

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი



ნათია ლელაშვილი

**„კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება და შენარჩუნება
გლობალიზაციის პირობებში“**

ბიზნესის ადმინისტრირების სამაგისტრო პროგრამა

მოდული: მენეჯმენტი

ნაშრომი შესრულებულია ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის ხარისხის
მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: გიორგი ღაღანიძე, პროფესორი

თბილისი 2019

ანოტაცია

გლობალურ გარემოში კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება და შენარჩუნება ურთულესი ამოცანაა. ამ გამოწვევებთან გასამკლავებლად ახალი მიდგომების და სტრატეგიების შემუშავებაა საჭირო, სადაც გათვალისწინებული იქნება გლობალური, სწრაფად ცვალებადი ბაზარი, ტექნოლოგიები და უამრავი კონკურენტი მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხიდან.

მოდის ინდუსტრია ერთ-ერთი ყველაზე მაღალგანვითარებული და კონკურენტულია მსოფლიოში. კვლევის მიზანია, დაადგინოს კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების და მიღწევის ფაქტორები ტანსაცმლის ბაზრის მაგალითზე საქართველოში. დღეს ინტერნეტი ინფორმაციის მიღების ყველაზე სწრაფ და მარტივ საშუალებად გვევლინება. იზრდება ინტერნეტ-მაღაზიების რიცხვიც, რაც გვადლევს საფუძველს, ვივარაუდოთ, რომ ონლაინ-მაღაზიები შეიძლება ახალ კონკურენტული უპირატესობის ფაქტორად მოგვევლინოს. ნაშრომში მოცემული კვლევა ეხება საქართველოში არსებული ინტერნეტ-მაღაზიების პოპულარულობის კვლევას და მომხმარებლის ძირითად მოთხოვნილებებსა და მოლოდინს ტანსაცმლის ბაზარზე. კვლევაში წარმოდგენილია რეკომენდაციები და ძირითადი კონცეფციები კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისთვის.

Annotation

It is a difficult task to achieve and maintain a competitive advantage in the global environment. To address these challenges, new approaches and strategies need to be developed where it will be considered the influence of global, rapidly changing markets, technologies and a lot of competitors from around the world.

The fashion industry is one of the most highly developed and competitive in the world. The goal of the research is to identify the factors of competitive advantages in the clothing market in Georgia. Today the Internet is the fastest and easiest way to get information. The number of Internet stores is increasing, which gives us the basis that the online stores can become a new competitive advantage. The research in the study refers to the popularity of online stores in Georgia and the basic needs and expectations of the customers on the clothing market. The study provides recommendations and basic concepts for achieving the competitive advantage.

სარჩევი

ანოტაცია	2
შესავალი	5
თავი 1 კონკურენტული უპირატესობის არსი და მისი ევოლუცია.....	6
1.1 კონკურენტული უპირატესობის კლასიკური განმარტება, მისი დადგენის მეთოდოლოგია	6
1.2. კონკურენტული უპირატესობის მიღწევისა და შენარჩუნების მოდელები.....	15
1.3 კონკურენტული უპირატესობა გლობალიზაციის პირობებში	30
თავი 2. კონკურენტული უპირატესობის თანამედროვე ფაქტორები	41
2.1. ახალი პროდუქტი, როგორც კონკურენტული უპირატესობა	41
2.2. კონკურენტული უპირატესობის თანამედროვე ფაქტორები ტანსაცმლის მსოფლიო ბაზარზე	54
თავი 3. კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება საქართველოში ტანსაცმლის ონლაინ ბაზრის მაგალითზე	58
3.1. ტანსაცმლის ონლაინ ბაზრის კვლევა საქართველოში	58
3.2 კვლევის შედეგები და ანალიზი	62
დასკვნები და რეკომენდაციები.....	83
გამოყენებული ლიტერატურა.....	88

შესავალი

კონკურენტული უპირატესობა არის ის, რაც კონკრეტულ პროდუქტს და მომსახურებას მომხმარებლის თვალში უპირატესობას ანიჭებს სხვა კონკურენტულ პროდუქტებთან შედარებით. კონკურენტული უპირატესობა გარკვეულ რესურსებზეა აგებული. ის უნიკალური და ძნელად მისაბადი უნდა იყოს. გლობალურმა გარემომ კონკურენტული უპირატესობის მოდელი მნიშვნელოვნად შეცვალა. დღეს კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად და შესანარჩუნებლად მუდმივად ახალი გზების ძიებაა საჭირო. ეს, განსაკუთრებით, შესამჩნევია ტანსაცმლის ინდუსტრიაში, ვინაიდან ბაზარზე სრულყოფილი კონკურენციაა, ხოლო ინტერნეტის და კარგად განვითარებული სატრანსპორტო სისტემების საშუალებით, გეოგრაფიული ბარიერებიც იხსნება - ტანსაცმლის ინტერნეტით შეძენა მსოფლიოს ნებისმიერი კუთხიდანაა შესაძლებელი. კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება და შენარჩუნება ამ სფეროში ერთ-ერთი ყველაზე რთული გამოწვევაა.

კვლევის მიზანია, დაადგინოს, რა ფაქტორებია მნიშვნელოვანი მომხმარებლებისთვის ტანსაცმლის ბაზარზე საქართველოში. ამ პროდუქტს ხარისხის და ფასის გარდა ბევრი სხვა სპეციფიკური მახასიათებელი გააჩნია, მაგალითად: ფერი, ზომა, დიზაინი, სტილი, ბრენდი და ა.შ. ინტერნეტ-მაღაზიებით სარგებლობისას კი სხვა კომპონენტებიც ემატება. ესენია: შესყიდვის სიმარტივე, პროდუქტის დაბრუნების პროცედურები, ტრანსპორტირების საშუალებები და ვადები და სხვა.

კვლევის საშუალებით დავადგინეთ, რა ფაქტორების მიმართაა მგრძნობიარე ქართველი მომხმარებელი და როგორ შეიძლება ამ ბაზარზე კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება და შენარჩუნება.

თავი 1 კონკურენტული უპირატესობის არსი და მისი ევოლუცია

1.1 კონკურენტული უპირატესობის კლასიკური განმარტება, მისი დადგენის

მეთოდოლოგია

კონკურენტუნარიანობა ბიზნესის წარმატებისთვის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია. კონკურენტული უპირატესობა არის ის მატერიალური, ან არამატერიალური რესურსი, რის საფუძველზეც კომპანიას შეუძლია კონკურენტებზე უკეთ დააკმაყოფილოს მომხმარებელთა მოთხოვნილებები. კონკურენტუნარიანობის მოპოვება და შენარჩუნება ნებისმიერი ფირმის მიზანია. ის შეიძლება იყოს: ბუნებრივ რესურსებზე წვდომა, ტექნოლოგიური მიღწევები, კვალიფიციური პერსონალი, ხელსაყრელი გეოგრაფიული მდებარეობა, დაბალი დანახარჯების შესაძლებლობა და სხვა. კონკურენტული უპირატესობა წარმატებული ბიზნეს საქმიანობისთვის აუცილებელი ფაქტორია. ამიტომ, მენეჯერები ცდილობენ გამოავლინონ მისი ახალი წყაროები, გააანალიზონ კომპანიის ძლიერი მხარეები და შექმნან ახალი კონკურენტული უპირატესობა, რომელსაც გრძელვადიან პერიოდში შეინარჩუნებენ.

კონკურენტული უპირატესობის შესახებ წიგნი 1985 წელს ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორმა, მაიკლ პორტერმა გამოსცა. კონკურენტული უპირატესობის პორტერისეული განმარტება ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარულია. აქ მთავარი ყურადღება გამახვილებულია დარგის სტრუქტურასა და იქ მოქმედი ძალების შეფასებაზე. ამ საკითხთან დაკავშირებით უამრავი კვლევა არსებობს, რაც მის მნიშვნელობას კიდევ უფრო მეტად უსვამს ხაზს. კონკურენტული უპირატესობაზე ბევრი წყაროა, რომელთა საშუალებითაც მისი შეფასება და გამოყენება სხვადასხვანაირად შეიძლება. კონკურენტული უპირატესობის განმარტებისას მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ, თუ რას ეხება ის: კომპანიას, ბიზნეს ერთეულს, დარგს და ა.შ. მაიკლ პორტერმა კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის სამი გზა განსაზღვრა:

- ლიდერობა დანახარჯებში;
- დიფერენცირება;
- ფოკუსირება.

პირველ შემთხვევაში კომპანიის უპირატესობა კონკურენტებთან შედარებით მცირე ხარჯებია, რაც პროდუქტზე უფრო დაბალი ფასის დაწესების საშუალებას იძლევა. ხშირად ეს პერსონალისთვის შედარებით ნაკლები ანაზღაურების დაწესებით ხდება, რასაც კომპანია სხვა არამატერიალური სარგებლის შეთავაზებით აკომპენსირებს. მით უმეტეს, გლობალურ გარემოში ზოგიერთ პოზიციაზე სამუშაო ძალის შერჩევა მთელი მსოფლიოს მასშტაბით შეიძლება.

დიფერენციაციის უპირატესობისას კომპანია მომხმარებელს უკეთეს პროდუქტსა და მომსახურებას სთავაზობს, რაც მას კონკურენტებისგან გამოარჩევს. პორტერის აზრით, სტრატეგიული მენეჯმენტის მთავარი მიზანი კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება და შენარჩუნება უნდა იყოს. კომპანიები საკუთარ განსხვავებულობას ინოვაციებს, ხარისხს, კლიენტებთან მომსახურებას უკავშირებენ. ხარისხი ნიშნავს, რომ ფირმა უზრუნველყოფს საუკეთესო პროდუქტს და მომსახურებას.

ფოკუსირება ნიშნავს, რომ კომპანიის ლიდერები შესანიშნავად იცნობენ მიზნობრივ სეგმენტს. ამ მოდელის გამოყენება შესაძლებელია დაბალი დანახარჯების და დიფერენციაციის დროსაც. ფოკუსირების ძირითადი მიზანია აირჩიოს კონკრეტული სამიზნე. ბაზარზე ხშირად რჩება დიდი კომპანიებისგან აუთვისებელი ნიშა, რომელთა სპეციფიკური სურვილების გათვალისწინების შემთხვევაში, მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებაც შეიძლება. ასეთ ნიშაში შევამალი მომხმარებლები ხშირად უფრო მეტსაც ადვილად იხდიან.

კონკურენტული უპირატესობის დადგენის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი რაოდენობრივი მაჩვენებლებია: გაყიდვები და მოგება. კონკურენტული უპირატესობის ამ მეთოდით განსაზღვრა მხოლოდ იმ შემთხვევაში შეიძლება, როდესაც ზუსტად არის

განსაზღვრული დარგი და ბაზრის საზღვრები და აგრეთვე, ხელმისაწვდომია ყველანაირი ინფორმაციის მოძიება.

ჰარვარდის ბიზნესის სკოლაში განმარტეს კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების სამი სტრატეგია, რომელიც ეფექტურია, როგორც ინდივიდუალური მეწარმის, ისე ორგანიზაციის და ქვეყნის შემთხვევაშიც. მათი აზრით კონკურენტულ უპირატესობას გვაძლევს:

1. **სარგებელი** - პროდუქტის რეალური სარგებელი არის პროდუქტის ღირებულება. ანუ ის, რაც მომხმარებელს ესაჭიროება და მის მოთხოვნას აკმაყოფილებს. კონკურენტული უპირატესობის განსაზღვრისას აუცილებელია ვიცოდეთ პროდუქტის არა მხოლოდ თვისებები, არამედ ის, თუ რა სარგებელს აძლევს ის მომხმარებელს. ეს გულისხმობს, რომ მუდმივად ყურადღების ქვეშ გვქონდეს ახალი ტენდენციები, რაც პროდუქტზე ახდენს გავლენას. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ტექნოლოგიების განვითარების გავლენა.
2. **მიზნობრივი სეგმენტი** - ვინ არიან მომხმარებლები? რა არის მათი მოთხოვნა? თუ ზუსტად ვიცით, ვინ არის პროდუქტის მომხმარებელი, უფრო ადვილია, მათ მოთხოვნილებებზე პროდუქტის მორგება.
3. **კონკურენცია** - ვინ არიან რეალური კონკურენტები? ეს უფრო მეტია, ვიდრე მხოლოდ კომპანიების და მათი პროდუქტების სიის შედგენა. მასში შედის კონკურენტები, პოტენციური კონკურენტები, პროდუქტის შემცვლელების მწარმოებელი კომპანიები და ა.შ.

დროზე დაფუძნებული კონკურენცია

ბიზნესის განვითარების ისტორიის განმავლობაში ინოვაციური პროცესები კონკურენტული უპირატესობის ახალ ეტაპებს ქმნიდნენ. ასეთი ინოვაციური კონკურენციის განვითარების მაგალითებია პროდუქტის მართვა და რესტრუქტურირება. კერძოდ, 90-იანი წყლების დასაწყისში სტოლკმა და ჰუტიმ „დროზე დაფუძნებული კონკურენცია“ შემოგვთავაზეს. ის გულისხმობს სისწრაფის კონკურენტულ უპირატესობად

გამოყენებას: ბაზრის ცვლილებებზე დროულად რეაგირებას, ახალი პროდუქტის განვითარებას, მომხმარებელთა მომსახურებას.¹ გლობალიზაციის პირობებში ცვლილებები სულ უფრო სწრაფად მიმდინარეობს. განსაკუთრებით, ეს ტექნოლოგიებს ეხება. კომპიუტერული ინდუსტრიის მსგავსად არც ერთი სფერო არ ვითარდება ამ სისწრაფით. კონკურენტული უპირატესობის შესანარჩუნებლად კომპანია ტექნოლოგიურ მიღწევებს არ უნდა ჩამორჩეს. ამისთვის საჭიროა როგორც ტექნიკური, ისე ადამიანური რესურსი, რომელიც თანამედროვე ტექნოლოგიების რაციონალურად გამოყენებას შეძლებს. ამ შედეგის მისაღწევად აუცილებელია კვალიფიციური კადრების დაქირავება, ან კომპანიის თანამშრომლების გადამზადება. ტექნოლოგიური მიღწევების დაგვიანებით ათვისების შემთხვევაში კომპანია დაკარგავს კონკურენტულ უპირატესობას და შესაბამისად, ერთგული მომხმარებლების ნაწილს, რაც აუცილებლად უარყოფითად აისახება მის მოგებაზე.

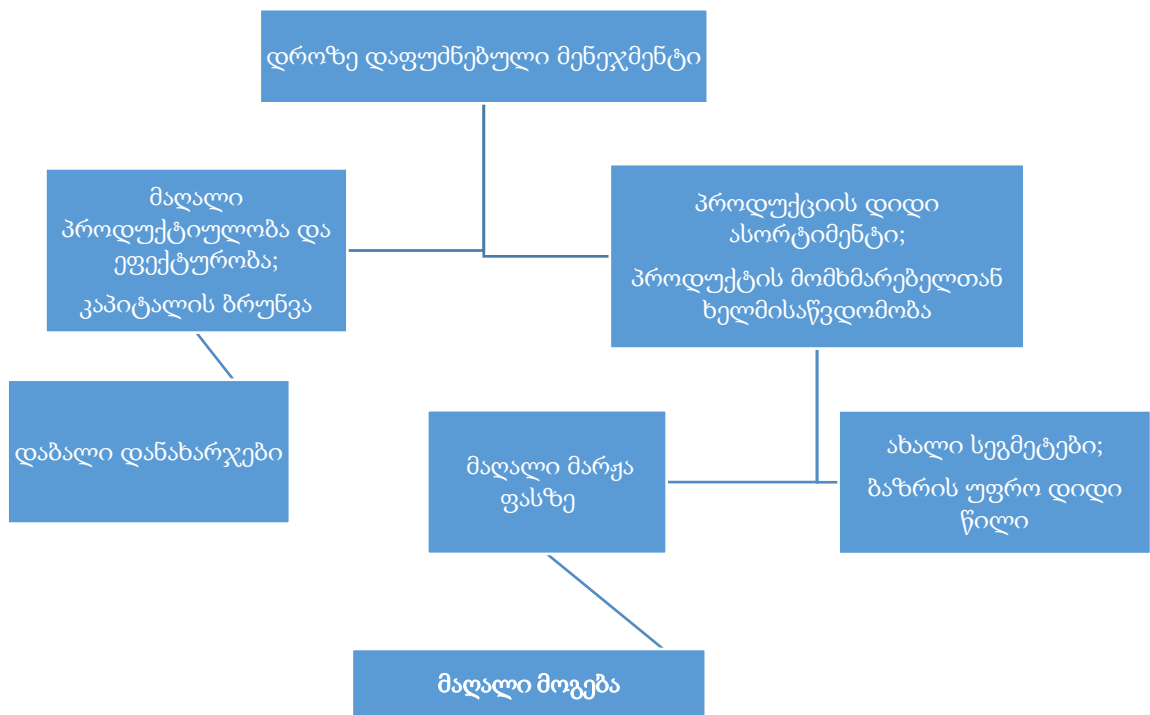
დროის ფაქტორი ძალიან მნიშვნელოვანია ახალი პროდუქტის განვითარების საკითხშიც. ნებისმიერ პროდუქტს სასიცოცხლო ციკლი გააჩნია. ის ოთხი ეტაპისგან შედგება: გაცნობის, ზრდის, სიმწიფის და ვარდნის. სიმწიფის ეტაპზე მისი გაყიდვების ზრდა იკლებს. ასეთ დროს კომპანიის მენეჯმენტი დროულად უნდა მიხვდეს რომ მალე პროდუქტის ვარდნის ეტაპი დადგება და განაახლოს ის ან შეცვალოს ახალი პროდუქტით.

