

საკვანძო სიტყვები: ბიზნესი, ბაზარი, კონკურენცია, ანალიზი, მეთოდი.

*კონკურენცია კეთილდღეობის მიღწევის ყველაზე ეფექტური საშუალებაა
ლ. ერკარდი*

კონკურენცია არის ბაზრის სული და საზოგადოების განვითარების მამოძრავებელი ძალა, როგორც ეკონომიკა წარმოდგენილია ბაზრის გარეშე, ისე ბაზარი წარმოდგენილია კონკურენციის გარეშე. ბიზნესი კონკურენტულია, თუ სოციალური ინსტიტუტები და შესაბამისი პოლიტიკა უზრუნველყოფენ ქვეყნის მდგრად და სწრაფ ეკონომიკურ ზრდას.

თანამედროვე ბიზნესისთვის დამახასიათებელია მკაცრი კონკურენცია, რის გამოც მისი ინტენსივობის და კონკურენტული ძალების ანალიზი სულ უფრო აქტუალური ხდება. ბაზარი ახალ გამოწვევებს გვკარნახობს, მათთან გამკლავება შესაძლებელია მოქნილობით და გარემო პირობებზე ადეკვატური რეაგირებით. ინფორმაციული ნაკადების მკვეთრმა ზრდამ კომპანიების მენეჯერები ახალი დილემის წინაშე დააყენა. ისინი წინასწარი ანალიზისა და შეფასების გარეშე ვერ ახერხებენ საფრთხეებისაგან თავის არიდებას.

შედეგად, ბაზარზე წარმატების აუცილებელ წინაპირობას კონკურენტული ანალიზი წამოადგენს. იგი გულისხმობს შესაბამისი ინფორმაციის საფუძველზე კონკურენტების შესაძლებლობების, მათი ქმედებების შეფასებას, ანალიზს და პროგნოზირებას. უპირატესობის მოსაპოვებლად მოწინავე ბიზნეს-კომპანიებში აქტიურად მიმართავენ კონკურენტული ანალიზის პრაქტიკაში აპრობირებულ ინსტრუმენტებს. განხილეთ რამდენიმე გავრცელებული მეთოდი.

1. სვოტ-ანალიზი (SWOT Analysis) მოიცავს კომპანიის ძლიერი მხარეების (Strengths), სისუსტეების (Weaknesses), შესაძლებლობებისა (Opportunities) და საფრთხეების (Threats) დეტალური ანალიზის განსახორციელებლად შემოთავაზებულ ანალიტიკურ ინსტრუმენტებს, რომელიც დღეს ფართოდ არის გავრცელებული, როგორც კერძო, ისე საჯარო სტრუქტურებში.¹ სვოტ-ანალიზს გააჩნია ორგანიზაციის როგორც შიდა, ისე გარე რეალობის შეფასების პოტენციალი.²

შეიძლება ითქვას, რომ ბაზარზე ძირითადი კონკურენტების შესასწავლად ყველაზე ფართოდ გავრცელებული და ამავე დროს ძალიან მარტივად აღსაქმელი ანალიზის მოდელი არის სწორედ სვოტ-ანალიზი. თუმცა, ჩვენი აზრით, არა უნივერსალური, ვინაიდან მეთოდი არ იძლევა დეტალურ, ანუ ციფრებში გამოსახულ ინფორმაციას და, შესაბამისად შედარების და შეფასების საშუალებას. აღნიშნული ზრდის ექსპერტების მხრიდან სუბიექტური შეფასების ალბათობას, რაც არ იძლევა კომპანიის სტრატეგიის შესამუშავებლად სრულყოფილ სურათს, ის ძალიან ზოგადია. სვოტ-ანალიზის ჩატარების შემდეგ კიდევ ბევრია სამუშაო, რომ მიზანი საბოლოო და შეუქცევადი გახდეს. ეს არის მარტივი ინსტრუმენტი, შედარებით მცირე და საშუალო კომპანიებისთვის და პატარა ამოცანების გადასაჭრელად საკმაოდ მოხერხებული.

¹ https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis - ბოლო ნახვა: 27/04/2018;

² Shafritz J. M., The dictionary of public policy and administration, Westview Press, 2004;

SWOT-ანალიზი კომპანია ეფლის (Apple) მაგალითზე

ძირითადი ინფორმაცია კომპანიის შესახებ

| | |
|----------------------------------|--|
| დასაბუღება | ეფლი - Apple Inc. |
| დაარსების თარიღი | 01.04.1976 წელი |
| სათაო ოფისის მდებარეობა | კუპერტინო (Cupertino), კალიფორნიის შტატი, აშშ |
| დამფუძნებლები | სტივ ჯობსი (Steve Paul Jobs), სტივ ვოზნიაკი (Steve Wozniak) და რონალდ ვეიზი (Ronald Wayne). |
| პროდუქცია | Macintosh, iPod, iPhone, iPad, Apple Watch, Apple TV, HomePod, macOS, iOS, watchOS, tvOS, iLife, iWork. |
| ბრუნვა (აშშ დოლარი) | 229.234 მლრდ (2017) |
| მოგება (აშშ დოლარი) | 48.351 მლრდ (2017) |
| საანგარიშო მოსახლეობის რაოდენობა | 123,000 (2017) ⁷ |
| ძირითადი კონკურენტები | სამსუნგი (Samsung Electronics Co.); სამიეზო სისტემა გუგლი (Google Inc.); კომპიუტერული ტექნოლოგიების კორპორაცია მაიკროსოფტი (Microsoft Corporation); კომპანია დელი (Dell Inc.); ელ ჯი ელექტრონიკსი (LG Electronics); მრავალტექნოლოგიური კომპანია ლენოვო (Lenovo Group Ltd), კომპანია HP (Hewlett-Packard Company), კორპორაცია სონი (Sony Corporation) და სხვა მრავალი |

S - ძალაურა მართება

ფინანსური კონკურენტებს შორის;
პრემიის მფლობელი რეპუტაცია;
მაღალხარისხიანი პროდუქცია;
კარგი მარკეტინგი და რეკლამა;
ინოვაციურობა და სიანდრეურობა
ფოკუსირებული;
ასორტიმენტის მრავალფეროვნება და სიმარტივე;
სტაბილურად ზრდად და უსაზღვრო
მდგომარეობა;
მაღალი სახელფასო ფონდი

