული ღირებულების შექმნის ბუნება და ადგილი, ადვილად იწინასწარმეტყველებთ, თუ რისთვის იბრძოლებს კონკურენტი ყველაზე მეტად და სად შეგიძლიათ მიაყენოთ მას მაქსიმალური ზიანი აუცილებლობის შემთხვევაში. მაგალითად, დასავლეთში ზოგიერთი ბიზნეს-ობიექტის ძირითადი შემოსავალი არის სპეკულაციები საფონდო ბაზარზე - აქციების „გაბერილი“ საბირჟო ფასები და არა მოგება უშუალო ბიზნეს საქმიანობიდან;

18. დამატებითი ღირებულების შექმნის ბიზნეს-პროცესების სტრუქტურის განსაზღვრა პროცედურულ ჭრილში. რომელ ადგილას და რა მომენტში ჩნდება ყველაზე მეტი დამატებითი ღირებულება, გვაძლევს იმის შეფასების საშუალებას: თუ რა აქვს კარგად ორგანიზებული და სად აქვს სუსტი ადგილები. შეიძლება ადვილად მოგვიდონ ნავთობგადამამუშავებელი ქარხანა, მაგრამ არა ბენზინგასამართი სადგური. უნდა გვახსოვდეს, რომ ბიზნესში არამომგებიანი უბნები გაცილებით ადვილად ხდება წამგებიანი, ვიდრე მომგებიანი;

19. საქმიანობისა თუ კონკრეტული საქონლის (მომსახურების) ტექნიკური განვითარების გეგმების განსაზღვრა. ტექნიკური სიახლეების გამოვლენა, რომელსაც ჩვეულებრივ ეწოდება

სამრეწველო შპიონაჟი. საშუალებას იძლევა, ისინი ან დავაკოპიროთ, ან შევეწინააღმდეგოთ მათ გამოჩენას ბაზარზე. სწორედ ტექნიკური გადაწყვეტილებების, ტექნოლოგიებისა და გამოგონებების ქურდობას ყველაზე ხშირად უწოდებენ კონკურენტულ დაზვერვას.

ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ჩართვა გამართლებული ვერ იქნება მხოლოდ დაზვერვის აბსტრაქტული მიზნებით. კონკურენტული დაზვერვის დანაყოფმა უნდა დაამტკიცოს საკუთარი მნიშვნელობა კომპანიის საქმიანობის ფინანსურ შედეგში წვლილის შეტანით.

ბიზნეს-დაზვერვის საქმიანობა შეიძლება გამოიხატებოდეს აგრეთვე კონკრეტული, მათ შორის ფინანსური მაჩვენებლებით. მოვიყვანოთ რამდენიმე მაგალითი, როდესაც კონკურენტულმა დაზვერვამ შეიძლება ითამაშოს გადაწყვეტი როლი ბიზნეს-ობიექტის საქმიანობაში:

- კონკურენტების დაჯახბა ტენდერებში.
- პოტენციური რისკებისა და ხელსაყრელი შესაძლებლობების შეფასება ინვესტირების დროს;

- კონკურენტების გასწრება მარკეტინგის კუთხით გააზრებული წინმსწრები ქმედებების მეშვეობით, რომლებიც შემუშავებულია კონკურენტული დაზვერვის მონაცემების საფუძველზე.

- სარგებელის მიღება შერწყმებისა და შთანთქმებისაგან. როგორც წესი, შერწყმებისა და შთანთქმების შესაძლებლობები გამოვლინდება კონკურენტული დაზვერვის მიერ და, მისი რეკომენდაციები რომ არა, შეიძლებოდა შეუმჩნეველი დარჩენილიყო. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მაღალტექნოლოგიურ სფეროებში;

- ადრეული პრევენცია ახალი კონკურენტის, ტექნოლოგიის თუ გასაღების არხის გამოჩენის შესახებ;

- გამოვლენა თუ „როგორ გამოიყურება კომპანია გვერდიდან,” კლიენტების, კონკურენტების, სახელმწიფო ორგანოების შეხედულებით;

- ინფორმაციის გაჟონვის არხების გამოვლენა;

- ზეგავლენა კომპანიის ირგვლივ არსებულ საინფორმაციო ველზე;

ეს არის მხოლოდ რამდენიმე თვალსაჩინო მაგალითი. კონკურენტული დაზვერვის სამსახურის მუდმივი სისტემური მუშაობისას ბიზნეს-ობიექტმა შეიძლება მიიღოს საგრძნობი უპირატესობა გაცილებით მეტ სფეროებში.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ., აბრალავა ა., მენეჯმენტი და ადმინისტრირება, თბილისი, 'ინოვაცია', 2007.-715გვ;
2. ინგოროვეა ა., ჩხაიძე ზ., ცაავა გ., საბანკო ინფორმაციული სისტემები და ტექნოლოგიები, თბ., სტუ, 2009.-400გვ;
3. კატახიძე ჯ., ბიზნესის უსაფრთხოების ინფორმაციულ-ანალიტიკური უზრუნველყოფა, თბ.2011.-135 გვ.
4. ოთინაშვილი რ., ეკონომიკური უსაფრთხოება, ანალიზის ანტიკრიმინალური ასპექტები, თბილისი: სტუ, 2005.-440გვ;
5. ოთინაშვილი რ., საქართველოს ეკონომიკა, სახელმძღვანელო, თბ.2010.-507გვ;
6. *Ányiaél I.* *Öaõññññññ ããçññññññ ãèçñññ.* *l.*2002. – 317ñ.
7. <http://www.economists.ge/>

КОНКУРЕНТНАЯ РАЗВЕДКА КАК ИНСТРУМЕНТ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ

ВАХТАНГ ДАТАШВИЛИ - профессор ГТУ
РАМАЗ ОТИНАШВИЛИ - профессор ГТУ

В статье отмечается, что конкурентная разведка является инструментом изучения конкурентной среды, представляющим собой целенаправленный сбор информации о конкурентах для принятия управленческих решений по дальнейшей стратегии и тактике ведения бизнеса. На фоне растущей конкуренции конкурентная разведка при эффективном использовании становится решающим фактором, позволяющим достичь успеха в бизнесе. Проанализированы цели и задачи конкурентной разведки, являющиеся ключевыми и служащие достижению высокого уровня защищенности для бизнес-объекта.