“დროზე დაფუძნებული კონკურენციის” (TBC) განხილვისას მივიჩნევთ, რომ დრო ერთ-ერთია კომპანიის რესურსთაგან. მისი სწორად გამოყენებით კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებაც შესაძლებელია. სტალკმა განმარტა, რომ სამომხმარებლო საჭიროებების დაკმაყოფილებისთვის მნიშვნელოვანია ხარჯები, ხარისხი, ინოვაცია და დრო. კონკურენცია სულ უფრო უსვამს ხაზს დროზე ორიენტირებული მენეჯმენტის მნიშვნელობას.

¹ Competitiveness Review, Julie T. Johnson, James W. Busbin, 1 February 2000,

შედეგად, წარმოიქმნა საჭიროება მენეჯმენტის ახალი მეთოდების და ინსტრუმენტების შესაქმნელად: წარმოების კონტროლი, ხარჯების აღრიცხვის სისტემა, TBC-ს პრაქტიკაში შესრულების შეფასების სისტემის შერჩევა. დროზე დაფუძნებული კონცეფციის ძირითადი იდეა გულისხმობს, რომ ციკლის ყოველ ეტაპზე დროის პერიოდი მცირდება. ეს ეხება შემდეგ საკითხებს: დაგეგმვა, დიზაინი, პროდუქციის შექმნა, ინოვაციების დანერგვა, წარმოება, მიწოდება, მარკეტინგი, განაწილება, მოლოდინი.

მუშაობის აჩქარებით თანამშრომლები თავიანთ დავალებებზე ხდებიან ფოკუსირებულები.²



ნახაზი 1.1.1 დროზე დაფუძნებული მენეჯმენტის უპირატესობები

² "The Concept of Time-Based Competition in the Context of Management Theory", Alfreda Sapkauskiene, Sviesa Leitoniene, January, 2010

ბაზარზე დაფუძნებული ხედვა

ბაზარზე დაფუძნებული ხედვა (The Market-Based View (MBV)) გვეუბნება, რომ ფირმის მიმართულების ძირითადი განმსაზღვრელი ინდუსტრია და ბაზარის დეტერმინანტები უნდა იყოს. ფირმის ღირებულებების წყარო დაკავშირებულია კონკურენტუნარიან გარემოსთან. სტრატეგიული პოზიცია არის იმ ღონისძიებების ერთობლიობა, რომლითაც კომპანია კონკურენტებისგან განსხვავდება. შესაბამისად, ფირმის საქმიანობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ მოქმედებენ სხვა კომპანიები. ამ თვალსაზრისით, ფირმის მომგებიანობა ან ქმედება განსაზღვრულია იმ კონკურენტუნარიანი დინამიკური გარემოს მიერ, რომლის ფარგლებშიც ის მუშაობს.

წარმატების მისაღწევად აუცილებელია სწორად განისაზღვროს მიზნობრივი ბაზარი. კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისთვის მნიშვნელოვანია მომხმარებელთან კომუნიკაცია, რაც მოიცავს: რეკლამას, საზოგადოებასთან ურთიერთობას და გაყიდვებს. უფრო მეტიც, ის ვრცელდება მაღაზიასა და პერსონალზეც, რომლებიც გაყიდვების ზრდაში და მომხმარებელთა ლოიალურობის მოპოვებასა და შენარჩუნებაში უდიდეს როლს ასრულებენ.

რესურსებზე დაფუძნებული ხედვა

³კონკურენტული უპირატესობა უზრუნველყოფს ბაზარზე სასურველი პოზიციის შენარჩუნებას გრძელვადიან პერიოდში. სტრატეგიული მენეჯმენტის სპეციალისტმა ჯეი ბარნიმ 1991 წელს გამოსცა სტატია „კომპანიის რესურსები და მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა“, რომელიც პორტერის იდეებს ეყრდნობოდა. მისი აზრით გარემოს ძალების შეფასებაზე მეტად მნიშვნელოვანია საკუთარი კონკურენტული უპირატესობის გაანალიზება. თუმცა, პორტერისგან განსხვავებით, ის არ ეთანხმებოდა იდეას, რომ ყველა კომპანია, რომელიც ფუნქციონირებდა ერთსა და იმავე ინდუსტრიაში, იზიარებდა

³ Resource-Based View (RBV) and VRIN, SearchCIO, February, 2018

იზიარებდა ბაზრის ერთსა და იმავე მახასიათებლებს. ბარნიმ შემოგვთავაზა “რესურსებზე დაფუძნებული ხედვა” (Resource-Based View (RBV)). კონკურენტული უპირატესობის ეს სტრუქტურა ხაზს უსვამდა კომპანიის ძირითად კომპეტენციებს, შესაძლებლობების კომბინაციას და რესურსებს, რაც კომპანიას უნიკალურს ხდიდა გლობალური კონკურენციის პირობებში.

ბარნის აზრით, რესურსები მდგრადი კონკურენტუნარიანობის წყაროა. კომპანიის რესურსებისთვის დამახასიათებელი უნდა იყოს: ღირებულება, იშვიათობა, განუმეორებლობა და შეუცვლელიობა (VRIN). ბარნის კატეგორიზაციის მიხედვით რესურსები შეიძლება იყოს მატერიალური და არამატერიალური. ისეთი ხელშესახები რესურსები, როგორებიცაა ტექნოლოგიები, შეიძლება შეიძინოს კონკურენტმაც. თუ ტექნოლოგიები კომპანიის ერთადერთი კონკურენტული უპირატესობაა, ის მდგრადი ვერ იქნება და მარტივად კოპირებადი აღმოჩნდება. არამატერიალური რესურსები, როგორიცაა მაგალითად, ბრენდის კაპიტალი, ვერც ერთი კონკურენტი ვერ შეიძენს კოპირების ხარჯზე.

⁴2009 წელს კარპენტერმა და სანდერსმა ამ მოდელის სრულყოფილი ვერსია შემოგვთავაზეს. შედეგად, დღეს რესურსების კონკურენტუნარიანობის შეფასების ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარულია VRINE მოდელი. კარპენტერმა და სანდერსმა დაამატეს მეხუთე - „გამოყენებადობა” (exploitability).

რესურსების საშუალებით მომხმარებლების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება მნიშვნელოვან მოგებას არ მოგვცემს. რესურსებმა უნდა შექმნან ისეთი ღირებულება, რაც მნიშვნელოვნად გამოარჩევს მას კონკურენტებისგან. VRINE აბრევიატურაა, რომელიც შემდეგნაირად განიმარტება:

Valuable - ღირებული. რესურსები რეალურ ღირებულებას უნდა გვაძლევდეს. რაც უფრო მეტ ფასეულობას შეიცავს კომპანიის რესურსები, მით უფრო მეტია ალბათობა, რომ მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა მოუტანოს მას.

⁴ Strategic Management: A Dynamic Perspective Concepts and Cases (Second ed.). Carpenter, M., & Sanders, W. G. (2009)

Rare - იშვიათი. რაც უფრო იშვიათია რესურსი და რთულია მისი მოპოვება, კონკურენტებს მით უფრო გაუძნელდებათ ასეთ უპირატესობასთან კონკურენციის გაწევა.

Inimitable - არაიმიტირებადი. ასეთი რესურსები და უნარები იმდენად სპეციფიკურია, რომ კონკურენტებს მისი კოპირება უჭირთ. ეს მნიშვნელოვნად განასხვავებს კომპანიას სხვა მსგავსი ფირმებისგან.

Nonsubstitutable - შეუცვლელია რესურსები, როდესაც არ არსებობს მისი შემცვლელების გამოყენების შესაძლებლობა. კონკრეტულად იგივე რესურსების მოპოვებისთვის კი კონკურენტებს, სავარაუდოდ, შედარებით მეტი დანახარჯის გაღება მოუწევთ, რაც მათთვის არახელსაყრელია.

Exploitable - გამოყენებადი. კომპანიის ხელთ არსებული რესურსები ფირმას საშუალებას უნდა აძლევდეს, რომ შექმნას ღირებულება, რაც მომხმარებლების მოთხოვნილებებს დააკმაყოფილებს.

ცოდნაზე და შესაძლებლობებზე დაფუძნებული ხედვა

ზოგიერთი მკვლევარი ცოდნას, როგორც კონკურენტული უპირატესობის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან და ღირებულ მახასიათებელს, გვთავაზობს. ჰამელმა და პრაჰალადმა 1994 წელს შემოგვთავაზეს ნაშრომი, სადაც ცოდნას, ნოუ-ჰაუს, ინტელექტუალურ რესურსებსა და კომპეტენციას განიხილავდნენ, როგორც კომპანიის მამოძრავებელ მთავარ ძალად. 2003 წელს კი ევანსის კვლევებშიც კომპანიის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს რესურსად ცოდნა დასახელდა. ევანსი ხაზს უსვამდა ფაქტს, რომ თუ მატერიალური რესურსები დროთა განმავლობაში ამორტიზაციას განიცდის და იცვითება, არამატერიალური რესურსი - გამოცდილება იზრდება და უფრო მეტ სარგებელს აძლევს კომპანიას. გარდა ამისა, ტექნოლოგიები, კაპიტალი, მარკეტინგული კამპანია ადვილად კოპირებადი რესურსებია, რასაც ვერ ვიტყვით გამოცდილებაზე. 1996 წელს გრანტმა შემოგვთავაზა ცოდნის ორი ტიპი: ინფორმაცია და ნოუ-ჰაუ. ინფორმაციული წვდომა საშუალებას გვაძლევს თავიდან

ავიცილოთ განუსაზღვრელობა და სწორად შევაფასოთ კომპანიის შიგნით თუ გარეთ არსებული მდგომარეობა. ეს უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია სტრატეგიული გეგმების სწორად განსასაზღვრად. ცოდნა შეიძლება იყოს ძირითადი ინფორმაცია, რაც კომპანიას საშუალებას აძლევს განსხვავებული პროდუქტი ან მომსახურება შექმნას. ინოვაციური ცოდნა კი სიახლის დანერგვის უპირატესობას გვთავაზობს. ეს კომპანიას ბაზრის პოტენციურ ლიდერად აქცევს და მნიშვნელოვან კონკურენტული უპირატესობას ანიჭებს.

გრანტის აზრით, რესურსები შესაძლებლობების წყაროა, ხოლო შესაძლებლობები - კონკურენტული უპირატესობის წყარო. რესურსების არსებობა ავტომატურად კონკურენტული უპირატესობის არსებობას არ გულისხმობს. რესურსების აკუმულირება, ორგანიზება და მართვა ისე უნდა მოხდეს, რომ შეიქმნა უნიკალური, კონკურენტებისგან განსხვავებული ფასეულობა. სწორედ ასეთი მართული რესურსები ქმნიან შესაძლებლობებს. პოტენციური შესაძლებლობების აღმოჩენა და გამოყენება ყველა მენეჯმენტის მმართველი რგოლის მოვალეობაა. მათი გამოვლენა შესაძლებელია SWOT ანალიზის გაკეთების შედეგადაც, რომლის დროსაც გამოიყოფა შესაძლებლობები, საფრთხეები, კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეები. ამ ანალიზით ფასდება ფირმის მდგომარეობა და კონკურენტუნარიანობა. შესაძლებლობები გვეუბნება, თუ რა მიმართულებით უნდა წარიმართოს კომპანიის რესურსები, რომ მან გრძელვადიან პერიოდში კონკურენტული უპირატესობა მოიპოვოს.

1.2. კონკურენტული უპირატესობის მიღწევისა და შენარჩუნების მოდელები.

კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება და შენარჩუნება შეუძლებელია სტრატეგიული დაგეგმვის გარეშე. სწორედ ამიტომ წარმოადგენს ის სტრატეგიული მენეჯმენტის ინტერესის საგანს. სტრატეგიის შემუშავება ხდება კომპანიის მიზნებიდან და შესაძლებლობებიდან გამომდინარე. სტრატეგიული გეგმა გრძელვადიან პერიოდს მოიცავს და ტაქტიკურ გეგმებსა და ამოცანებს უკავშირდება. სტრატეგიული მენეჯმენტის მნიშვნელობა მას შემდეგ გაიზარდა, რაც ბიზნესი გლობალურ მასშტაბებში გადავიდა. კონკურენტუნარიან გარემოში კომპანიის რესურსების და თანამშრომლების ორგანიზებული ქმედების გარეშე ბაზარზე პოზიციების შენარჩუნება თითქმის შეუძლებელია. წარმატებული სტრატეგიისთვის კომპანიას უნდა გააჩნდეს: მარტივი, რელევანტური მიზნები, კონკურენტული გარემოს ცოდნა და საკუთარი რესურსების ობიექტური შეფასება. გლობალური კონკურენტული გარემოს შეფასებისთვის ერთ-ერთი საუკეთესო მეთოდია PESTEL ანალიზი. მისი საშუალებით შესაძლებელია გარემოს სხვადასხვა ასპექტის კვლევა. ესენია: პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციო-კულტურული, ტექნოლოგიური, ბუნებრივი და სამართლებრივი ფაქტორები. ეს ანალიზი ხაზს უსვამს გარემოში მიმდინარე ან მოსალოდნელ პროცესებს, რომლებიც პირდაპირ ან ირიბად მოქმედებენ კომპანიის საქმიანობაზე.⁵

პორტერის ხუთი ძალის მოდელი

უპირველეს ყოვლისა, უნდა გაანალიზდეს რა შესაძლებლობები გააჩნია კომპანიას, რაც შეიძლება კონკურენტულ უპირატესობად ვაქციოთ. პორტერის ხუთი ძალა მარტივი, თუმცა, მნიშვნელოვანი იარაღია, რითაც ბიზნეს-გარემოს შეფასება და კომპანიის სტრატეგიული შესაძლებლობების ანალიზია შესაძლებელი. პორტერის ხუთი ძალა საშუალებას გვაძლევს ვნახოთ, რა გავლენას ახდენს გარემო კომპანიის შემოსავლებზე. ამის საშუალებით შესაძლებელია სტრატეგიის მიმდინარე პროცესებზე მორგება. მაგალითად,

⁵ "How Competitive Forces Shape Strategy" , Michael E. Porter, March 1979 Copyright © 1979 by the Harvard Business School Publishing Corporation

გავამყაროთ კომპანიის ძლიერი მხარე, ან გავაუმჯობესოთ სუსტი, რამაც შეიძლება მომავალში კომპანიის განვითარებას მნიშვნელოვნად შეუშალოს ხელი. დიდი პოპულარულობა მოიპოვა ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორის, მაიკლ პორტერის 1979 წელს გამოქვეყნებულმა ანალიზმა ინდუსტრიის მიმზიდველობისა და მომგებიანობის შესახებ. პორტერმა გამოავლინა ხუთი ძალა, რომელიც კონკურენტულ გარემოს ქმნიდა. ეს ფაქტორები დღესაც არ კარგავენ აქტუალურობას. ესენია:

- 1) კონკურენცია დარგში. ეს გულისხმობს კონკურენტების რაოდენობასა და სიძლიერეს. რამდენი კონკურენტი ჰყავს კომპანიას? ვინ არიან ისინი და როგორია მათი პროდუქტის/მომსახურების ხარისხი? თუ კონკურენცია ინტენსიურია, კომპანიებმა მომხმარებელი აგრესიული მარკეტინგული მეთოდებით უნდა მოიზიდოს, როგორცაა, მაგალითად, დემპინგის პოლიტიკა. კონკურენტულ გარემოში მომხმარებლის შენარჩუნება საკმაოდ რთულია, ამიტომ კომპანია გამუდმებით დიდ ყურადღებას უნდა აქცევდეს გარემოში მიმდინარე პროცესებს. და პირიქით, თუ ბაზარზე ძალიან ცოტა კონკურენტია და ფირმას მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობა გააჩნია, მომხმარებლების შესანარჩუნებლად ნაკლები ძალისხმევა დასჭირდება.
- 2) მომწოდებლის ძალაუფლება. ეს განისაზღვრება იმით, თუ რამდენად შეუძლია მომწოდებელს ფასის ცვლილება. რამდენი პოტენციური მომწოდებელი ჰყავს კომპანიას? რამდენად უნიკალურია მათი პროდუქტი და მომსახურება და არის თუ არა შესაძლებელი სხვა მომწოდებელზე გადასვლა? რაც უფრო მეტი მომწოდებელი არსებობს, მით უფრო ნაკლებ დანახარჯებთანაა დაკავშირებული მათი შეცვლა. მეორეს მხრივ, თუ ბაზარზე არც ისე დიდი არჩევანია, მაშინ მომწოდებლებს დიდი ძალაუფლება გააჩნიათ და კომპანიის შემოსავლებზეც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ.
- 3) მყიდველის ძალაუფლება. ზოგიერთ შემთხვევაში მყიდველების ძალაუფლება იმდენად დიდია, რომ შეუძლიათ ფასების კონტროლი და მათი შემცირება. ეს

დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენი მყიდველია ბაზარზე და რა რაოდენობის შეკვეთებს ახორციელებენ. ან რა დანახარჯებთანაა დაკავშირებული მათთვის კონკურენტის პროდუქციაზე გადართვა. თუ ბაზარზე ცოტა მომხმარებელია, მათ დიდი ძალა გააჩნიათ. ბაზარზე მომხმარებლების რაოდენობის ზრდასთან ერთად იზრდება კომპანიის ძალაუფლებაც.