W - სუსტი მართება

პროდუქციის და სერვისის მაღალი ფასები;
შეუთავსებლობა კონკურენტ ფირმების
აპლიკაციებთან;
სუსტი ელემენტები წარმოებულ
პროდუქციაზე;

O - შესაძლებლობები

ახალი ცხოვეთების პროდუქტების
შექმენა;
სერვისების ქსელის გაფართოვება;
ჩინეთის და ინდოეთის ბაზრებზე
გააქტიურება

I - საფრთხეები

კონკურენტების გაძლიერება;
ბაზარზე ახალი კონკურენტების
გამოჩენის საფრთხე;
სწრაფი ტექნოლოგიური ცვლილებები;
არასტაბილური დოლარის გაცვლითი
კურსი;
გლობალური ეკონომიკური
სტაბილურობა;
პატენტები

ნახ.1 კომპანია Apple-ის სვოტ-ანალიზი

მამასადამე, Apple წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე ცნობილ და წარმატებულ კომპანიას მსოფლიოში, რომელსაც აქვს ძალიან კარგად დამუშავებული ბიზნეს-სტრატეგია: შეცდომების სწრაფი გამოსწორების და ახალი ინოვაციური პროდუქტის შექმნის უნარი, რომელიც არამარტო ტექნოლოგიურად, არამედ ვიზუალურად სხვებისგან გამორჩეული და დახვეწილია.

ეს არის ასევე ერთ-ერთი ყველაზე მდიდარი კომპანია რეკორდული კაპიტალით, ფასიანი ქაღალდების სტაბილური ზრდით. მუშაობა აღნიშნულ კომპანიაში ყველასთვის სასურველია არამარტო იმიჯის და ბრენდის, არამედ მაღალი ხელფასის გამო. როგორც საყოველთაოდ ცნობილია, ყველა პოზიციაზე ხელფასი Apple-ში სხვა კონკურენტ ფირმებთან შედარებით საგრძნობლად მაღალია. 2016 წლის ყველაზე მაღალ ანაზღაურებად აღმასრულებელ დირექტორებს შორის მეორე ადგილზე სწორედ Apple-ის აღმასრულებელი დირექტორი *ტიმ კუკი (Tim Cook)* მოხვდა წლიური შემოსავლით \$150,036,907.³ (Dealmaker Weinberg Cracks Ranks of Best Paid Executives for 2016).

მენეჯმენტის ორგანიზაციული სტრუქტურა და ტოპ-ხელმძღვანელობის მართვის უნარები ითვლება Apple-ს ასეთ წარმატებულ კომპანიად ჩამოყალიბების მთავარ მიზეზად. ამ წარმატების უკან დგანან ადამიანები - ლიდერები, რომლებსაც ზუსტად ესმით პროექტის იდეოლოგია და ფსიქოლოგია. მათ კარგად იციან, რა და როგორ გააკეთონ და როგორ კოორდინირებულად უხელმძღვანელონ უზარმაზარ ფირმას მიზნის და წარმატების მისაღწევად.

კომპანიის ნაკლად მომხმარებლები მაღალ ფასს ასახელებენ, როგორც თვითონ პროდუქტზე, ასევე მის სერვის-მომსახურებებზე.

ანალიზის საფუძველზე შეგვიძლია ვივარაუდოთ კომპანიის შემდგომი სტრატეგია: Apple ნაკლებად შექმნის ახალ პროდუქტებს ისეთი სიხშირით, როგორც ამას აქამდე აკეთებდა (iPod, iPhone და iPad), არამედ გააგრძელებს არსებული პროდუქტის დახვეწა-გაუმჯობესებას. კომპანია შეეცდება გაზარდოს საბაზრო წილი არსებულ ბაზრებზე და ასევე გააქტიურდეს ახალ ბაზრებზე შესასვლელად (ჩინეთი და ინდოეთი) და კონკურენტული უპირატესობების მოსაპოვებლად.

2. ეს ენ გე-ანალიზი (SNW Analysis) არის ფირმის ან კომპანიის ძლიერი, სუსტი და ნეიტრალური (Strengthening, Neutral and Weakening) მხარეების შეფასების მეთოდი. ამ მეთოდს მიიჩნევენ სვოტ-ანალიზზე გაუმჯობესებულ ინსტრუმენტად, ვინაიდან დამატებით იკვლევს კომპანიის ნეიტრალურ ასპექტს.



ნახ. 2 SNW-ანალიზის მატრიცა

ზოგადი ანალიზი შედგება 5 ასპექტისგან. ესენია:

1. მარკეტინგი; 2. ფინანსები; 3. ოპერაციები; 4. ადამიანისეული რესურსები; 5. კორპორატიული კლიმატი და კორპორატიული კულტურა.⁴

ჩავატაროთ SNW ანალიზი სუპერმარკეტების ქსელ „ფრესკო“-ს მაგალითზე

³ <https://www.bloomberg.com/graphics/2017-highest-paid-ceos/> - ბოლო ნახვა: 02/05/2018წ.