- 4) შემცვლელის საფრთხე. თუ პროდუქტს პირდაპირი კონკურენტები არ გააჩნია, შესაძლებელია, მომხმარებელმა მოძებნოს სხვა პროდუქტი, რითაც მისი მოთხოვნილებები მაინც დაკმაყოფილდება. ისეთ საქონელ-შემცვლელს, რომელიც მარტივი და იაფია, შეუძლია ბაზარზე კომპანიის პოზიციებს საფრთხე შეუქმნას.
- 5) ახალი შემომსვლელის საფრთხე. არანაკლებ მნიშვნელოვანია პოტენციური კონკურენტების გავლენა. თუ დარგი მიმზიდველია და ბაზარზე შესვლის ბარიერები - არც ისე დიდი, მაშინ არსებობს საფრთხე, რომ ახალი კონკურენტები მნიშვნელოვნად შეცვლიან ბაზრის მახასიათებლებს.

⁶ცხრილი N 1.2.1, პორტერის ხუთი ძალა

კონკურენცია	კონკურენტების რაოდენობა
	დარგის დატოვების ხარჯები
	დარგის ზომა და ზრდის ტემპი
	პროდუქტის დიფერენციაცია
	კონკურენტების ბაზრის წილი
	მომხმარებლების ლოიალურობის დონე კონკურენტების მიმართ
	ჰორიზონტალური ინტეგრაციის საფრთხე
	მარკეტინგული ხარჯების დონე
	აუცილებელი კაპიტალი

⁶ Porter's Five Forces, Ovidijus Jurevicius | May 27, 2013

პოტენციური კონკურენტები	იურიდიული ბარიერები (პატენტები, საავტორო უფლებები და ა.შ.
	ბრენდის რეპუტაცია
	პროდუქტის დიფერენციაცია
	მომწოდებლებთან და დისტრიბუტორებთან ხელმისაწვდომობა
	ეკონომიკის მასშტაბები
	მთავრობის რეგულაცია
მომწოდებლის ძალაუფლება	მომწოდებლების რაოდენობა
	მომწოდებლების სიდიდე
	შემცველი რესურსების პოვნის შესაძლებლობა
	მომწოდებლის შეცვლის დანახარჯები
	ინტეგრაციის საფრთხე
მყიდველის ძალაუფლება	მყიდველების რაოდენობა
	ერთი შესყიდვის სიდიდე
	მომხმარებლის დანახარჯები მომწოდებლის შეცვლისას
	ფასის მიმართ დამოკიდებულება
საქონელ-შემცველები	საქონელ-შემცველების რაოდენობა
	შეცვლის დანახარჯები
	შემცველების სრულყოფილების დონე

პორტერის ხუთი ძალის გამოსაყენებლად საჭიროა გავიაროთ შემდეგი ეტაპები:

- 1) შევკრიბოთ ინფორმაცია თითოეულ ძალაზე. განვსაზღვროთ, რამდენად ძლიერია თითოეული ფაქტორის გავლენა.

2) ინფორმაციის მოგროვების შემდეგ საჭიროა გავანალიზოთ შედეგები. თითოეული ძალა კომპანიაზე დარგის მიხედვით განსხვავებულად მოქმედებს. ასე, რომ ანალიზის დროს საჭიროა დავეყრდნოთ მხოლოდ კონკრეტულ კვლევას.

3) ჩამოვაცალიზოთ სტრატეგია დასკვნების საფუძველზე.

კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისთვის წლების განმავლობაში უამრავი სტრატეგია შეიქმნა. სტრატეგიის შერჩევა კომპანიის მიზნებიდან და რესურსებიდან გამომდინარე ხდება.

კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად სტრატეგიის შემუშავება დამოკიდებულია პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლზე. თუ პროდუქტი ახალი შექმნილია და ზრდის ეტაპზე იმყოფება, მაშინ კომპანიას ესაჭიროება მაქსიმალურად მეტი ინფორმაცია არსებულ და პოტენციურ კონკურენტებზე, ბაზრის განვითარების ტენდენციებზე, კონკურენტების ლოიალურ მომხმარებელზე, ათვისებულ და თავისუფალ სეგმენტზე და ა.შ. ამ ეტაპზე კომპანია უნდა ზრუნავდეს გაყიდვების შენარჩუნების ზრდის ტემპის შენარჩუნებას, კონკურენტებისგან დაცვას და კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნებას. სიმწიფის ეტაპზე მოთხოვნა იკლებს და ძლიერდება კონკურენცია. ამ ეტაპზე კომპანიებისთვის ხელსაყრელია ინოვაციური პროცესების წახალისება, დანახარჯების შემცირება და საერთაშორისო ბაზრებზე გასვლა. შესაძლებელია, პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლი რომელიმე სხვა ბაზარზე თავიდან დაიწყოს. თუმცა, გლობალიზაციის პირობებში ბაზრების დივერსიფიკაციით პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის გამეორება გართულებულია, რადგან პროდუქციაზე წვდომა შესაძლებელია მთელი მსოფლიოს მასშტაბით და ეს პროცესი, როგორც წესი, ყველა ბაზარზე ერთდროულად მიმდინარეობს. დაცემის ეტაპზე მყოფი კომპანიებისთვის ხელსაყრელია „მოსავლის აღების” სტრატეგია, რომელიც გულისხმობს დანახარჯების მინიმუმამდე შემცირებას, რომ რაც შეიძლება მეტი მოგება მიიღოს.

ფოკუსირების სტრატეგია. კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების ერთ-ერთი სტრატეგიაა ფოკუსირება რომელიმე კონკრეტულ სეგმენტზე ან ნიშაზე. რესურსების ასეთი

კონცენტრაციით კომპანია შეძლებს მაქსიმალურად ეფექტურად დააკმაყოფილოს მომხმარებლების სპეციფიკური მოთხოვნილებები. ამაში სპეციალიზაციით ფირმა ლოიალურ მომხმარებლებს შეიძენს და კონკურენტულ უპირატესობას მოიპოვებს. ვინაიდან, სხვა კომპანიებს, რომლებიც სხვა სეგმენტის დაკავებასაც ცდილობენ, გაუჭირდებათ მინიმალური დანახარჯებით მსგავსი მოთხოვნილებებით დაკმაყოფილება. გაზრდილი დანახარჯები კი პროდუქტის თვითღირებულებას გაზრდის და მოგებას შეამცირებს.

დიფერენციაცია. ⁷დიფერენციაციაზე ორიენტირებული სტრატეგია ინოვაციებზე და ხარისხის გაუმჯობესებაზეა ორიენტირებული. ინოვაციების დანერგვით კომპანია ცდილობს ლიდერის პოზიცია მოიპოვოს ბაზარზე. დღევანდელ პირობებში ინოვაციურობის გარეშე რთულია კონკურენტული პოზიციების შენარჩუნება. გლობალიზაცია თავად ქმნის ამ შესაძლებლობებს და მათი უგულვებელყოფა დაუშვებელია. ხარისხის გაუმჯობესება და ინოვაციები მომხმარებელთა მოთხოვნას ანახლებს. ინოვაციური ტექნოლოგიების სწრაფად ათვისება კონკურენტებს გაუჭირდებათ, რაც კომპანიას კონკურენტულ უპირატესობას მიანიჭებს გრძელვადიან პერიოდში.

დანახარჯებში ლიდერობის სტრატეგია. ⁸დანახარჯებში ლიდერობის სტრატეგია დაბალი ფასის დაწესების მიზანს ემსახურება. გლობალიზაციის პირობებში დაბალი დანახარჯების სტრატეგია მასშტაბის ეკონომიის გამოყენების ხარჯზეა შესაძლებელი. სტანდარტიზებული პროდუქტით და დაბალი ფასით პროდუქციის სხვადასხვა ბაზარზე გატანა შეიძლება. დაბალი ფასი დიდი რაოდენობის მომხმარებელს იზიდავს, რაც გაყიდვების დონეს ზრდის. ეს კომპანიას კონკურენტულ უპირატესობას ანიჭებს და საშუალებას აძლევს, კიდევ უფრო დაბალი ფასი დააწესოს. ათვისებული სეგმენტები და დაბალი ფასი ახალ მომწოდებლებს ბაზარზე შესვლის მაღალ ბარიერებს უწესებს. ასეთი სტრატეგია ძალიან მომგებიანია და გრძელვადიანი კონკურენტული უპირატესობის

⁷ competitive strategies - cost strategy vs. differentiation strategy, 2018 © Consilue

⁸ low-cost strategies in the context of global market dynamics, Laura Diaconu, 2007

მოპოვების შესაძლებლობას იძლევა. დანახარჯების შემცირების მიზნით გლობალურ კომპანიებს საწარმოები განვითარებად ქვეყნებში გადააქვთ. დანახარჯების შემცირებას ხელს უწყობს ტექნოლოგიური განვითარება. კონკრეტულად კი ინტერნეტი, რომლის საშუალებითაც დროის და მატერიალური რესურსის დაზოგვა ხდება. ინტერნეტით შესაძლებელია შუამავლების რგოლის შემცირებაც, რაც პროდუქციის თვითღირებულებას კიდევ უფრო ამცირებს.

კონკურენტული უპირატესობის მოდელი

კომპანიები განუწყვეტლივ ეძებენ გზებს, რომ შექმნან ისეთი პროდუქტი, რომელიც კონკურენტულ უპირატესობას მოიპოვებს და ხანგრძლივ პერიოდში შეინარჩუნებს ამ პოზიციებს. ისინი ცდილობენ თითოეული მომხმარებლის მოთხოვნები კონკურენტებზე უკეთ დააკმაყოფილონ. კონკურენტული უპირატესობის ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან ფაქტორებად კვლავ პორტერის ხუთი ძალა რჩება (მომწოდებლები, ახალი კონკურენტები, მომხმარებლები, პროდუქტის შემცვლელები, და უკვე არსებული კონკურენტები). ეს ფაქტორები გავლენას ახდენენ როგორც ქვეყნის, ისე კომპანიის მასშტაბითაც. სწორედ მათი შეფასებით შეიძლება დადგინდეს, რა კონკურენტული უპირატესობა გააჩნია კომპანიას, რომელზე ფოკუსირებითაც შეიძლება მათ გაზარდონ გაყიდვები და ბაზარზე მომგებიანი პოზიცია დაიკავონ.

თითოეული ფაქტორის ანალიზით და მისი დეტალების განხილვით შესაძლებელია დადგინდეს, თუ რომელ მათგანში შეუძლია კომპანიას უპირატესობის მოპოვება.

მნიშვნელოვანია, რომ კომპანიამ გააანალიზოს, როგორ შეუძლია შექმნას ახალი კონკურენტებისთვის ბაზარზე შესვლის ბარიერები; ვინ არიან მომხმარებლები და მომწოდებლები, რის გამო შეიძლება გაუჩნდეთ უკმაყოფილების გრძნობა და კომპანიამ შესაბამისად იმოქმედოს, რომ არ ასცდეს მოთხოვნებს; უნდა დადგინდეს კონკურენტების პროდუქტის ძლიერი მხარეები. ეს მოდელი გვაჩვენებს, თუ რომელ სფეროში შეიძლება

შეიქმნას კონკურენტული უპირატესობის ისეთი მოდელი, სადაც კონკურენტებზე უკეთ დაკმაყოფილდება მომხმარებლის მოთხოვნები. ამ მოდელის გამოყენებისას ჩანს, რომ თუ კონკურენტული უპირატესობა დამოკიდებულია გარემო ფაქტორებზე, მაშინ კომპანია ფოკუსირებული უნდა იყოს კონკურენტების ქმედებებზე და მომხმარებლებზე. რესურსებზე დაფუძნებული კონკურენტული უპირატესობის თეორიის ძირითადი ობიექტები კომპანიის წყაროებზე და უნარებზეა დამოკიდებული.

როდესაც კომპანია ჩართულია საერთაშორისო ბიზნესში, ბაზარზე უკვე არსებობენ კონკურენტები, რომლებიც გარკვეულწილად შესწავლილნი არიან და წარმოდგენა გვაქვს, როგორია, მათი მოქმედების სტილი და სავარაუდო რეაქციები გარემოში მომხდარ ცვლილებებზე და ა.შ. გარდა ამისა, კომპანიამ უნდა შექმნას ბაზარზე შესვლის ბარიერი ახალი კონკურენტებისთვის. ეს ბარიერები შეიძლება იყოს:

- ✓ მასშტაბის ეკონომიით ხარჯების შემცირება და კონკურენტული ფასის დაწესება;
- ✓ ბრენდის კაპიტალი, რომელიც მომხმარებელთა ლოიალურობას გაზრდის;
- ✓ გადართვის ხარჯების გაზრდა - მომხმარებელს არ უნდა უღირდეს სხვა პროდუქტზე გადასვლა;
- ✓ კაპიტალის მოთხოვნები;
- ✓ დისტრიბუციაზე ხელმისაწვდომობა;
- ✓ აბსოლუტური უპირატესობა ხარჯებში,
- ✓ მოსალოდნელი თავდასხმა - ახალ კონკურენტებს უნდა ჰქონდეთ განცდა, რომ სეგმენტს უბრძოლველად არ დათმობს კომპანია და უკვე არსებულ კონკურენტთან დაპირისპირების სურვილი არ გაუჩნდეს.

მეორე მხრივ, მნიშვნელოვანია მომწოდებლებთან სტაბილური და მჭიდრო ურთიერთობის ჩამოყალიბება. მათი სიძლიერე და გავლენა სწორად უნდა იყოს აღქმული. მომწოდებლების გავლენის გასაწესებლად და ბაზარზე სტაბილური მდგომარეობის მოპოვებისთვის კომპანიამ უნდა იზრუნოს შემდეგ საკითხებზე:

- ✓ საშუალებების დიფერენციაცია;
- ✓ შემცვლელების მოძიების შესაძლებლობა;
- ✓ მომწოდებლის კონცენტრაცია;
- ✓ შემომავალი რესურსების გავლენის შემცირება ხარჯებზე;

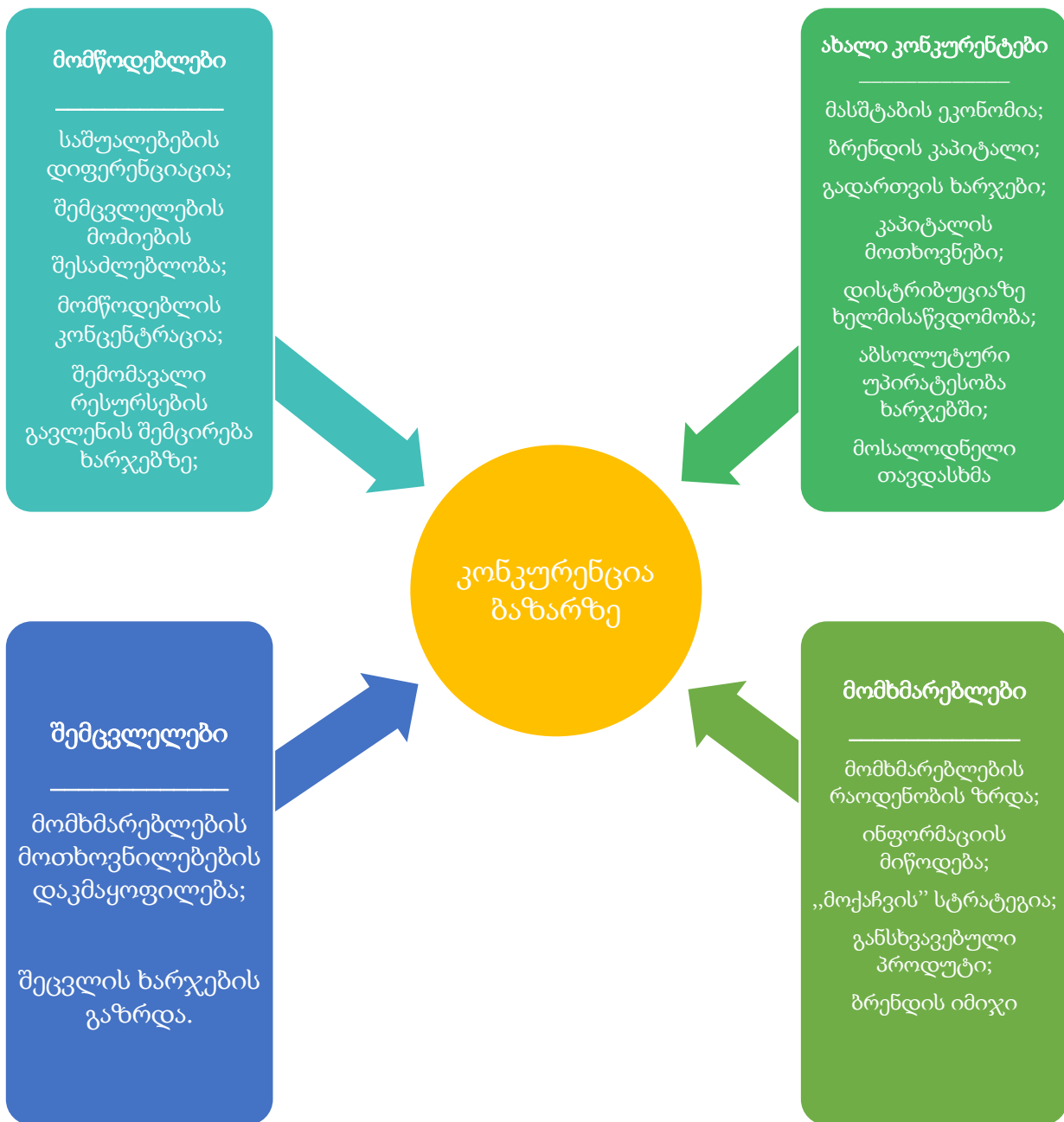
შემცვლელებისგან საფრთხე ისეთივე ძლიერია, როგორც ახალი კონკურენტების. ამ შემთხვევაში კომპანიას ორი ძირითადი მიმართულებით შეუძლია საკუთარი ძალები მიმართოს:

- ✓ სრულყოფილად დააკმაყოფილოს მომხმარებლების მოთხოვნები და გაზარდოს მათი ლოიალურობა. ასეთ დროს მომხმარებელი ნაკლებად იფიქრებს პროდუქტის ჩანაცვლებაზე, მით უმეტეს, არა კონკურენტის, არამედ, შემცვლელი პროდუქტით;
- ✓ გაიზარდოს შეცვლის ხარჯები - ფინანსური და სხვადასხვა ბარიერების შექმნით მომხმარებელს ნაკლებად გაუჩნდება სურვილი, უკვე მიჩვეული პროდუქტის ჩანაცვლებაში დიდი ძალისხმევა გაიღოს.

მყიდველების გავლენა კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისას ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანია. მათი გავლენის შესამცირებლად კომპანიამ უნდა იზრუნოს შემდეგ საკითხებზე:

- ✓ მომხმარებლების რაოდენობის ზრდა - რაც უფრო მეტი მომხმარებელი ეყოლება კომპანიას, მით ნაკლებია მასზე ერთი ერთეულის გავლენის დონე.
- ✓ ინფორმაციის მიწოდების ეფექტური გზები - ასეთ შემთხვევაში მომხმარებელი ყოველთვის ინფორმირებულია პროდუქტზე, ეჩვევა მას და ლოიალურობა ყალიბდება.
- ✓ „მოქაჩვის“ სტრატეგიის გამოყენება. მომხმარებლის მოზიდვა და შენარჩუნება სხვადასხვა მარკეტინგული აქტივობებით.

- ✓ ფასებზე მგრძობიარე მომხმარებლისთვის კარგია მკვეთრად განსხვავებული პროდუქტის შეთავაზება;
- ✓ ბრენდის იმიჯის ამაღლება და განმტკიცება.



ნახაზი N 1.2.1, კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნების მოდელი

ეს მოდელი გვიჩვენებს, რომ რესურსების კომბინირებით შესაძლებელია კომპანიის პროდუქტიულობის ამაღლება. ის ახალ რესურსებს და უნარებს ქმნის უკეთესი პროდუქტის და მომსახურების საწარმოებლად, მცირდება რისკები და კომპანია იმყარებს პოზიციას ბაზარზე. კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების და შენარჩუნებისას უმნიშვნელოვანესია სისწრაფე. დღევანდელ გლობალურ გარემოში დრო თითქმის გადამწყვეტ როლს ასრულებს კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებაში. კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება და შენარჩუნება შიდა და გარე ფაქტორებზე ფოკუსირებითაა შესაძლებელი. რომელიმე ელემენტის უგულვებელყოფით კომპანია პოზიციების დაკარგვის რისკის ქვეშ დადგება.

კონკურენტული უპირატესობის განსაზღვრისას ყურადღება გავამახვილეთ მის შიდა და გარე ფაქტორებზე. გარე ფაქტორებიდან აუცილებელია განიხილოს პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური, ეკოლოგიური, ტექნოლოგიური, კონკურენტული ფაქტორები. აგრეთვე, მომხმარებლები და პროდუქტზე მოთხოვნის დონე და მახასიათებლები. კონკურენტული უპირატესობის წყაროდ გვევლინება შემდეგი ფაქტორებიც: ცოდნის მართვის უნარები, ეკონომიის მასშტაბები, ბიზნესის მართვის უნარები, ორგანიზაციული კულტურა, კონკურენტების კომპანიის იდენტიფიცირება და რეაგირების უნარი, კონკურენტების და მოკავშირეების შერჩევის უნარი.

კონკურენტული ფაქტორების ყველაზე ძლიერი ფორმა ბიზნესის მოდელის და მენეჯმენტის ინოვაციასთანაა დაკავშირებული. უპირველეს ყოვლისა, ბიზნესის კონცეფცია მაქსიმალურად უნდა უწყობდეს ხელს მომხმარებლებისთვის სარგებლის მიღების მიღებას, რაც კონკურენტებთან შედარებით უფრო ეფექტურად უნდა ხორციელდებოდეს.

კომპანიის მთავარი კონკურენტუნარიანობა ბიზნეს-მოდელია, რომელიც მისი საქმიანობის სპეციფიკას განსაზღვრავს. უპირველეს ყოვლისა, უნდა შეფასდეს მომხმარებლის ღირებულებები. ის ელემენტები, რაც პროდუქტს ახასიათებს, აუცილებლად შესაბამისობაში უნდა მოდიოდეს მომხმარებლის მოთხოვნებთან.

კონკურენტული ფაქტორების პრიორიტეტულობა მიზნობრივი სეგმენტის შეხედულებების მიხედვით დგინდება. კონკურენტული უპირატესობის განმსაზღვრელი ფაქტორებია:

- **შედგეიანობა** კონკურენტული უპირატესობის უმთავრესი პირობაა. პროდუქტის და მისი თანმდევი მომსახურების შექმნისას აუცილებელია ამ დეტალების და შესაბამისი ხარჯების გათვალისწინება. საერთო ხარჯი საბოლოო ღირებულებას არ უნდა აჭარბებდეს. წინააღმდეგ შემთხვევაში კომპანიას პროდუქტის ეფექტურად წარმოების უნარები არ გააჩნია.

- **უნიკალურობა** - დღევანდელ გლობალურ გარემოში აუცილებელია კომპანია იყოს რაღაცით გამორჩეული, რომლითაც მომხმარებელი კონკურენტებისგან განასხვავებს. ეს ფაქტორი საშუალებას იძლევა, კომპანია და პროდუქტი გახდეს ადვილად ცნობადი და დასამახსოვრებელი. ცნობადობა და ბრენდის კაპიტალი საერთო გაყიდვების რაოდენობას მნიშვნელოვნად ზრდის. განსხვავებულობა გულისხმობს, არა მხოლოდ პროდუქტის ორგინალურობას, არამედ, მოიცავს იმ სარგებელსაც, რომელსაც მომხმარებელი ამ უნიკალური გზით მიიღებს.

- **ერთიანობა** - ბიზნესის კონცეფცია ქმნის სარგებელს, როდესაც მასში შემავალი ყველა ელემენტი ერთმანეთს აძლიერებს. ეს ელემენტები ერთ მიზანს უნდა ემსახურებოდეს და ერთობლივად მოქმედებდეს.

ზოგ შემთხვევაში კომპანიის ბიზნეს-მოდელის რომელიმე ელემენტი წინააღმდეგობაში მოდის სხვა ნაწილებთან, რაც შეუთავსებლობას იწვევს. ასეთ დროს მნიშვნელოვანია მომხმარებლების შეხედულებების კვლევა და ანალიზი. საერთო ფასეულობას და მომგებიანობას სინერგია განაპირობებს, რომელიც ამ ელემენტების შეთანხმებული ურთიერთმოქმედებით მიიღწევა.

- **ბოლო და უმთავრესი კომპონენტია მოგების მხარდაჭერა და გაზრდა.** ამ სტრატეგიის განსახორციელებლად აუცილებელია რამდენიმე პუნქტის შესრულება.

შემოსავლების გაზრდა: ამისთვის აუცილებელია ისეთი ბიზნეს-კონცეფციის ქონა, რომელიც ქსელურ ეფექტს იძლევა. თუ არ არსებობს შესაძლებლობა, რომ კომპანიამ თავად შექმნას ასეთი ქსელური ეკონომიკური ეფექტი, მაშინ სასურველია, დაუკავშირდეს ქსელის მულტიპლიკატორ კომპანიას.

პოზიტიური უკუკავშირის ეფექტი: პოზიტიური გამოხმაურება დადებით შედეგებს იძლევა, რომელიც მოკლე დროში ქმნის კომპანიის დადებით იმიჯს. ამ ეფექტის შენარჩუნებისთვის საჭიროა მოკლე სასწავლო ციკლის შექმნა, რომელიც სისტემატიურად გააუმჯობესებს პროდუქციას და მომსახურებას და პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლს გაახანგრძლივებს.

შესწავლის ეფექტები: ნებისმიერი სრულყოფილი ბიზნეს-მოდელის შემთხვევაში მის ელემენტებს მუდმივი და სწრაფი განახლება სჭირდებათ გლობალურ გარემოში. უნდა დადგინდეს, არის თუ არა გამოყენებული მათი ყველა შესაძლებლობა. ხდება თუ არა პროდუქციის და მომსახურების შესწავლა რეალურ დროში, ბაზარზე არსებული გარემო-ფაქტორების გათვალისწინებით.

კონკურენტების დაბლოკვა: უპირველეს ყოვლისა, კომპანია ირჩევს, რა პოზიცია უნდა ეკავოს კონკურენტების მიმართ. უნდა იყოს ის ბაზარზე ლიდერი და ყოველთვის პირველი ნაბიჯი გადადგას, თუ გახდეს მიმდევარი. ლიდერობა ბაზრის დიდი წილის მოპოვებასაც გულისხმობს, თუმცა ამ პოზიციის შენარჩუნებისთვის მუდმივი ბრძოლა იქნება საჭირო.

„გასაღების“ რაოდენობა: თუ არსებობს რაიმე სტანდარტი, პროტოკოლი, რაიმე განსხვავებული და უნიკალური, რაც მხოლოდ ამ კომპანიისთვისაა დამახასიათებელი - ეს ქმნის კომპანიის წარმატების წინაპირობას. მნიშვნელოვანია, რომ შესაძლებელი იყოს ამ „გასაღების“ დაფარვა ისე, რომ კონკურენტებისთვის მიუღწეველი აღმოჩნდეს.

მომხმარებლების „ჩაკეტვა“: ეს ძალიან სახიფათო მეთოდია მომხმარებლების შესანარჩუნებლად. ასეთმა მდგომარეობამ მიზნობრივი სეგმენტის წარმომადგენლები შეიძლება გააღიზიანოს. თუმცა, აუცილებელია, რომ ბიზნესის კონცეფციამ შეამციროს

მომხმარებლების სურვილი იგივე ან მსგავსი პროდუქცია სხვა მომწოდებლებისგან შეიძინონ.

ბიზნესის წარმატებისთვის აუცილებელია სტრატეგიული ეკონომიკური გათვლა. გლობალურ ბაზარზე აქტიურად გამოიყენება მასშტაბის ეკონომია. ის ამცირებს ხარჯებს, რაც შეიძლება მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობის ფაქტორად მოგვევლინოს.

ფოკუსირება. ზოგიერთ შემთხვევაში პატარა ნიშის შერჩევა და მომხმარებლების სპეციფიკური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება უფრო მომგებიანია, ვიდრე ბიზნესის და მიზნების დიფუზია და ფართო სეგმენტები. ბიზნეს-მოდელის აგებისას უნდა გავითვალისწინოთ ორივე სტრატეგიის დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

მასშტაბი. ეს მიდგომა თითქმის ფოკუსირების საპირისპიროა. ასეთი ფართო მიდგომით კომპანიები ერთიანდებიან სხვადასხვა სფეროებსა და ქვეყნებში. ბრენდების, პრაქტიკის, ინტერნეტ-ინფრასტრუქტურის შესაძლებლობების გაერთიანება კომპანიებს საშუალებას აძლევს, ახალ ბაზრებზე გავიდნენ, რასაც დამოუკიდებლად ვერ შეძლებდნენ.

სტრატეგიული მოქნილობა.

პორტფელის სიგანე. გლობალურ გარემოში, სადაც წითელი დედოფლის ფენომენი არც ერთ ბიზნესს აძლევს მოდუნების საშუალებას, ფართო ასორტიმენტის მქონე კომპანიის რისკები უფრო დივერსიფიცირებულია და მოთხოვნის შემცირების შემთხვევაში მარტივად ხდება პრიორიტეტების გადატანა სხვა პროდუქტზე. პორტფელი შეიძლება შედგებოდეს ქვეყნების, პროდუქტების, ბიზნესების ან სხვადასხვა სეგმენტისგან.

ოპერაციული სისწრაფე. როგორც აღვნიშნეთ, დროის ფაქტორი გლობალურ გარემოში უმნიშვნელოვანესი გახდა. კომპანიას, რომელსაც შეუძლია, კონკურენტებზე სწრაფად მოახდინოს რეაგირება გარემოში მომხდარ ცვლილებებზე, ის ყოველთვის ერთი ნაბიჯით წინ დგას. ყოველი კომპანია გარკვეულ სახსრებს გამოყოფს მოქნილობის ამაღლებისთვის, რაც, შეძლებისდაგვარად, ზრდის მოგების ოდენობას.