⁴ David A.A., Developing Business Strategies, Wiley; 6 edition, 2001;

| ძირითადი ინფორმაცია „ფრესკო“-ს შესახებ | |
|--|--|
| დასახელება | სუპერმარკეტების ქსელი "ფრესკო" |
| დაარსების თარიღი | 2012 წელი |
| საბაო ოფისის მდებარეობა | თბილისი, საქართველო |
| ფინანსური მდგომარეობა | მლიერი, ყველა სუპერ-მარკეტის შენობის მფლობელი, არ აქვს ფინანსური ვალდებულებები |
| თანამშრომლების რაოდენობა | 1000 დე |
| პროდუქტები და სერვისები | 8 სუპერმარკეტისგან შემდგარი ქსელი სათავაზობს მაღალი ხარისხის მომსახურებას 24/7-ზე; ქართული და უცხოური პროდუქტის სრავალფეროვან ასორტიმენტს; კომფორტულ (თიხე, სამზარეულო, თევზმომსახურე კაფე, საბავშვო კუთხე) და უსაფრთხო პირობებს (მარკირება, თანამედროვე ხანმარსაწინააღმდეგო აღჭურვილობა)* |
| ძირითადი კონკურენტები | კარეური, სპარი, ორი ნაბიჯი, ნიკორა, უნივერსამი |

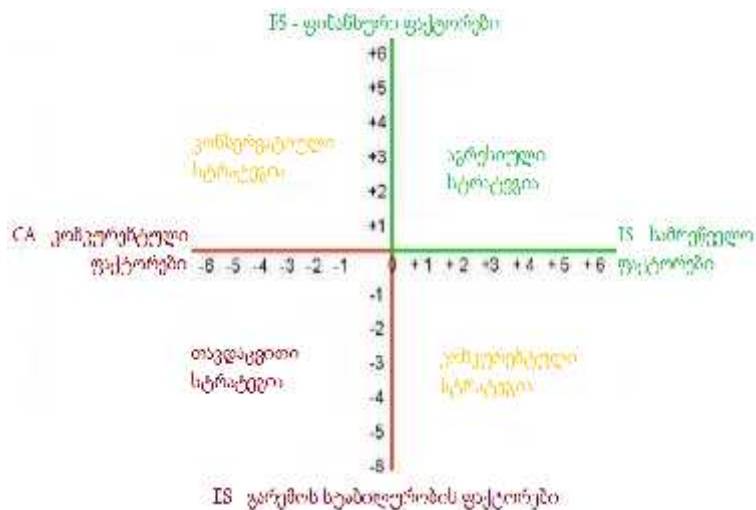
| ფაქტორი | S- მლიერი | N- ნეიტრალური | W- სუსტი |
|--|--------------|------------------|-------------|
| 1 მარკეტინგი | | | |
| ბაზრის წილი (თბილისის მასშტაბით) | X | | |
| ფირმის კონკურენტუნარიანობა | X | | |
| პროდუქციის ხარისხი | | X | |
| ფასების მონიტორინგი | X | | |
| მრავალფეროვნება / ასორტიმენტი | X | | |
| გაყიდვები | X | | |
| რეკლამა | X | | |
| ბაზარზე პოზიციონირება | X | | |
| სპეც. შეთავაზებები და აქციების სიხშირე | X | | |
| 2 ფინანსები | | | |
| ფინანსური მდგომარეობა | X | | |
| ფინანსური სტაბილურობა | X | | |
| საფასო პოლიტიკა / ფასდაკლების სისტემა | X | | |
| 3 ოპერაციები | | | |
| საოპერაციო სისტემა | | X | |
| მენეჯმენტის დონე | | X | |
| მარკეტინგის დონე | X | | |
| გაყიდვების დონე | X | | |
| დისტრიბუტორებზე დამოკიდებულება | | X | |
| მომხმარებელზე ორიენტაცია | X | | |
| ტექნიკური აღჭურვილობის დონე | | X | |
| 4 ადმინისტრაციული რესურსი | | | |
| ვპალიფიკაცია | | X | |
| მოტივაცია და სტიმული | | X | |
| შრომის პირობები | | | X |
| თანამშრომელთა გადინება | X | | |
| 5 კორპორატიული კლიმატი და კულტურა | | | |
| ფსიქოლოგიური კლიმატი | | | X |
| რეპუტაცია და იმიჯი | | X | |

ნახ. 3 “ფრესკო“-ს SNW ანალიზი

დასკვნის სახით შეგვიძლია აღვნიშნოთ:

1. მარკეტინგის კუთხით „ფრესკო“-ს საკმაოდ ძლიერი პოზიციები აქვს ბაზარზე და საკმაოდ კონკურენტუნარიანი კომპანიაა. კლიენტების მოზიდვის მიზნით იყენებს სხვადასხვა სახის მარკეტინგულ საშუალებებს. რეკლამას, ასევე გაყიდვების სტიმულირების მიზნით პერიოდულად ახორციელებს ფასდაკლებების აქციებს და სხვა;
 2. ფინანსურად კომპანია საკმაოდ მყარია. განსაკუთრებით თუ გავითვალისწინებთ იმ ფაქტს, რომ ყველა შენობა, რომელშიც განთავსებულია სუპერმარკეტი, კომპანიის კერძო მფლობელობაშია. გარდა ამისა, „ფრესკო“-ს არ გააჩნია არანაირი ფინანსური ვალდებულებები (სახელმწიფოს თუ ბანკის წინაშე);
 3. რაც შეეხება ოპერაციულ ფაქტორებს: აქ მდგომარეობა ნაკლებად სახარბიელოა და გაუმჯობესება ამ კუთხით ნამდვილად მისასალმებელი იქნებოდა. სასურველია მარკეტების ქსელის გაფართოება და ასევე ონლაინ გაყიდვების შეთავაზება. ის პირველი მარკეტების ქსელი იქნებოდა, ვინც ამ ინოვაციურ, მოთხოვნად და პოპულარულ სერვისს შესთავაზებდა მომხმარებელს.
 4. ნეიტრალურ და სუსტ პოზიციებს ფლობს მარკეტების ქსელი „ფრესკო“ ადმინისტრაციული რესურსების კუთხით. მიზეზი შეიძლება რამდენიმე იყოს: კომპეტენტური კადრების სიმცირე, ან საშუალო და დაბალი ხელფასები.
 5. არასახარბიელო შედეგები კორპორატიულ კლიმატსა და კულტურაში აისახა. ყოველმხრივ შეუსაბამო სამუშაო საათები და მძიმე პირობები, მონაცემთა დაცვის შესახებ კანონის უგულებელყოფით დამონტაჟებული სათვალთვლო კამერები და სხვა პირობები წამგებიან პირობებში აყენებს მარკეტების ქსელს და პერსონალს.⁵
- SNW ანალიზის მეშვეობით შევძელით გამოგვევლინა სუპერმარკეტების ქსელ „ფრესკო“-ს ძლიერი, ნეიტრალური და სუსტი მხარეები, რომლის დახმარებითაც შესაძლებელი იქნებოდა მომავალში კომპანიის საქმიანობის და აქტივობების გაუმჯობესება არსებული ნაკლოვანებების აღმოფხვრის გზით. ჩვენი აზრით, ასევე ძალიან ინფორმაციული იქნებოდა მსგავსი მეთოდის გამოყენებით კონკურენტების შესწავლა, რათა უკეთ მოხდეს მათი საქმიანობის ძლიერი, ნეიტრალური და სუსტი მხარეების შედარება და ყველა პოზიციის გაანალიზება.
- 3. სტრატეგიის-ანალიზი (Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Analysis)** აღნიშნული მეთოდი შეისწავლის კომპანიის სტრატეგიულ შესაძლებლობებსა და ნაწარმის უპირატესობებს, როგორც წარმატებულ ბიზნესში განვითარების ძირითად ფაქტორებს. ანალიზი განსაზღვრავს კომპანიის კონკურენტულ პოზიციას რიგი მახასიათებლების/ფაქტორების საფუძველზე. ესენია:
1. გარემოს სტაბილურობის ფაქტორები (ES);
 2. სამრეწველო პოტენციალის ფაქტორები (IS);
 3. კონკურენტული უპირატესობების ფაქტორები (CA);
 4. ფინანსური პოტენციალის ფაქტორები (FS).