პორტერის ღირებულების ჯაჭვი

კონკურენტული უპირატესობა გარკვეული ღირებულებების ერთობლიობაა, რომელსაც კომპანია ფლობს. თუ როგორ იქმნება ეს ღირებულება, ამას ნებისმიერი ფირმისთვის ფუნდამენტური მნიშვნელობა გააჩნია. ღირებულების შექმნისთვის კომპანია ახორციელებს ძირითად და დამხმარე აქტივობებს. ძირითადი აქტივობები დაკავშირებულია პროდუქციის და მომსახურების უშუალოდ შექმნასთან:

ლოჯისტიკა - ამ ნაწილს ეხება რესურსების მიღება, შენახვა და გავრცელება. ლოჯისტიკური ხარჯების შესამცირებლად დღეს ბევრი კომპანია იყენებს (JIT – Just In Time) მეთოდს, რომელიც დასაწყობების ხარჯების აცილების მიზანს ემსახურება.

ოპერაციები - ეს არის საქმიანობა, რომელიც უშუალოდ ქმნის ამ პროდუქტს. საოპერაციო სისტემებში ჩართულია როგორ ტექნოლოგიები, ისე - ადამიანური რესურსი.

გამავალი ლოჯისტიკა - ღირებულების ჯაჭვის ეს ელემენტი გულისხმობს მზა პროდუქციის მიტანას შუალედურ რგოლთან. გამავალი ლოჯისტიკა ხშირად აუთსორსინგულ კომპანიებს ევალებათ. დამხმარე კომპანია გაცილებით დაბალი დანახარჯებით და კვალიფიციური კადრებით შეძლებს პროდუქტის საბოლოო მომხმარებელამდე მიტანას.

მარკეტინგი და გაყიდვები - ეს არის პროცესები, რომლითაც მომხმარებელი პირველად იგებს პროდუქტის შესახებ და წინასწარ გარკვეული წარმოდგენა ექმნება მასზე. მარკეტინგული საქმიანობის შედეგად მომხმარებელი ფიქრობს, რა სახის სარგებელს მიიღეს აღნიშნული პროდუქტის/მომსახურების შექმნით.

მომსახურება - თუ კომპანიის ძირითადი პროდუქტი მატერიალურია, მაშინ ეს საქმიანობა დაკავშირებულია გაყიდვის შემდგომ მომსახურებასთან, რაც გულისხმობს: მონტაჟს, ინსტალაციას და ა.შ.

დამხმარე აქტივობებია: შესყიდვა (შექმენა) - ეს გულისხმობს საჭირო რესურსების მიღებას ორგანიზაციაში; ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი საჭიროა თანამშრომლების მოტივაციისთვის, კვალიფიკაციის შესანარჩუნებლად და ამაღლებისთვის; ტექნოლოგიური განვითარება, რაც ემსახურება ხარისხის გაუმჯობესებას და დანახარჯების შემცირებას და ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესება.

კომპანიები აქტიურად იყენებენ ამ მოდელს კომპანიის პირველად და დამხმარე რესურსებს, რათა შექმნან ღირებულება და ამით მოიპოვონ და შეინარჩუნონ კონკურენტული უპირატესობა.

1.3 კონკურენტული უპირატესობა გლობალიზაციის პირობებში

გლობალიზაციის ისტორიული წარმომავლობა ჯერ კიდევ დებატების თემაა. მიუხედავად იმისა, რომ ბევრი მკვლევარი მის წარმოშობას და განვითარებას თანამედროვე ეპოქაში ხედავს, ნაწილი მიიჩნევს, რომ ეს მოვლენა ხანგრძლივი ისტორიაა. გლობალიზაციის საწყისების პოვნა ჩვენი წინაპრების ტერიტორიული ექსპანსიის დროსაც შეიძლება, როდესაც ეს პროცესები ხუთივე კონტინენტზე მიმდინარეობდა. გლობალიზაციის თანამედროვე პროცესის დასაწყისად მე-19 საუკუნის შუა პერიოდი მიიჩნევა.

გლობალიზაციამ სრულიად განსხვავებულად წარმოაჩინა კონკურენტუნარიანობის საკითხი. ნებისმიერ კომპანიას მსოფლიოს სხვადასხვა ფორმებთან უწყვეტ კონკურენტულ ბრძოლაში ჩაბმა. კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების და შენარჩუნებისთვის მნიშვნელოვანია მისი კვლევის მეთოდოლოგიური ასპექტების დადგენა. კონკურენტული უპირატესობის ახალი რეზერვების გამოვლენისთვის კვლევები ტრადიციული და არატრადიციული მიმართულებებით მიმდინარეობს, რაც გულისხმობს, როგორც დანახარჯების შემცირების გზების აღმოჩენას, მოგების ზრდის შესაძლებლობებს, ასევე კონკურენტუნარიანობის მიღწევას კანონმდებლობის საფუძველზე, ბაზარზე შესვლის

ხელოვნური ბარიერების შექმნა, დაქირავებულთა ინტერესების დამთხვევის უზრუნველყოფა ორგანიზაციულ ინტერესებთან და ა.შ.⁹

დღეს კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნებაში უმნიშვნელოვანესია ინოვაციურობა და თანამედროვე ტექნოლოგიები. მათი საშუალებით ხარჯების კიდევ უფრო შემცირებაა შესაძლებელი. აგრეთვე, მნიშვნელოვნად იზოგება დროის და ადამიანური რესურსები.

გლობალიზაციის გამომწვევი მიზეზები

გლობალიზაცია შეუქცევადი პროცესია. მის განვითარებას განაპირობებს:¹⁰

1. სატრანსპორტო საშუალებების გაუმჯობესება და დანახარჯების შემცირება მასზე. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საჰაერო ტრანსპორტის განვითარება, რაც ადამიანების და საქონლის მთელს მსოფლიოში გადაადგილებას უზრუნველყოფს.
2. კონტეინერების დანერგვა ტვირთის ტრანსპორტირებაში. ფოლადის სატრანსპორტო კონტეინერების მიღების პროცესი 1970 წლიდან დაიწყო. ამან სატრანსპორტო დანახარჯები კიდევ უფრო შეამცირა, რამაც პროდუქციის საზღვარგარეთ გაყიდვა კიდევ უფრო იაფი და ეფექტური გახადა.
3. გაუმჯობესებული ტექნოლოგია, რაც კომუნიკაციის და ინფორმაციის გაცვლის საშუალებას გვაძლევს მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. ეს ნიშნავს, რომ ინტერნეტის საშუალებით არა მხოლოდ პროდუქტის გაყიდვა შეიძლება ქვეყნის ფარგლებს გარეთ, არამედ, მომსახურების გაწევაც. ამან ხელი შეუწყო სამუშაო ადგილების გაზრდას იმ ქვეყნებში, სადაც შრომის დანახარჯები შედარებით დაბალია.
4. მსოფლიოს სავაჭრო ბლოკების ზრდა, რომლებიც ხელს უწყობენ ბარიერების შემცირებას ქვეყნებს შორის (მაგ., ევროკავშირი, NAFTA, ASEAN).

¹⁰ "Main reasons that have caused globalisation," Tejvan Pettinger, April, 2017, www.economicshelp.org

5. შემცირებული სატარიფო ბარიერები, რომლის წახალისებაც მსოფლიო ვაჭრობის ორგანიზაცია ახდენს.

სატრანსპორტო სფეროს განვითარება ხელს უწყობს სამუშაო ძალის გადაადგილებას ქვეყნებს შორის. ეს ფაქტი მომუშავეებს და მიმღებ ქვეყნებს დიდ უპირატესობას ანიჭებს. უმუშევრობის პირობებში ადამიანებს შეუძლიათ უკეთესი სამუშაო ადგილები ქვეყნის გარეთ მოძებნონ. ამავდროულად, კომპანიების არჩევანიც მკვეთრად გაიზარდა. კომპეტენტური კადრების მოძიება მსოფლიოს ნებისმიერ კუთხეში შეიძლება. შრომითი მიგრაციის ეს პროცესი გეოგრაფიული უთანასწორობის შემცირებას უწყობს ხელს. ამავდროულად, ეს დანახარჯებსაც ამცირებს, რაც კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების ერთ-ერთი ეფექტური საშუალებაა.

გლობალიზაციაზე საზოგადოებას დიდი ხანია არაერთგვაროვანი დამოკიდებულება გააჩნია. ამ პროცესს დადებითი და უარყოფითი მხარეები აქვს. გლობალიზაცია ხელს უწყობს სახელმწიფოებს შორის პოლიტიკურ, ეკონომიკურ, კულტურულ და სხვა სახის კავშირების გაღრმავებას. ის ფაქტი, რომ გლობალიზაციის პირობებში პროდუქციის გაყიდვა მსოფლიოს მასშტაბითაა შესაძლებელი, კომპანიებს განვითარების დიდ შესაძლებლობებს აძლევს. თუმცა, გლობალურ ბაზარზე თავის დასამკვიდრებლად მსოფლიოს სხვადასხვა კომპანიასთან კონკურენტულ ბრძოლაში ჩაბმის აუცილებელი.

გლობალიზაცია ძალიან ბევრ უპირატესობას გვთავაზობს. თავისუფალი ვაჭრობის პირობებში ქვეყნებს საშუალება აქვთ გაცვალონ საქონელი და რესურსები. ეს იმას ნიშნავს, რომ ქვეყნები აწარმოებენ იმ პროდუქტებს, რომლებშიც შედარებითი უპირატესობა გააჩნიათ. საბოლოოდ ეს პროდუქტის თვითღირებულების იმ დონემდე შემცირებას უზრუნველყოფს, რომ:

- მცირდება პროდუქციის ფასი;
- იზრდება საქონლის არჩევანი ბაზარზე;
- იზრდება პოტენციური ბაზრების რაოდენობა (ექსპორტის შესაძლებლობა);

- იზრდება კონკურენცია, რაც ხელს უწყობს კომპანიების განვითარებას;
- კონკრეტულ პროდუქტზე სპეციალიზაციით მასშტაბის ეკონომია მიიღწევა.

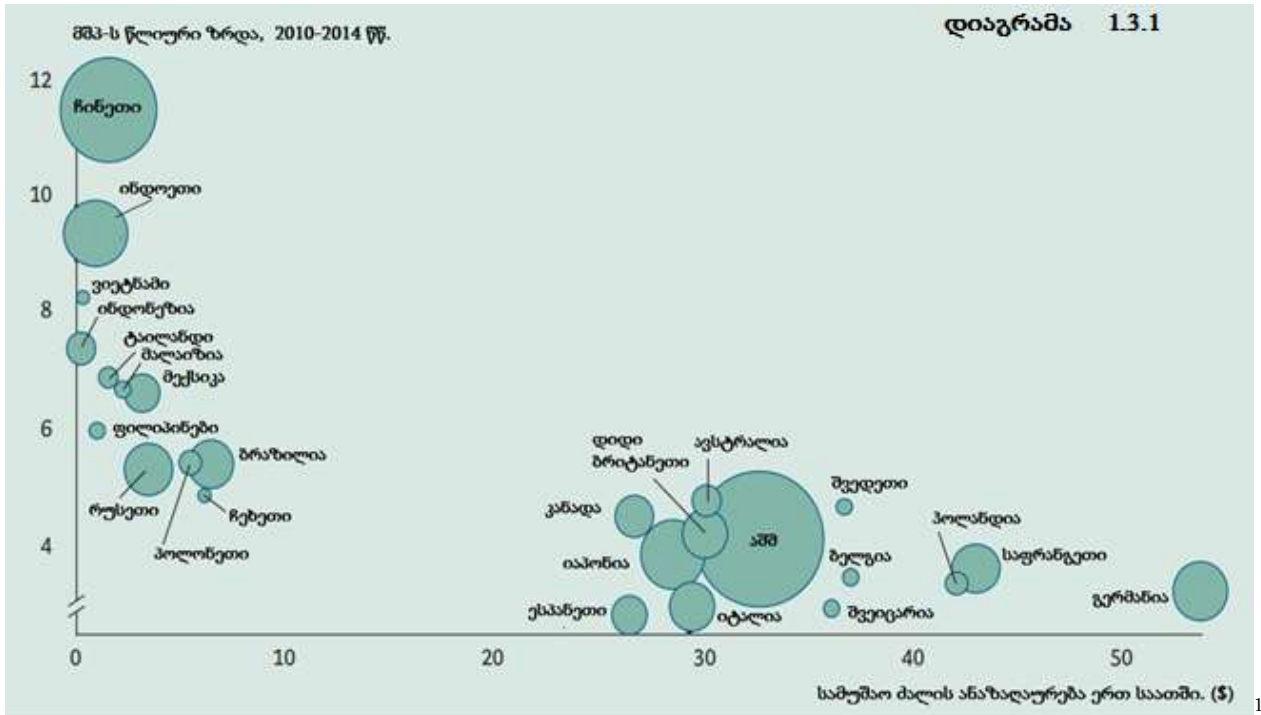
გლობალიზაციას უარყოფითი გავლენის მოხდენაც შეუძლია. მაგალითად, თავისუფალმა ვაჭრობამ შესაძლებელია კონკრეტული ქვეყნის ეკონომიკის განვითარება შეაფერხოს. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, კონკურენციაში განვითარებული და განვითარებადი ქვეყნები თანაბრად არიან ჩართულები. ზოგიერთი ადამიანის აზრით, თავისუფალი ვაჭრობა უთანასწორო პირობებს ქმნის. თავისუფალი ვაჭრობა განვითარებულ ქვეყნებს ექსპორტის საშუალებას აძლევს. მათ განვითარებადი ქვეყნების ადგილობრივი კომპანიები კი თავიანთი მაღალი დანახარჯებით ადგილობრივ ბაზარზეც კი ვეღარ უწევენ კონკურენციას. ის ფაქტი, რომ თავისუფალი ვაჭრობა ყველასთვის მომგებიანია, არ ნიშნავს, რომ ყველა ქვეყანაზე ერთნაირად აისახება. ამ პრობლემის აღმოსაფხვრელად მთავრობა ტარიფებს და სხვა ბარიერებს აწესებს, რითიც ცდილობს ადგილობრივ წარმოებას ხელი შეუწყოს.

გლობალიზაციის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი შედეგი ღია, კონკურენტული ბაზარია. მან მთლიანად შეცვალა კონკურენტული უპირატესობის მოდელი. გლობალური კონკურენციისას აღარაა საკმარისი მხოლოდ საკუთარი შედეგების გაუმჯობესებაზე იყო ორიენტირებული. ღია ბაზარზე ყველა კომპანია იძულებულია კონკურენტულ ბრძოლაში მსოფლიოს მასშტაბით ჩაერთოს. კონკურენტული ბაზრებისთვის დამახასიათებელია:¹¹

- ძალიან ბევრი კომპანია;
- ბაზარზე შესვლის და გასვლის დაბალი ბარიერები;
- შედარებით დაბალი ფასები.

დღეს კომპანიების მთავარი ამოცანაა - მოიპოვონ და შეინარჩუნონ კონკურენტული უპირატესობა გლობალიზაციის პირობებში.

¹¹ "Competitive Markets", Tejvan Pettinger, November, 2012, economicshelp.org



12

კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისთვის დანახარჯების შემცირებას უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება. დანახარჯების შემცირების და ხარისხის გაუმჯობესების შესანიშნავი მეთოდია აუტოსორსული წარმოება. აუტოსორსინგის საშუალებით შესაძლებელია პროფესიონალური კადრების დაქირავება გაცილებით დაბალი დანახარჯებით. ამ შემთხვევაში იზოგება კადრების აყვანის, მომზადების, კვალიფიკაციის ამაღლების თანხები. მაღალკვალიფიციური პერსონალის ანაზღაურება მომსახურების შესაბამისია, ამიტომ კომპანიების გლობალურ შესაძლებლობებს იყენებენ და აუტოსორსინგულ ფირმებს მიმართავენ მსოფლიოს მასშტაბით. მეორე შესაძლებლობა არის წარმოების გადატანა სხვა ქვეყნის ტერიტორიაზე, სადაც წარმოების დანახარჯები ნაკლებია.¹³

სამუშაო ძალა ისეთ ქვეყნებში, როგორებიცაა აშშ, დიდი ბრიტანეთი, ავსტრალია, დასავლეთ ევროპის ქვეყნები, საკმაოდ ძვირადღირებულია. შესაბამისად, ამ ქვეყნების

¹² IMF, World Economic Outlook; Economist intelligence Unit; BCG analysis

¹³ Competing for advantage, Arindam Bhattacharya, Jim Hemerling, Bernd Waltermann, January, 2010

ადგილობრივ კომპანიებს საწარმოები სხვა ქვეყნებში გადააქვს. ადამიანური რესურსი გაცილებით იაფია შემდეგ ქვეყნებში: ჩინეთი, ინდოეთი, ინდონეზია, ბოლივია, პაკისტანი, ბრაზილია და ა.შ. ასეთი ქვეყნების ეკონომიკა სწრაფად იზრდება და დასავლურ კომპანიებს კიდევ უფრო მეტ შესაძლებლობებს სთავაზობს. ამ ტენდენციას ორი მიზეზი გააჩნია: მათი ეკონომიკის განვითარების პროგნოზი დადებითია და ამავდროულად, ნარჩუნდება დაბალი დანახარჯები სამუშაო ძალაზე. თუმცა, ეკონომიკის განვითარებასთან ერთად, თავისუფლად შეიძლება გაძლიერდეს ადგილობრივი კომპანიები, რომლებსაც უფრო ნაკლები დანახარჯები ექნებათ ზოგიერთი რესურსის მოპოვებაზე და შეუძლიათ, გლობალურ კომპანიებს მნიშვნელოვანი კონკურენცია გაუწიონ. ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფი გვთავაზობს საკოორდინატო სიბრტყეს, სადაც მოცემულია ქვეყნები ეკონომიკის წლიური ზრდის პროცენტული მაჩვენებლით (2010-2014) და მწარმოებელი სამუშაო ძალის ანაზღაურებით ერთ საათში (იხ. დიაგრამა 1.3.1).