⁵ <http://gtuc.ge/%E1%83%A4%E1%83%A0%E1%83%94%E1%83%A1%E1%83%99%E1%83%9D%E1%83%A1-%E1%83%97%E1%83%95%E1%83%90%E1%83%9A%E1%83%97%E1%83%95%E1%83%90%E1%83%9A%E1%83%98-%E1%83%90%E1%83%94%E1%83%99%E1%83%A0%E1%83%AB/> - ბოლო ნახვა: 12/05/2018წ.;



ნახ. 4 სფეის-ანალიზის მატრიცა

აღნიშნული მატრიცა ითვალისწინებს ოთხი კოორდინატის შეფასებას (FS, CA, ES, IS), სადაც:

FS (Financial Strength) - განსაზღვრავს ფირმის ფინანსურ მდგომარეობას;

CA (Competitive Advantage) - მის კონკურენტულ მდგომარეობას;

ES (Environmental Stability) - გარემოს სტაბილურობის ხარისხს;

IS (Industry Strength) - მიმზიდველობას აღნიშნულ ბიზნესში (ინდუსტრიაში).

FS და CA კოორდინატები აფასებენ შიდა სტრატეგიულ პოზიციას (Internal Strategic Position), ხოლო

ES და IS - გარე სტრატეგიულ მდგომარეობას (External Strategic Position).

აღნიშნული მახასიათებლების/ფაქტორების საფუძველზე მიიღება ბიზნეს-კომპანიის სტრატეგიული პოზიციის შემდეგი ოთხი ტიპის გრაფიკი:

- კონკურენტული - დამახასიათებელია არასტაბილური ბაზრებისთვის ნაწარმის მაღალი კონკურენტუნარიანობის პირობებში;
- აგრესიული - ხშირად გვხვდება სტაბილურ და აქტიურ სფეროში ოპერირებისას და სწრაფად რეაგირებს ბაზრის ცვლილებებზე;
- კონსერვატიული - როგორც წესი, გვხვდება სტაბილურ სფეროებში და ფირმებში, რომლებსაც არ გააჩნიათ მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობები;
- თავდაცვითი - დამახასიათებელია ეკონომიკურად არახელსაყრელი საქმიანობის სახეობებისთვის და ნიშნავს ბიზნესის არსებობისთვის მეტად არახელსაყრელ პერიოდს, საიდანაც აუცილებელია გამოსავლის გზების მოძიება.⁶

SPACE-ანალიზი Coca-Cola-ს მაგალითზე

⁶ Simister P., SPACE Analysis – Strategic Position and Action Evaluation Matrix, 2011;

<http://www.differentiateyourbusiness.co.uk/space-analysis-strategic-position-and-action-evaluation-matrix> - ბოლო ნახვა: 23/03/2018 წ.;

| მითითადი ინფორმაცია კომპანიის შესახებ | |
|---------------------------------------|--|
| დასახელება | კოკა კოლა (Coca Cola) უალკოჰოლო გაზიანი სასმელის მწარმოებელი ამერიკული კომპანია |
| დაარსების თარიღი | 8 მაისი, 1886 წელი |
| სათაო ოფისის მდებარეობა | ატლანტა, აშშ |
| ოპერაციული შემოსავალი (\$) | 35.410 მლრდ დოლარი |
| მოგება (\$) | 1,283 მლრდ დოლარი ¹¹ |
| თანამშრომლების რაოდენობა | 61,800 (2017 წელი) ¹² |
| პროდუქტები და სერვისები | კონცენტრატების, ხარისხის და გამაგრებულადი უალკოჰოლო სასმელების მსოფლიოში ყველაზე მსხვილი მწარმოებელი და მომწოდებელი (200 ზე მეტ ქვეყანაში). კომპანიას ექვსი ყველაზე გაყიდვადი ბრენდის უალკოჰოლო სასმელები: Coca Cola, Diet Coke, Fanta, Schweppes და Sprite. |
| მითითადი კონკურენტები | პეპსი-კოლა (PepsiCola), 7UP |

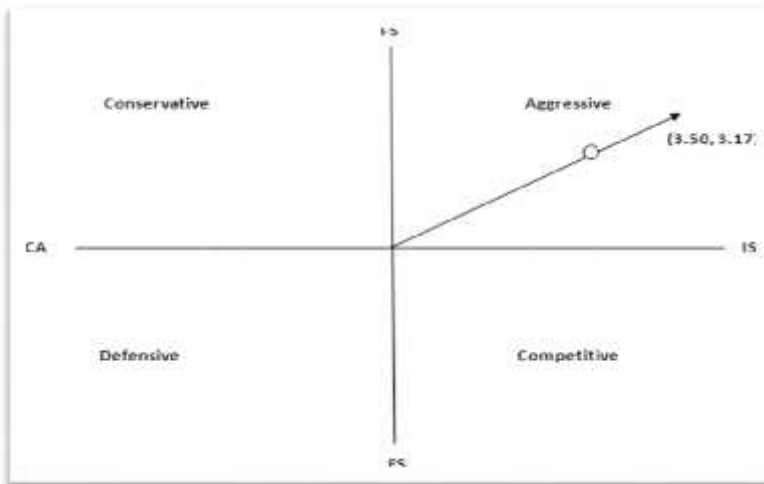
დღეს კოკა-კოლა მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე ცნობადი ბრენდია. აღნიშნული ცნობადობა კომპანიას წლიურად 2,9 მლრდ აშშ დოლარი უჯდება - ეს ის თანხაა, რომელსაც კოკა-კოლა ყოველწლიურად ხარჯავს რეკლამაზე. (ცნობისათვის, Apple და Microsoft ჯამურად 2,2 მლრდ აშშ დოლარს ხარჯავენ რეკლამაზე).

| კოკა კოლას SPACE მატრიცა | | | | |
|------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|-----|
| მიდა სტრატეგიული ფაქტორები | | გარე სტრატეგიული ფაქტორები | | |
| კონკურენტული ფაქტორები (CA)* | | სამრეწველო ფაქტორები (IS)** | | |
| X-AXIS | ბაზრის წილი | -1 | პოტენციური ზრდა | 5 |
| | ბრენდის პოზიციონირება | -1 | რეკლამის ფეტილიზაცია | 6 |
| | ტექნოლოგიური ნიჭი-ჰაუ | -2 | ეკონომიკური სტაბილურობა | 6 |
| | კლიენტების დოინალოგია | -1 | კონსოლიდაცია | 4 |
| | პროდუქტის სიცოცხლის ხანგრძლივობა | -2 | ბაზარზე მარტივად შესვლის შესაძლებლობა | 4 |
| | მიმწოდებლების კონტრაქტი | -2 | მოგების პოტენციალი | 5 |
| | საშუალო -1.50 | | საშუალო +5.00 | |
| სულ X: +3.50 | | | | |
| ფინანსური (FS)** | | გარემოს ფაქტორები (FS)* | | |
| Y-AXIS | სამუშაო კაპიტალი | 5 | ტექნოლოგიური ცვლილებები | 1 |
| | ინვესტიციის დაბრუნება | 6 | კონკურენტული ზეწოლა | -4 |
| | აქტივების დაბრუნება | 5 | ინფლაციის წილი | -2 |
| | ბერკეტი | 5 | ბაზარზე შესვლის ბარიერები | -2 |
| | ლიკვიდურობა | 4 | ფასის ელასტიურობა | -1 |
| | წმინდა შემოსავალი | 6 | მოახსოვნის ცვალებადობა | -1 |
| | ინვესტიციის ბრუნვა ⁷⁷ | 4 | | -11 |
| საშუალო +5.00 | | საშუალო -1.83 | | |
| სულ Y: +3.17 | | | | |

ნახ. 5 კოკა-კოლას SPACE-ანალიზი

შენიშვნა: *: რიცხვითი მნიშვნელობა: -1-ან(საუკეთესო) – 6-დე(ცუდი); **: რიცხვითი მნიშვნელობა: +1-დან(ცუდი) +6-დე(საუკეთესო).

საშუალო ქულების გამოთვლის შემდეგ ($X + 3.50$ და $Y + 3.17$) დგება ვექტორი ფირმისთვის, რომელიც იძლევა სტრატეგიულ რეკომენდაციას.



ნახ.6 კოკა-კოლას SPACE-ანალიზის ვექტორი (აგრესიული)

როგორც გრაფიკიდან ჩანს, კომპანია SPACE მატრიცის აგრესიულ კვადრატში შედის. შედეგები გვიჩვენებს, რომ კომპანია Coca-Cola-ს აქვს შესანიშნავი პოზიცია გამოიყენოს თავისი სამრეწველო ფაქტორები (IS) რათა გადალახოს გარე შესაძლებლობების სუსტი მხარეები და აიცილოს თავიდან ყველა შესაძლო საფრთხე.

ამგვარად, კომპანიას ამ პოზიციაზე აქვს მთელი რიგი სტრატეგიებისა, რომლებიც განაპირობებენ მის წარმატებას ბაზარზე. ესენია:

- / ბაზრის განვითარება
- / პროდუქტის განვითარება
- / ბაზარზე შეღწევა
- / წინსვლის ინტეგრაცია
- / ჩამორჩენის ინტეგრაცია
- / ჰორიზონტალური ინტეგრაცია
- / ჰორიზონტალური დივერსიფიკაცია
- / კონცენტრაციული დივერსიფიკაცია
- / კონგლომერატის დივერსიფიკაცია ⁷

4. **პესტ-ანალიზი (Political, Economic, Socio-cultural and Technological (PEST) Analysis)** საშუალებას იძლევა გამოვლინდეს პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალურ-კულტურული და ტექნოლოგიური გარემოს ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ბიზნესზე.

⁷ <http://mba-lectures.com/management/strategic-management/1102/space-matrix-of-coca-cola-company.html> - ბოლო ნახვა: 23/03/2018 წ.;



ნახ. 7 პესტ-ანალიზის მატრიცა

ანალიზის ფაქტორების მიხედვით დგება მატრიცა, რომელშიც ჩანს, თუ რა გავლენას ახდენს ესა თუ ის კონკრეტული ფაქტორი კომპანიაზე. აღნიშნული მეთოდი არის კომპანიის მაკროეკონომიკური ანალიზის ერთ-ერთი ეფექტური მეთოდი, რომელიც გამოიყენება ბაზრის ტენდენციების დასადგენად.