ყველაზე ძვირადღირებული სამუშაო ძალის მიხედვით გერმანია, საფრანგეთი და ნიდერლანდები ლიდერობენ. საკუთარი კონკურენტული უპირატესობის გამოყენება ამ ქვეყნების კომპანიებს, განვითარებულ ქვეყნებში გეოგრაფიული ექსპანსიით შეუძლიათ. ასეთ სტრატეგიას ორი მახასიათებელი გააჩნია:

- ისინი იმართებიან ცენტრიდან და ახალ ბაზარზე საკუთარი ქვეყნის ბიზნეს-მოდელი გადააქვთ;
- ახალ ქვეყნებში იკავებენ საკუთარი ქვეყნის მომხმარებლის მსგავს სემენტს.

ეს გულისხმობს „ერთიანობის“ სტრატეგიას. ამ სტრატეგიის მიხედვით შესაძლებელია პროდუქტის სტანდარტიზაცია იმ დონეზე, რომ ყველა ბაზარს მოერგოს.

ახალ გლობალურ რეალობაში სტანდარტიზებული სტრატეგიით რთულია გლობალურ ბაზარზე ლიდერის პოზიცია წლების განმავლობაში შეინარჩუნო. სწრაფად განვითარებადი ბაზრების უმეტესობა საკმაოდ განსხვავებულია და ეს ტენდენცია ნარჩუნდება. ეს ნიშნავს, რომ გლობალური ბაზარი ჰეტეროგენურია და ბევრ სუბ-ბაზარს

მოიცავს. ეს გულისხმობს, რომ გარკვეულ ბაზრებზე უნდა მოხდეს სერვისების, იდეის, პროდუქტის, სისტემის ადაპტირება. ასეთი მიდგომით საერთო ბაზარზე შედარებით სპეციფიკური მოთხოვნების მქონე სეგმენტის დაკავებაც შესაძლებელია, რაც საბოლოოდ კომპანიის პოზიციებს გაამყარებს.

ასეთი სტრატეგიის მქონე ბაზრის ლიდერებს შეუძლიათ ადაპტირდნენ კონკრეტულ ლოკალურ ბიზნეს-მოდელზე და განსხვავებული ბაზრები დაიკავონ. ასეთი ჰოლისტიკური მეთოდი რამდენიმე ელემენტს აერთიანებს:

ბაზარზე წვდომა: იზრდება გაყიდვები კონკრეტულ ბაზარზე და სეგმენტზე ფოკუსირებისას;

რესურსებზე წვდომა: რესურსების მაქსიმალური გამოყენება სწრაფად მზარდი ეკონომიკის მქონე ქვეყნებში კონკურენტულ უპირატესობას აძლიერებს.

ლოკალური ადაპტაცია: პროდუქტის / მომსახურების მიწოდებისას ადგილობრივი სპეციფიკური მოთხოვნილებების გათვალისწინება სრულყოფილად აკმაყოფილებს ადგილობრივი ბაზრის მოთხოვნას.

ქსელის კოორდინაცია: ოპერაციების ინტეგრირება სინერჯის და შესაბამისად მაქსიმალური სარგებლის მისაღებად გლობალურ ბაზარზე.

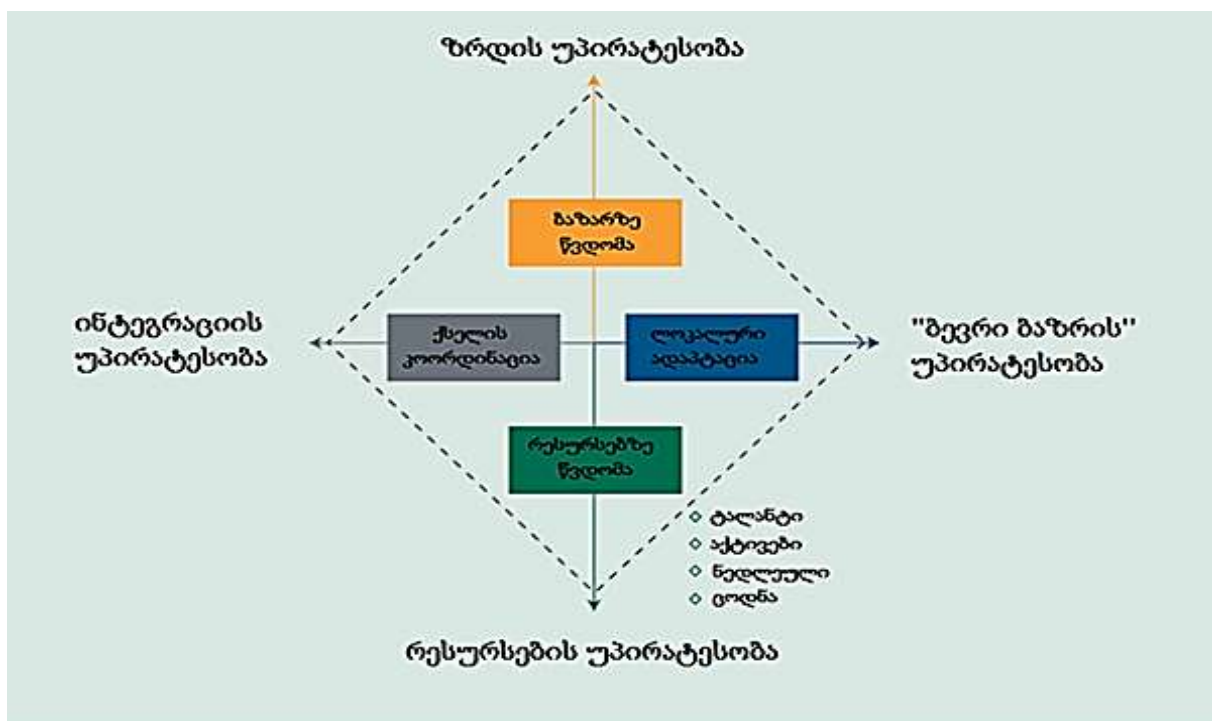
ამ ელემენტებით შესაძლებელია ორგანოზომილებიანი სქემის აგება. ეს სქემა ეხმარება კომპანიებს, დაადგინონ საკუთარი პოზიცია და შეარჩიონ სწორი სტრატეგია თავიანთი გლობალური მიზნებისთვის.

ვერტიკალური ღერძი განსაზღვრავს კომპანიების ბიზნეს-მოდელის წარმატებას სწრაფად განვითარებადი ეკონომიკების ბაზრებზე როდესაც იყენებენ დაბალი დანახარჯების სტრატეგიას. ჰორიზონტალური ღერძი კი განსაზღვრავს კომპანიებს შესაძლებლობას მოახდინონ ადაპტაცია და პროდუქტის ლოკალიზება სპეციფიკურ

ბაზრებზე. ამ სქემის გამოყენებით შეიძლება სამი ტიპის კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა:

- ღრმად შეღწევა ბაზრებზე.
- სინერგიის გამოყენებით ლოკალური მოთხოვნების გათვალისწინება და ახალი ბაზრის წილის დაკავება;
- ეკონომიკური უპირატესობის შექმნა - თითოეული ელემენტის გამოყენებით კონკურენტებს გაუჭირდებათ პროდუქტის და სერვისის კოპირება.

ბაზარზე შეღწევა: ბაზრის გაფართოების ორი გზა არსებობს. ესენია: ქვეყნების რაოდენობის ზრდა, რომელსაც კომპანია ემსახურება და არსებულ ბაზრებზე უფრო ღრმად შეღწევა ახალი მომხმარებლების მოზიდვის გზით. ღრმად შეღწევა ხშირად უფრო რთულია და უფრო მაღალ დანახარჯებს მოითხოვს.¹⁴



ნახაზი 1.3.1 გლობალური უპირატესობის სქემა

¹⁴ IMF, World Economic Outlook; Economist intelligence Unit; BCG analysis, pg 7.

რესურსებზე წვდომა: დასავლური კომპანიები უკვე რამდენიმე დეკადაა, რაც გლობალურ ბაზარს ხარჯების შემცირებისთვის და რესურსებზე თავისუფალი წვდომისთვის იყენებენ. მინიმალური დანახარჯების მიღწევით მომხმარებლისთვის „საუკეთესო ფასის“ შეთავაზებაა შესაძლებელი. განსაკუთრებით, თუ მიზნობრივი სეგმენტი ფასის მიმართ მგრძობიარეა.

რესურსების უპირატესობის ერთ-ერთი სახე ტალანტებზე წვდომაა. ნიჭიერი და კვალიფიციური სამუშაო ძალის მიზიდვისთვის კომპანიებს შორის მაღალი კონკურენციაა. ისინი მიმართავენ უნივერსიტეტებს, პატარა ქალაქებს, ტრენინგებს უტარებენ ახალგაზრდა კადრებს და ა.შ.

ადგილობრივი ადაპტაცია ბაზარზე ღრმად შეღწევისთვის აუცილებელი პირობაა. ამისთვის აუცილებელია, რომ იმ კონკრეტულ ბიზნეს-ერთეულს ჰქონდეს გარკვეული უფლებამოსილებები, რითაც მოახერხებს, ადგილობრივი მოთხოვნების შესაბამისად იმოქმედოს. დღევანდელ სწრაფად ცვალებად გარემოში მკაცრად ცენტრალიზებული ბიუროკრატიული სისტემა ვერ მუშაობს. გარემოს ცვლილებაზე დაგვიანებული რეაქცია შეიძლება სავალალო შედეგით დასრულდეს, ამიტომ დეცენტრალიზაცია და კომპანიის მოქნილობა ძალიან მნიშვნელოვანია.

ქსელის კოორდინაცია: გლობალური ქსელის გამოყენებით კომპანიები სინერჯის ეფექტს იღებენ. ანუ, მთლიანი სარგებელი ცალ-ცალკე თითოეული მათგანის ჯამზე მეტია. სინერჯის მისაღებად საჭიროა გამოცდილების, ცოდნის, ტექნოლოგიების, სისტემის და ოპერაციული ინფრასტრუქტურის გაზიარება. მაგალითად, განვითარებადი ეკონომიკის ბაზრებზე გამოყენებული ინოვაციები გადმოიტანება განვითარებულ ქვეყნებში და პირიქით. ეს ცოდნა და გამოცდილება კონკურენტულ უპირატესობას გვაძლევს, რომელსაც გლობალური კომპანიები წარმატებით იყენებენ.

ახალი გლობალური უპირატესობის სტრატეგია

გლობალურ გარემოში კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისთვის აუცილებელია კომპანიამ საკუთარი პრიორიტეტები დასახოს. ეს დაეხმარება, რომ განსაზღვროს, რა მიმართულებით აპირებს კონკურენტების წინააღმდეგ შეტევას. თუ კომპანიის მიზანი ბაზარზე წვდომის გაფართოებაა, შესაძლებელია მიმართონ შემდეგ მეთოდებს:

ბაზართან კავშირის მიდგომის გაუმჯობესება. ეს შესაძლებელია უფრო ეფექტური და აქტიური მარკეტინგული აქტივობების განხორციელებით. მენეჯმენტის და დისტრიბუციის არხების გაუმჯობესებით კომპანია ბაზრის უფრო მეტ წილს დაიკავებს.

პარტნიორობის ჩამოყალიბება. ახალი ალიანსები კომპანიებს ეხმარებათ ერთობლივი ძალებით ჩაერთონ გლობალურ კონკურენციაში, რაც ბევრ უპირატესობას ანიჭებს მათ. გაერთიანების საფუძველზე, ისინი ცვლიან იმ რესურსებს, რაც არ გააჩნდათ და სინერჯის ეფექტით გაცილებით ძლიერი კომპანია გვევლინება.

პრემიუმ სეგმენტიდან საშუალო ბაზარზე გადასვლა. ასეთი გადაწყვეტილებას შეიძლება მნიშვნელოვანი სტრატეგიული მიზანი გააჩნდეს. კომპანია საშუალო შემოსავლიან, ლოკალურ სეგმენტს ირჩევს იმ შემთხვევაში, თუ ამ ბაზარზე ის დომინანტის პოზიციას დაიკავებს.

საშუალო კლასის სეგმენტის დაკავება ხშირად არამომგებიანად ითვლება. თუმცა, თუ საშუალო კლასი მნიშვნელოვან რაოდენობას შეადგენს, მასშტაბის ეკონომიის გამოყენებით კომპანია საკმაოდ დიდი სეგმენტის მფლობელი აღმოჩნდება და კონკურენტულ უპირატესობასაც მოიპოვებს.

გლობალურ გარემოში მენეჯმენტის მნიშვნელობა ერთი ორად იზრდება. თითოეული სტრატეგია ან გადაწყვეტილება უნდა განიხილოს საერთაშორისო კონტექსტში. გლობალურ გარემოში ორგანიზაციას უნდა შეეძლოს შექმნას ან შეცვალოს არსებული სტრატეგია. ამისთვის მზად უნდა იყვნენ როგორც მმართველი ორგანოები, ასევე, მომსახურე

პერსონალიც. გლობალურ გარემოში მენეჯერს შემდეგი ფაქტორების გათვალისწინება მოუწევს:

1. შეაფასოს კონკურენტული პოზიცია. პირველი ნაბიჯი არის ის, რომ დადგინდეს, სად იმყოფება კომპანია იმ კონკრეტულ პერიოდში. რა კონკურენტული უპირატესობები გააჩნია და რა გამოწვევების წინაშე დგას. უნდა შეფასდეს მისი შესაძლებლობები და საფრთხეები. აგრეთვე, უნდა შეფასდეს კონკურენტების პოზიციები, მათი კავშირები და უპირატესობები. ამის შემდეგ შეიძლება განისაზღვროს, თუ რა სჭირდება კომპანიას იმისთვის, რომ გლობალურ ბაზარზე გახდეს კონკურენტუნარიანი.
2. განისაზღვროს კომპანიის მომავალი გეგმა. ამ ეტაპზე განისაზღვრება პრიორიტეტები რესურსების შესაბამისად. გასათვალისწინებელია, რომ კომპანია აუცილებლად უნდა მიისწრაფოდეს მინიმალური დანახარჯებისკენ.
3. მესამე ეტაპზე მენეჯერმა სრულად უნდა გააცნობიეროს კომპანიის შესაძლებლობები: მატერიალური, არამატერიალური და ადამიანური რესურსები, ლოკალური ადაპტაციის უნარი, ქსელის კოორდინაცია და ა.შ. მათი ერთობლიობა ქმნის კომპანიის უნიკალურობას და კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების შესაძლებლობას იძლევა.
4. ბოლო ეტაპზე იცვლება მიდგომები. ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ კომპანიის უფროსი მენეჯერები დროულად მიხვდნენ გარემოში მიმდინარე ცვლილებებს და კომპანიის სტრატეგიასა და პოზიციონირებაში კორექტირების შეტანის აუცილებლობას. ეს შესაძლებელია მომხმარებლების, მომწოდებლების, პარტნიორების შეხედულებების გარკვევას და გაანალიზებას.
5. მეხუთე ეტაპზე იწყება ტრანსფორმაციის პროცესი. იქამდე მენეჯერი უნდა დარწმუნდეს, რომ სრულყოფილადაა გამოკვლეული ყველა წვრილმანი კომპანიის შიდა და გარე გარემოში. მმართველი რგოლი დარწმუნდა, რომ კომპანია გლობალურად კონკურენტუნარიანია - მას გააჩნია (ან შეუძლია მოიპოვოს) კონკურენტული უპირატესობა გლობალურ გარემოში.