PEST-ანალიზი DELL-ის მაგალითზე

| ძირითადი იზოორმაცია კომპანიის შესახებ | |
|---------------------------------------|--|
| დასახელება | დელ ტექნოლოგიები (Dell Technologies Inc.) |
| დაარსების თარიღი | 1984 წელი |
| სათაო ოფისის მდებარეობა | რატუნდ-როვი, ტეხასი, აშშ |
| ბრუნვა (\$) | 78.7 მლრდ (2018 წელი) ¹² |
| შოგება (\$) | 3.73 მლრდ (2018 წელი) ¹³ |
| თანამშრომლების რაოდენობა | 140.000 |
| პროდუქტები და სერვისები | პერსონალური კომპიუტერები, ნოუთბუქები, სერვერები, ქსელური მოწყობილობები, მონაცემების შესანახი მოწყობილობები, სმარტ ტელეფონები, ტილივიზორები |
| ძირითადი კონკურენტები | Hewlett-Packard, Sony, Asus, Acer, Lenovo, Fujitsu, Samsung, LG, Vaio, Msi, Toshiba |

კომპანია Dell-ს ძალიან შტამბეჭდავი სტარტაპი ჰქონდა. ფირმა პირველივე ფინანსური წლის ბოლოს 73 მილიონი აშშ დოლარით გაიზარდა. მას შემდეგ ათწლეულები გავიდა, მაგრამ კომპანია დღესაც საკმაოდ ძლიერად არის წარმოდგენილი კომპიუტერულ საბაზრო სეგმენტზე და უკანასკნელი სამი წლის სტატისტიკით მუდმივ ზრდას აფიქსირებს.⁸

Dell-ი ცნობადი ბრენდია, ის ყოველთვის სარგებლობდა პოპულარობით და იპყრობდა მომხმარებლის ყურადღებას, რაც წლების მანძილზე ზრდის კომპანიის აქტივებს.

⁸ Dell Technologies Reports Fiscal Year 2018 Fourth Quarter and Full Year Financial Results, <https://www.prnewswire.com/news-releases/dell-technologies-reports-fiscal-year-2018-fourth-quarter-and-full-year-financial-results-300610278.html> - ბოლო ნახვა 18/06/2018 წ.

P პოლიტიკური ფაქტორები - ქვეყანაში პოლიტიკური სტაბილურობის დონე, საგადასახადო კანონმდებლობა, საბაზრო პირობები, ვალუტის გაცვლის კურსი, ბაზრის ლობირება და საერთაშორისო ზეწოლა, ძალიან მნიშვნელოვანია და განსაკუთრებით ისეთი ტრანსნაციონალური კომპანიებისთვის, როგორიც არის Dell. დღემდე კომპანია არ ყოფილა პოლიტიკურ პრობლემებში გახვეული, თუმცა ეს არ გამორიცხავს მომავალში ამ ფაქტორთა საზიანო გავლენას.

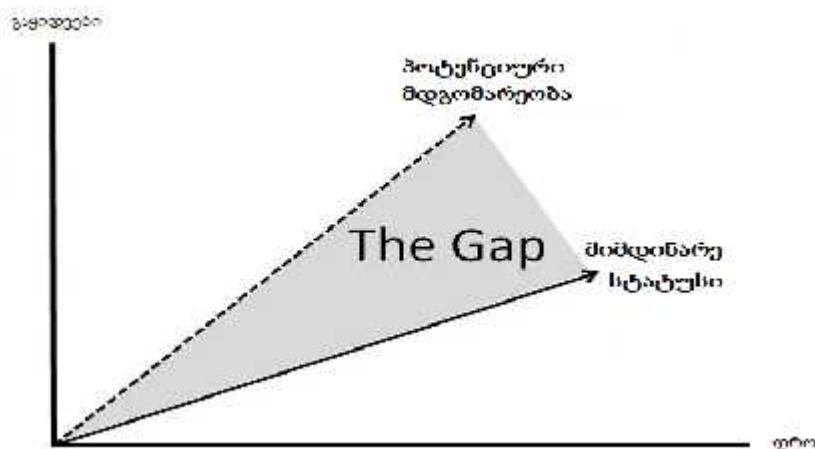
E ეკონომიკური ფაქტორები - დელი, როგორც გლობალური კომპანია დამოკიდებულია ისეთ ეკონომიკურ ფაქტორებზე, როგორიცაა: ვალუტის გაცვლითი კურსი, ინფლაციის დონე, შრომის და ნედლეულის ხარჯები, მარკოეკონომიკური სტაბილურობა ყველა იმ ქვეყანაში, სადაც ის ყიდის საკუთარ ნაწარმს. გაზრდილმა სახელმწიფო გადასახადებმა ან ვალუტის კურსმა შეიძლება რადიკალურად შეცვალოს პროდუქტის თვითღირებულება სხვადასხვა ქვეყანაში.

S სოციალური ფაქტორები - იყო დრო, როდესაც კომპიუტერი ფუფუნების საგანს წარმოადგენდა და მას მხოლოდ ბიზნესის მფლობელები იყენებდნენ. დღეს კომპიუტერი იმდენად მასიური მოხმარების საგანი გახდა, რომ ბავშვები პატარაობიდანვე ფლობენ, ერკვევიან და იყენებენ ამ ტექნიკურ საშუალებას ყოველდღიურ ცხოვრებაში. დელმა ფართო სპექტრის მომხმარებლის მოზიდვის მიზნით შექმნა მრავალი ინოვაციური პროდუქცია.

სოციალურ ფაქტორებს შორის არ შეიძლება ყურადღება არ გავამახვილოთ ბოლო დროის ტენდენციებზე, კერძოდ ასე გავრცელებულ სოციალური ქსელების მოხმარებას ყველა ასაკის, სქესის, შემოსავლების და რასის მოსახლეობაში. ამ სოციალური ტენდენციის უგულველყოფა არ შეუძლია კომპანია Dell-საც.

T ტექნოლოგიური ფაქტორები - გარემო მოიცავს ინოვაციებთან დაკავშირებულ ფაქტორებსა და ტენდენციებს, რომლებიც ახდენენ გავლენას ახალი პროდუქტის შექმნა-განვითარება-მოდერნიზებაზე. დელი არის ტექნოლოგიური კომპანია, შესაბამისად მათ ეხებათ ყველა ტექნოლოგიური ნოუ-ჰაუ და პრობლემა.