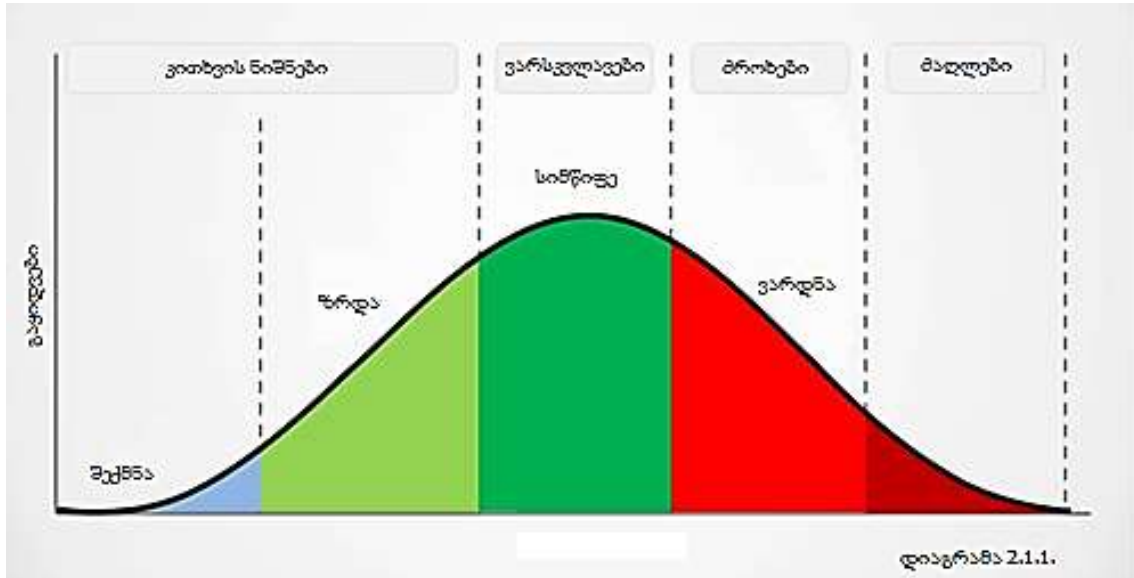
თავი 2. კონკურენტული უპირატესობის თანამედროვე ფაქტორები

2.1. ახალი პროდუქტი, როგორც კონკურენტული უპირატესობა

ნებისმიერ პროდუქტს სასიცოცხლო ციკლი გააჩნია. როგორც ცნობილია, პროდუქტი გადის რამდენიმე ეტაპს. ესენია: პროდუქტის განვითარება, წარდგენა, ზრდა, მომწიფება და ვარდნა. დღეს, გლობალურ გარემოში, ცვლილებები გაცილებით სწრაფად ხდება. უკვე კითხვის ნიშნის ქვეშ არის, რამდენად შეესაბამება ძველი სტილის სასიცოცხლო ციკლი თანამედროვე პროდუქტებს. დღეს განუწყვეტლივ მიმდინარეობს პროდუქტის განვითარება და ახალი პროდუქტების შექმნა. ყოველი ახალი პროდუქტი რაღაცით გაუმჯობესებულ ძველ ვერსიას წარმოადგენს, რომელიც თავისი დიზაინით, ფუნქციით გარკვეულ პრობლემას ჭრის მომხმარებლისთვის. შესაბამისად, დიდი ალბათობით, მომხმარებლებიც სწორედ მას მიანიჭებენ უპირატესობას. ახალი პროდუქტი თავისთავად კონკურენტულ უპირატესობას არ გულისხმობს. უამრავი ინოვაცია ისე გადის ბაზრიდან, რომ ზრდის და სიმწიფის ფაზებს ვერ აღწევს. ამ ფაქტს სხვადასხვა შეცდომა განაპირობებს, რომელიც პროდუქტის შექმნის, განვითარების ან წარდგენის დროს იქნება დაშვებული. ახალი პროდუქტის შექმნისას აუცილებლად უნდა გაეცეს პასუხი შემდეგ კითხვებს:

1. რა უმჯობესდება ახალ პროდუქტში? რა პრობლემებს ჭრის დიზაინი?
2. რა ამოცანები უნდა გადაიჭრას მის ბაზარზე წარდგენამდე?
3. რა ეტაპებს გაივლის ის თავის სასიცოცხლო ციკლის მანძილზე?

პროდუქტის შექმნამდე მნიშვნელოვანია კვლევის ჩატარება, რომლის საფუძველზეც დადგინდება პოტენციური მომხმარებლების რეალური მოთხოვნილებები, პრობლემები არსებულ პროდუქტთან, მოლოდინი და ა.შ. კვლევის საფუძველზე დადგინდება, რამდენად დიდი იქნება ახალი პროდუქტის წარმატების ალბათობა. თუმცა, თანამედროვე გლობალურ გარემოში პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლი მეტისმეტად დაჩქარებულია და მათ უმეტესობას სასიცოცხლო ციკლის გრაფიკულ გამოსახულებას ზარის ფორმა აღარ გააჩნია (იხ. დიაგრამა 2.1.1.)



დიაგრამა 2.1.1. პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლი

ტექნოლოგიები სრულად ცვლიან ბიზნესის მოდელებს და სხვა უკვე არსებულ პროდუქტებს აიძულებენ, შეიცვალონ. ჰარვარდის თანამედროვე კვლევებში ასეთ ტექნოლოგიებს „ბიზნესის დამრღვევები“ უწოდეს. თანამედროვე ბაზარზე ყველა კომპანია ცდილობს იპოვოს უფრო იაფი შემცვლელი, შეიტანოს სიახლე და მისწვდეს გადახდისუნარიან მომხმარებლებს. როდესაც ბაზარზე ასეთი „დამრღვევები“ ჩნდებიან, არსებული პროდუქტების მწარმოებლები იძულებულნი არიან სწრაფად შეძლონ ცვლილებებზე რეაგირება. როგორც წესი, ასეთი ახალი პროდუქტები დაბალი ფასით ცდილობენ ბაზარზე შესვლას და განკუთვნილნი არიან შედარებით „ქვედა“ სეგმენტისთვის. ასეთი საბაზისო სეგმენტის ათვისების შემდეგ ხდება პროდუქტის განვითარება.¹⁵

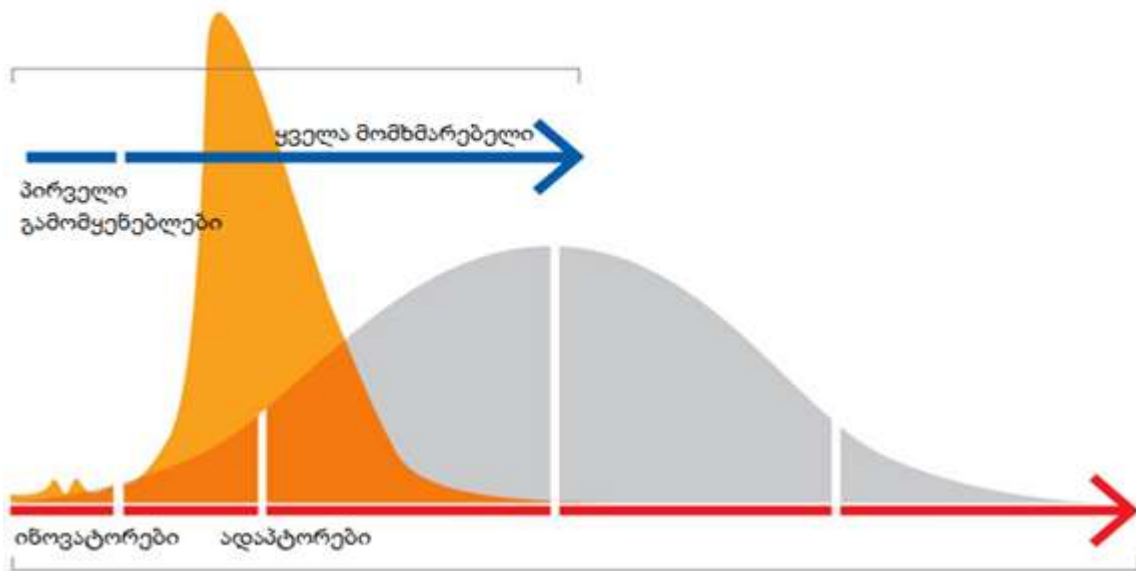
ასეთი ინოვაციები ხშირად თამაშის წესებს ცვლიან. ინოვაციური ტექნოლოგიების დროს კომპანიები უმეტეს შემთხვევაში არადისციპლინირებულ სტრატეგიას მიმართავენ. ეს გულისხმობს, რომ ისინი არ არიან კონცენტრირებული კონკურენტულ რომელიმე ერთ ფაქტორზე. არამედ, ერთდროულად უტევენ ბაზარს სხვადასხვა ნიშნებით. მათ გააჩნიათ

¹⁵ Big-Bang Disruption, Larry Downes & Paul Nunes, March 2013

ახალი პროდუქტი, მომსახურება და თან, ამავედროულად, უფრო დაბალ ფასად. ასეთ ინოვაციებთან ბრძოლა ძალიან რთულია.

დღევანდელი გლობალური გარემო ახალი ერაა, რომელიც მთლიანად ცვლის კომპანიების ბიზნეს-მოდელს. დღევანდელი პროდუქტების სასიცოცხლო ციკლის გრაფიკული გამოსახულება შემდეგნაირად გამოიყურება (იხ. დიაგრამა 2.1.2):

- პირველ ეტაპზე ხდება ნელი შეღწევა ბაზარზე - ეს პერიოდი საჭიროა იმისთვის, რომ მომხმარებელი გაეცნოს სიახლეს, მიიღოს და გაითავისოს.
- ამის შემდეგ სახეზეა გაყიდვების სწრაფად ზრდა. კომპანია მალევე აღწევს პიკს და იწყება სიმწიფის ეტაპი.
- სიმწიფის პერიოდი დიდხანს არ გრძელდება. თუმცა, ეს დამოკიდებულია სხვადასხვა შიდა და გარე ფაქტორზე.
- ვარდნის ეტაპი შედარებით ნელია. ეს პროცესიც დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად სწრაფად გამოჩნდება ბაზარზე ახალი შემცვლელი.



16

დიაგრამა 2.1.2. პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლი გლობალურ გარემოში

¹⁶Book Review: "Big Bang Disruption" Larry Downes and Paul Nunes, april 13, 2015

ინოვაციური პროდუქტების ბაზარზე დამკვიდრებას დრო სჭირდება. თავდაპირველ ეტაპზე მას ძალიან ცოტა მომხმარებელი იცნობს, აღიარებს და ეჩვევა. ასეთი მომხმარებლები ყოველთვის სიახლის ძიებაში არიან და ცვლილებებთან შეგუება არ უჭირთ. მას შემდეგ, რაც პროდუქტის გამოყენება წარმატებით ხდება მცირერიცხოვანი სეგმენტის მიერ და მისი უპირატესობა აშკარაა სხვა, უკვე არსებულ პროდუქტებთან შედარებით, ფართო სეგმენტებიც აქტიურად იწყებენ მის შეძენას. თუმცა, ასეთი პროდუქტების სწრაფად ვარდნის ალბათობა ისევე მაღალია, რადგან ახალი გაუმჯობესებული პროდუქტები განუწყვეტლივ იქმნება.

კონკურენტული უპირატესობის კონცეფცია

კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის სხვადასხვა გზა არსებობს. აგრეთვე, ეს მიიღწევა შიდა ან გარე ფაქტორების გათვალისწინებით. კონკურენტული უპირატესობის კონცეფციის აგებისთვის უპირველესად, საჭიროა, ზუსტად განისაზღვროს, თუ რაში მდგომარეობს მისი არსი. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად კომპლექსური მიდგომაა საჭირო და მისი არსიც ყოვლისმომცველი¹⁷:

- დადგინდა, რომ კონკურენტული უპირატესობა არის მიმზიდველობის გაზრდილი მაჩვენებელი, რომელიც გამომდინარეობს ფირმის უკეთესი შეთავაზებიდან სხვა კონკურენტ კომპანიებთან შედარებით.
- კონკურენტული უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, თუ რამდენად აქვს ფირმას საშუალება უკეთესი მომსახურება/ფასი შესთავაზოს მომხმარებელს.
- კონკურენტული უპირატესობა განისაზღვრება ფირმის გაცემული ღირებულებით, რომელიც მომხმარებლის გადახდილ ფასს აღემატება.

განმარტებიდან ჩანს, რომ კონკურენტული უპირატესობის განსასაზღვრად სამი მნიშვნელოვანი ფაქტორი მოქმედებს. ესენია:

1. მომხმარებლის მოლოდინი;

¹⁷ Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy, Sanaz Soltani, 26 May 2018

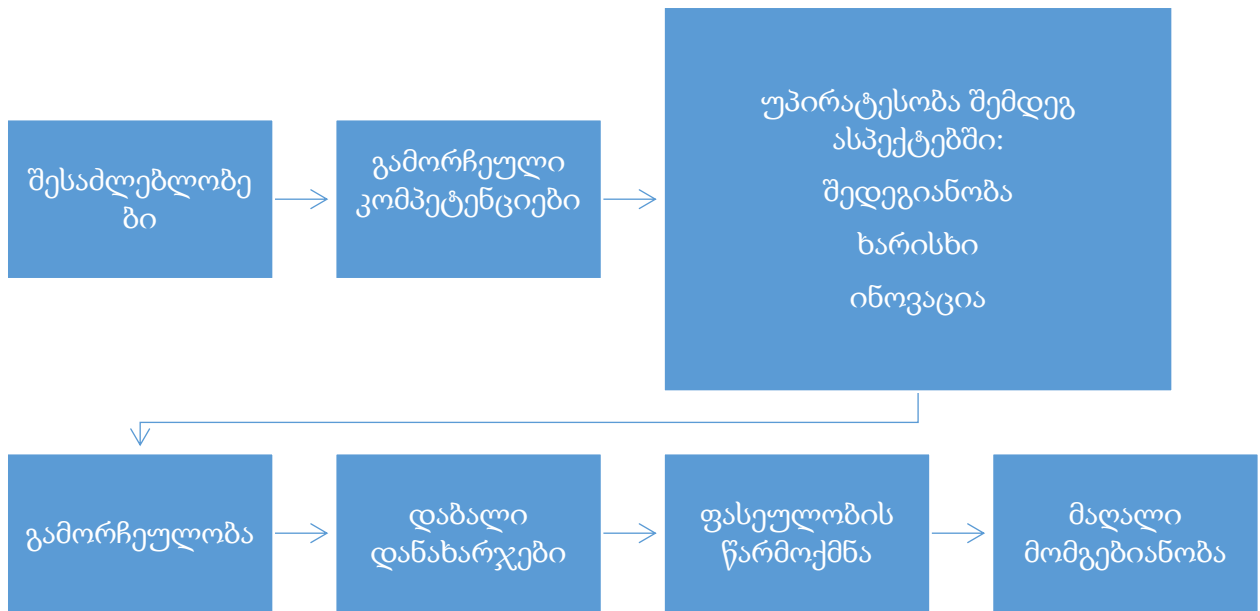
2. კომპანიის მიერ შეთავაზებული ღირებულება;
3. კონკურენტი კომპანიების მიერ შეთავაზებული ღირებულება.

რაც უფრო მეტად აღემატება კომპანიის მიერ შეთავაზებული პროდუქტის და მომსახურების საერთო ღირებულება მომხმარებლის მოლოდინსა და კონკურენტების შეთავაზებებს, მით უფრო მტკიცეა მისი კონკურენტული უპირატესობა. ნებისმიერ ინდუსტრიაში ასეთი კომპანიების მოგება გაცილებით მეტია დანარჩენებზე. ასეთი მდგომარეობა მას ბაზარზე პოზიციების გამყარებაში ეხმარება და ამ მდგომარეობასაც დიდი ხნის მანძილზე ინარჩუნებს. თუმცა, გლობალურ ბაზარზე გარემო პირობები სწრაფად ცვალებადია. კონკურენტული უპირატესობის შესანარჩუნებლად კი აუცილებელია თითოეული ფაქტორი იყოს განსაკუთრებული და არაიმპროვიზირებადი, რომ მდგრადობა დიდხანს შეინარჩუნოს.