5. გეპ-ანალიზი (GAP - ხარვეზი, ნაპრაღი) არის კომპლექსური ანალიტიკური კვლევა, რომელიც სწავლობს შეუსაბამობებს და ხარვეზებს კომპანიის ამჟამინდელი მდგომარეობის და სასურველ მისაღწევ მიზანს შორის.



ნახ. 8 გეპ-ანალიზის მატრიცა

აღნიშნული ანალიზის მეთოდი წარმოადგენს კომპანიაში შიდა მართვის სისტემის დიაგნოსტიკის პროცესს, რომელიც შემდეგი ეტაპებისგან შედგება:

- 1) არსებული მდგომარეობის განსაზღვრა;
- 2) სამომავლო მიზნების და ამოცანების დადგენა;
- 3) აღნიშნული მიზნების მისაღწევად წინააღმდეგობების (პრობლემური ზონების) იდენტიფიცირება;
- 4) მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად კონკრეტული მიმართულებების დასახვა;

) სამოქმედო გეგმის შედგენა ხარვეზების აღმოფხვრის (შემცირების) მიზნით;

) ბაზარზე ეფექტური უპირატესობის მოსაპოვებლად დაგეგმილი ცვლილებების გატარება.

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ეს ინსტრუმენტი იძლევა შესაძლებლობას მაქსიმალურად გაზარდოს კომპანიის შიდა პოტენციალი და რესურსი და ასევე მაქსიმალურად გამოიყენოს გარე შესაძლებლობები მიზნების მისაღწევად. გეპ-ანალიზი შეიძლება გამოყენებული იქნას, როგორც ყოველდღიურ პრაქტიკაში, რათა გააუმჯობესოს კომპანიის ცალკეული მიმართულების ეფექტურობა, ასევე - სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში.

ამ ინსტრუმენტის დადებით მხარეებს შორის აუცილებლად უნდა გამოვყოთ მისი უნივერსალურობა და სიმარტივე. გეპ-ანალიზის გამოყენების გამოცდილების მიხედვით, მეთოდოლოგია საკმაოდ ეფექტურია, სწორედ ამიტომ არის აღნიშნული ინსტრუმენტი ასეთი პოპულარული დღევანდელ მენეჯმენტში. გეპ-ანალიზი შეიძლება ჩატარდეს ნებისმიერი სიდიდის და მასშტაბის კომერციულ ფირმაში, არაკომერციულ ორგანიზაციაში თუ საჯარო სექტორში. ანალიზის ეს მეთოდი სტრატეგიული დაგეგმვის არა მარტო პრობლემურ სფეროებს აჩვენებს, არამედ კონკრეტული პრობლემების მოგვარების მიზნით რამდენიმე ინიციატივას გვთავაზობს, როგორც მიმდინარე პერიოდში, ასევე მომავალშიც. გარდა ამისა რეპორტის გრაფიკული გამოსახულება ძალიან მოსახერხებელი და ეფექტურია კლიენტებთან მუშაობისას. ის საშუალებას გვაძლევს თავი ავარიდოთ მრავალგვერდიან ტექსტად გამოსახულ ანგარიშებს/რეპორტებს და ზოგავს დროს, რაც ყველაზე მეტად ფასობს ბიზნესში. ვინაიდან 1 გვერდიანი გრაფიკული დიაგრამა იძლევა საშუალებას ერთდროულად დავინახოთ ფირმის რეალური მდგომარეობა და სასურველი მიზანი. ამ ტიპის დიაგრამის გამოყენება ასევე ხელსაყრელია ანალიზის პროცესში, დასახული მიზნის ეფექტურად გადაწყვეტის მიების დროს და კლიენტისთვის თქვენი გადაწყვეტილებების დასაბუთების ეტაპზე.

ჩვენი აზრით, აღნიშნულ ინსტრუმენტს აქვს მინუსიც. მაშინაც კი, თუ ჩვენ გამოვიყენებთ გეპ-ანალიზს სხვა სტატისტიკურ და მათემატიკურ მეთოდებთან ერთად, არ იქნება გარანტია იმისა, რომ ამოცანად დასახულ იქნა სწორი ვექტორი და პოტენციური პრობლემების არეალი სწორად იქნა განსაზღვრული. ვინაიდან ეს არის გრძელვადიანი დაგეგმვის პერიოდი, ხოლო სიტუაცია ბაზარზე შეიძლება შეიცვალოს ნებისმიერ დროს და ისე სწრაფად, რომ მოპოვებული მონაცემები და დასახული ამოცანები სწრაფად კარგავს რეალობას და აქტუალურობას.

GAP-ანალიზი კომპანია ვისოლის მაგალითზე

| ძირითადი ინფორმაცია კომპანიის შესახებ | |
|---------------------------------------|--|
| დასახელება | ვისოლ პეტროლიუმ ჯორჯია |
| დაარსების თარიღი | 2000 წელი |
| სათაო ოფისის მდებარეობა | თბილისი, საქართველო |
| თანამშრომლების რაოდენობა | 3000 ზე მეტი |
| პროდუქტები და სერვისები | ვისოლ პეტროლიუმ ჯორჯია წარმოადგენს საქართველოს ნავთობპროდუქტების საცალო ბაზრის ლიდერს, რომელიც ყველაზე ფართო ქსელს (150-დე) და ნავთობპროდუქტების ყველაზე ფართო არჩევანს სთავაზობს მომხმარებელს საქართველოს მასშტაბით |
| ძირითადი კონკურენტები | გალფი, სოკარი, რომპეტროლი, ლუკოილი |

კომპანია „ვისოლ პეტროლიუმ ჯორჯია“ 2000 წელს დაფუძნდა და საწვავის საბითუმო და საცალო ბაზარზე მოქმედებს. ვისოლ ჯგუფი ერთ-ერთი დიდი კომპანიაა საქართველოში, რომელმაც ენერგეტიკის სფეროს გარდა ისეთი სფეროები მოიცვა, როგორიცაა: სამშენებლო, სარეკლამო

(„ველაჯიო“), სასტუმროს („ლომსია“), სუპერმარკეტების (Smart), რესტორნების (Dunkin Donuts, Wendy's) და ფიტნეს ცენტრის (ლაგუნა ქუთაისი) ბიზნესი, რომელსაც სულ უფრო და უფრო აქტიურად აფართოებს.⁹

| სტრატეგიული მიზნები | მიმდინარე მდგომარეობა | სასურველი მდგომარეობა | დეფიციტი (GAP) | სამოქმედო გეგმა |
|--|-----------------------|-----------------------|--|---|
| შემოსავალი | | | | |
| მოგება | | | | |
| მომსახურების ქსელი, სადგურების რაოდენობა | 147 | 200 | სადგურების სიმცირე ქვეყნის მასშტაბით | საჭიროებს ახალი სადგურების გახსნას ქვეყნის მასშტაბით |
| საბაზრო წილი / მოცულობა | 20% | 25% | ხარისხი, ფასი, სადგურების სიმცირე ქვეყნის მასშტაბით | ხარისხის გაუმჯობესება, ფასების გადახედვა, ქსელის გაფართოება |
| პროდუქტის ხარისხი | საშუალო | ძლიერი | ხარისხის მონიტორინგი, ლაბორატორიული კვლევები | საჭიროებს ხარისხის მუდმივ კონტროლს, რეგულარულ ლაბორატორიულ შემოწმებებს და შედეგების გასაჯაროებას |
| პროდუქტის ფასი | საშუალოზე მაღალი | კონკურენტული | ფასების გადახედვა, ფასწარმოქმნის პოლიტიკის დაკორექტირება | საფასო პოლიტიკის დაკორექტირება, კონკურენტების ფასების ყოველდღიური მონიტორინგი და კონკურენტული ფასების დადგენა |
| ბრუნდის ცნობადობა | ძლიერი | ძლიერი | ამ ეტაპზე არ აქვს | ამ ეტაპზე არ საჭიროებს |

ნახ. 9 კომპანია „ვისოლი“-ს GAP ანალიზი

ვისოლის GAP-ანალიზმა აჩვენა ძირითადი შეუსაბამოებები და ხარვეზები, რომლის წინაშეც დგას ეს კომპანია. როგორც გაირკვა, იმისათვის რომ ვისოლი იყოს უფრო წარმატებული და პოპულარული, ფირმას უპირველეს ყოვლისა ესაჭიროება:

- 1) ბენზინ და გაზგასამართი სადგურების ქსელის გაფართოება, განსაკუთრებით ქვეყნის მასშტაბით;
- 2) ხარისხის მუდმივი მონიტორინგი და კონტროლი, ლაბორატორიული შემოწმება;
- 3) საფასო პოლიტიკის გადახედვა და ადეკვატური / კონკურენტული ფასის შემოთავაზება.

მამასადამე მიზანმიმართული კონკურენტული ანალიზით შესაძლებელია ეფექტური სტრატეგიული და ოპერატიული მართვის გადაწყვეტილებების მიღება, რაც ბიზნესის წარმატების აუცილებელი პირობაა.

⁹ http://wissol.ge/_OLD/index.php?geo&cat=6&type=1 - ბოლო ნახვა: 18/06/2018 წ.;

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ეკონომიკისა და ბიზნესის გლობალურ-ინოვაციური პრობლემები; ანზორ აბრალავა, „უნივერსალი“, თბილისი, 2014;
2. ბიზნეს-მენეჯმენტი და გლობალური კონკურენცია; რ. ასათიანი, ს. ასათიანი, თბილისი, 2009;
3. თანამედროვე ბიზნეს სტრატეგიები; ე. ბარათაშვილი, ნ. ბაკაშვილი, ნ. ფარესაშვილი, ბ. გეგზაია, დ. მესხიშვილი, თბილისი, 2011;
4. ბიზნესის ქსელური ორგანიზაცია: კლასტერული მენეჯმენტი და უსაფრთხოება; ე. ბარათაშვილი, ლ. ბერიკაშვილი, რ. ოთინაშვილი, ა. აბრალავა, თბილისი, 2013;
5. სტრატეგიული მენეჯმენტი; ბ. რამიშვილი, თბილისი, 2013;
6. Developing Business Strategies; A.A. David, Wiley 6th edition, 2001;
7. Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods 1st Edition; G.S. Fleisher, B.E. Bensoussan, 2007;
8. Real World Intelligence; H. Meyer, Friday Harbor, Storm King Press, 1991;
9. Encyclopedia of Networked and Virtual Organizations; G.D. Putnik, M.M. Cunha, 2008;
10. The dictionary of public policy and administration; J. M. Shafritz, Westview Press, 2004;
11. Конкуренция: анализ, стратегия, практика; Г. Л. Азоев, Центр экономики и маркетинга, Москва, 2005;
12. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз; И. К.Беляевский, Москва, Финансы и статистика, 2007;
13. Маркетинговое Исследование; И.К.Беляевский, Москва, 2013;
14. Основы маркетинга; Ф. Котлер, Прогресс, Москва, 2007;
15. Стратегический маркетинг; Ж.Ж. Ламбен, Наука, Москва, 2006;
16. Международная конкуренция; М. Портер, Москва, 1996.

Widely Used Methods of Competitive Analysis

*Ramaz Otinashvili – Professor of Georgian Technical University
Lily Ushveridze - Doctoral Student of Georgian Technical University*

R e s u m e

The modern business is characterized by strict rules of competition. That's why the analysis of competitive abilities becomes more pressing. The market brings new challenges that companies have to overcome with adequate response by flexibility and actual circumstances. With the sharp increase of information flows managers are facing with the new dilemma. They can't avoid the threats without prior analysis and assessment.

As a result, analysis of the market is a key for the success. Top companies actively apply to the practice of competitive analysis in order to gain superiority. To achieve effective long-term successful functioning, a company has to analyze and focus on internal and external factors that give a realistic picture of the company's competitive position. After all, it's possible to make and implement effective strategic management decisions.

In this thesis it's discussed the most used and practical methods, such as: 1.SWOT-Analysis; 2.SNW-Analysis; 3.SPACE-Analysis; 4.PEST-Analysis; 5.GAP-analysis.