არსებობს ოთხი ძირითადი მოთხოვნა, რომ კომპანიამ მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა დიდხანს შეინარჩუნოს. ეს ფაქტორები უნდა იყოს:

- ✓ აუცილებლად ღირებული;
- ✓ იშვიათი და ძნელად მისაწვდომი კონკურენტებისთვის;
- ✓ რთული უნდა იყოს მისი მიბადვა;
- ✓ რთულად უნდა მოიძებნებოდეს მისი შემცველი წყაროები.

მკვლევარები სტრატეგიული მენეჯმენტის მიმართულებით ჩარლზ ჰილი და გარეთ ჯოუნსი ამტკიცებენ, რომ კონკურენტულ უპირატესობას კომპანიის გამორჩეული უნარები და მისი მახასიათებლები განსაზღვრავს. ეს საშუალებას გვაძლევს, მომხმარებელს უკეთესი სერვისი შევთავაზოთ. მათი აზრით, კონკურენტული უპირატესობის სქემა შემდეგნაირად გამოიყურება:



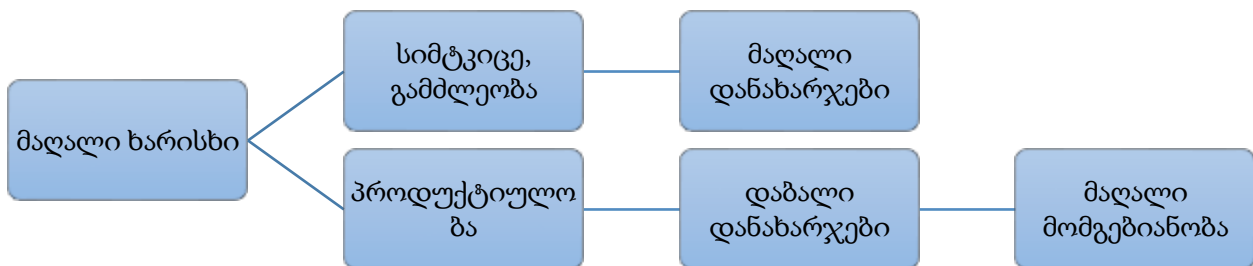
ნახაზი 2.1.1 კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების გზა

შედეგიანობა და კონკურენტული უპირატესობა

შედეგიანობა და კონკურენტული უპირატესობა მჭიდრო კავშირშია. სხვადასხვა კომპანიას სახელმწიფოს და კონკურენტების მიერ შექმნილ განსხვავებულ გარემოში უწევს ფუნქციონირება. კომპანიის შიგნით არსებული რესურსები გარდაიქმნება გამომავალ პროდუქტად. სწორედ ეს გამომავალი პროდუქტი და მომსახურება ქმნის ბიზნესს. შედეგიანობის განსაზღვრის ყველაზე მარტივი მეთოდი შიდა რესურსების გაზომვაა, რომლებიც პროდუქტის შექმნას სჭირდება. რაც უფრო ნაკლები რესურსია საჭირო პროდუქტის საწარმოებლად, მით უფრო მაღალია კომპანიის შედეგიანობა. ეს კი მას კონკურენტული უპირატესობის მიღწევაში დაეხმარება. ის კომპანია, რომელიც ახერხებს, მიაღწიოს დასაქმებულების ყველაზე მაღალ პროდუქტიულობას, ხარჯების მინიმუმამდე დაყვანა შეუძლია.

ხარისხი და კონკურენტული უპირატესობა

ხარისხი მომხმარებლების მოთხოვნილებების და საჭიროებების დაკმაყოფილების ერთ-ერთი აუცილებელი პირობაა. ხარისხი უნდა შეესაბამებოდეს მომხმარებლების მოთხოვნილებებს და ის ადეკვატურად უნდა იყოს აღქმული მათ მიერ. მაღალი ხარისხის მომსახურება და პროდუქტი უზრუნველყოფს მომხმარებლის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. თუ ამავდროულად მისაღები, ან კონკურენტებზე დაბალი ფასი ნარჩუნდება, მომხმარებელში აუცილებლად აღიძვრება პოზიტიური დამოკიდებულება კომპანიის მიმართ. ხარისხის სისტემატიური შენარჩუნებით მომხმარებლებს უჩნდებათ წარმოდგენა, რომ კომპანიის ყოველი პროდუქტი ხარისხიანი და ხელმისაწვდომია, რაც მათ ლოიალურობაზე დადებითად მოქმედებს. თუმცა, მაღალი ხარისხი ყოველთვის არ იძლევა უპირატესობის მოპოვების გარანტიას. მნიშვნელოვანია, რომ ხარისხი იყოს მოთხოვნილებების შესაბამისი და არ იწვევდეს მაღალ დანახარჯებს. თუ ხარისხი კომპანიის მხრიდან დიდი ძალისხმევის ხარჯზე მიიღწევა, გარკვეული შედეგის მიღწევა მხოლოდ მოკლევადიან პერიოდში იქნება შესაძლებელი. ისიც, გამონაკლის შემთხვევებში. ხარისხის გავლენა მომგებიანობაზე შემდეგნაირად ვლინდება (იხ. ნახაზი 2.1.2):



ნახაზი 2.1.2 ხარისხის გავლენა მომგებიანობაზე

ხარისხის შეფასება და აღქმა სხვადასხვანაირად შეიძლება. პირველი და ყველაზე მნიშვნელოვანი ესაა მომხმარებელთა მოთხოვნა - რამდენად ამართლებს პროდუქტი მათ

მოლოდინს. ხარისხის ამ მეთოდით განსაზღვრას შეგვიძლია „მომხმარებელზე ორიენტირებული ხარისხი” ვუწოდოთ.

მეორე ხედვის მიხედვით ხარისხი სხვა პროდუქტის მიხედვით განისაზღვრება. ეს შეიძლება იყოს უკეთესი დიზაინი, რომელიც მომხმარებლის პრობლემას უკეთ გადაჭრის, უფრო მარტივად მოსახმარია და ა.შ. დღეს პროდუქტი მხოლოდ ხელშესახებ საქონელს აღარ გულისხმობს. ის მთელი კომპლექტია, რომელიც უშუალოდ პროდუქტთან ერთად უამრავ სხვა დამატებით პროდუქტს და მომსახურებას გვთავაზობს.

მესამე ხედვით ხარისხი პროდუქტში შემავალი მთლიანი ღირებულებებით განისაზღვრება. აგრეთვე, ხარისხის განსაზღვრა შეგვიძლია პროდუქტის გამოყენების შესაძლებლობით და მისი ფასით. ორივე მათგანი შესაბამისობაში უნდა მოდიოდეს ერთმანეთთან. მისაღები ფასი და პროდუქტისგან მიღებული სარგებელი მთლიანობაში ქმნის ღირებულებას, რომელსაც შეგვიძლია ხარისხი ვუწოდოთ.

ბოლო განმარტებით ჩანს, რომ ჩარლზ ჰილის და გარეთ ჯოუნსის აზრით, ზოგიერთ შემთხვევაში „ხარისხი” უშუალოდ პროდუქტის მახასიათებლებთან კი არაა დაკავშირებული, არამედ, დამოუკიდებელი ცნებაა და მთლიანად მომხმარებლის აღქმაში ყალიბდება. ისინი ამბობენ, რომ მომხმარებელი ყოველთვის გრძნობს „ხარისხს” და მას კონკრეტული სპეციფიკური მახასიათებლები შეიძლება არ გააჩნდეს.

ინოვაციები და კონკურენტული უპირატესობა

ინოვაციები შეიძლება განისაზღვროს, როგორც მეთოდი, რომელსაც ფირმა ახალი პროდუქტის შესაქმნელად იყენებს. ინოვაცია მოიცავს როგორც ახალი პროდუქტის შექმნას, ისე პროცესებს. ინოვაცია კონკურენტული უპირატესობის ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან წყაროდ შეიძლება ჩაითვალოს. ის ასტიმულირებს კონკრეტულად ინოვაციების გამომყენებელ კომპანიას და ამასთანავე, კონკურენტებსაც. ინოვაცია, რომელიც მხოლოდ ერთი კომპანიის საკუთრებაშია უნიკალურ კონკურენტულ უპირატესობას ქმნის, რომელიც განსხვავებულ იმიჯს აყალიბებს, ამცირებს დანახარჯებს

და საფასო უპირატესობის შექმნის საშუალებას იძლევა. ინოვაციური პროდუქტები ქმნიან მაღალ ღირებულებას და შემცირებულ დანახარჯებს, რაც ზევით აღვნიშნეთ, რომ შედეგიანობის და მაღალი მოგების გარანტია.

კონკურენტული უპირატესობის კონცეფციის შექმნა - კონკურენტების კვლევა

ყველა კომპანიას სურს შექმნას ისეთი კონკურენტული უპირატესობა, რომელიც სათანადო პოზიციებს გაამყარებინებს გლობალურ ბაზარზე. კონკურენტული უპირატესობის მოდელის შექმნისას მნიშვნელოვანი ყურადღება ეთმობა მიზნობრივ სეგმენტს. აუცილებელია, კომპანიას გააჩნდეს ისეთი შეთავაზება, რომელიც მიზნობრივი სეგმენტის მოთხოვნებს დააკმაყოფილებს და გადააჭარბებს კონკურენტების პროდუქტის მთლიან ღირებულებას. მარკეტინგული სტრატეგიის არჩევისას კომპანიამ უნდა გაითვალისწინოს კონკურენტების სტრატეგიებიც და მხოლოდ ამის შემდეგ შეიძლება კონკურენტული უპირატესობის კონცეფციის შედგენა.¹⁸

კონკურენტების ანალიზი მოიცავს: კონკურენტების დადგენას, მათ მიერ შემოთავაზებული პროდუქტის და მომსახურების განსაზღვრას. პირდაპირ კონკურენტებად ითვლებიან ის კომპანიები, რომლებიც იგივე, ან მსგავს პროდუქტს აწარმოებენ დაახლოებით იდენტურ ფასად. აგრეთვე, კონკურენტებად მიიჩნევიან კომპანიები რომლებიც აწარმოებენ სხვა პროდუქტს, თუმცა ის მომხმარებლების იგივე მოთხოვნებს თუ საჭიროებებს აკმაყოფილებს. კონკურენტების კვლევისას კომპანიამ უნდა გაიაროს რამდენიმე ეტაპი:

- კონკურენტების მიზნების განსაზღვრა კონკურენტების ანალიზის საწყისი ფაზაა. ამ ეტაპზე კომპანიამ უნდა იპოვნოს კონკურენტების მიზნობრივი სეგმენტი, მათი ბაზრის წილი, ზრდის ტემპი, მომსახურება, ტექნოლოგიური განვითარების დონე და სხვა ასპექტები.

¹⁸ The competitive advantages theoretical aspects, Vilnius kolegija/The University Applied Sciences, Lithuania, 2018

- უნდა დადგინდეს მათი სტრატეგიები. საჭიროა კონკურენტების მახასიათებლების გამოკვლევა, ხარისხი, ფასები და საფასო პოლიტიკა, მომხმარებლების მომსახურება, წამახალისებელი მარკეტინგული აქტივობები, დისტრიბუციის ქსელი. აგრეთვე, საჭიროა შეისწავლონ პროდუქტის განვითარებასა და კვლევაში, ძირითადი მასალების შეძენის ხარჯები და მეთოდები.
- უნდა შეფასდეს კონკურენტების ძლიერი და სუსტი მხარეები. კომპანიამ უნდა მოიპოვოს მინიმუმ რამდენიმეწლიანი ინფორმაცია საკუთარ კონკურენტებზე, განსაზღვროს მათი მიზნები და სტრატეგიები. მათი მოქმედების ეფექტურობის დონე. საჭირო ინფორმაციის მოსაპოვებლად აუცილებელია მომხმარებლების, მომწოდებლების, შუამავლების გამოკითხვა, აგრეთვე, სხვა მარკეტინგული კვლევების ჩატარება. გამოკვლევის დროს უნდა მოვიძიოთ კონკურენტების სუსტი მხარეები და ხარვეზები. ნებისმიერი მოსაზრება კონკურენტების ბიზნესის არაეფექტიანობის შესახებ მნიშვნელოვანი ინფორმაციაა და შეიძლება კონკურენტული უპირატესობის კონცეფციის შექმნისას დიდი როლი ითამაშოს.
- მნიშვნელოვანია, დადგინდეს, როგორ რეაგირებენ კონკურენტები გარემო ფაქტორების ცვლილებებზე: რამდენად სწრაფად აქვთ საპასუხო რეაქცია, როგორ ეპყრობიან ერთგულ კლიენტებს, რამდენად სწრაფად ახდენენ კონკურენტების ქცევის აღქმას და რა ბიუჯეტს ხარჯავენ მათი ქმედებისთვის პასუხზე. ზოგიერთი კომპანია მხოლოდ კონკრეტულ ცვლილებაზე რეაგირებს, მაგალითად, ფასების შემცირებაზე, ან მარკეტინგულ აქტივობებზე. დანარჩენ გარემო ფაქტორებზე მინიმალურ რეაქციას ავლენენ. დაკვირვების და გამოკვლევის საშუალებით, კომპანიას უნდა ჰქონდეს წარმოდგენა, რომელი კონკურენტი რა სახის პასუხს გასცემს ახალი სტრატეგიის განხორციელებას ბაზარზე. ზოგიერთი კომპანიის ქმედება მარტივად გამოსაცნობია. ასეთი სტაბილური კომპანიები, ძირითადად, ხარჯებზე დაფუძნებულ ფასწარმოქმნის მეთოდებს იყენებენ, ამცირებენ ფასს, რითაც სხვა კომპანიებისაც აიძულებენ,

ფასი დასწიოს ან გაზარდოს დიფერენცია და გარკვეულწილად დათმოს ბაზრის ნაწილი. ნებისმიერ შემთხვევაში კომპანიის ასეთი ქცევა პროგნოზირებადია. ზოგიერთი კონკურენტი კი თავად ცდილობს ბაზარზე უკვე დამკვიდრებული წესების უხეშად დარღვევას და დესტაბილიზაციის გამოწვევას. ასეთი რისკები ბევრ კომპანიას აზიანებს და შესაძლოა რამდენიმე კონკურენტი მარტივადაც მოიშოროს. რა თქმა უნდა, წინასწარ რთულია განისაზღვროს, როგორი იქნება თითოეული მათგანის ქმედება, თუმცა, კვლევის მიზანია, არაპროგნოზირებადი მოვლენები მინიმუმამდე დავიყვანოთ.

- კონკურენტების შერჩევა - როდესაც კომპანიას სურს, მინიმუმამდე დაიყვანოს საჭირო დრო და რესურსები, ირჩევს სუსტ კონკურენტებს. თუმცა, მაღალი მოგების მისაღებად ძლიერ კონკურენციაში ჩაბმავს საჭირო. განსაკუთრებით, როცა საქმე გლობალურ ბიზნესს ეხება.

კონკურენტების ანალიზის შემდეგ კომპანიამ თავად უნდა გამოიკვლიოს, რა ძლიერი და სუსტი მხარეები გააჩნია, რა მახასიათებლები აქვს საკუთარ პროდუქტს და ა.შ. უმეტეს შემთხვევაში მარკეტინგული აქტივობები წარმატებით მიმდინარეობს, როდესაც ის მიმართულია კონკურენტების საწინააღმდეგოდ.

მიხედვით კონკურენტული სტრატეგიის რამდენიმე ფორმა არსებობს და ის დამოკიდებულია ბაზრის პოზიციაზე, მიზნებზე, რესურსებზე და ა.შ. უპირველეს ყოვლისა, უნდა დადგინდეს, კომპანიას რა როლი უკავია გლობალურ ბაზარზე.

1. **ლიდერი** - ეს გულისხმობს, რომ ის ფლობს ბაზრის დიდ ნაწილს. კომპანია განსაზღვრავს წესებს და დანარჩენები მას ემორჩილებიან (ახალი პროდუქტი, ფასების ცვლილებები და სხვა).
2. **ლიდერობის კანდიდატი** - ეს მეორე კომპანიაა ლიდერის შემდეგ. ისიც ბაზრის დიდ წილს ფლობს და შესაძლებლობის შემთხვევაში ლიდერს აუცილებლად დაესხმევა თავს.

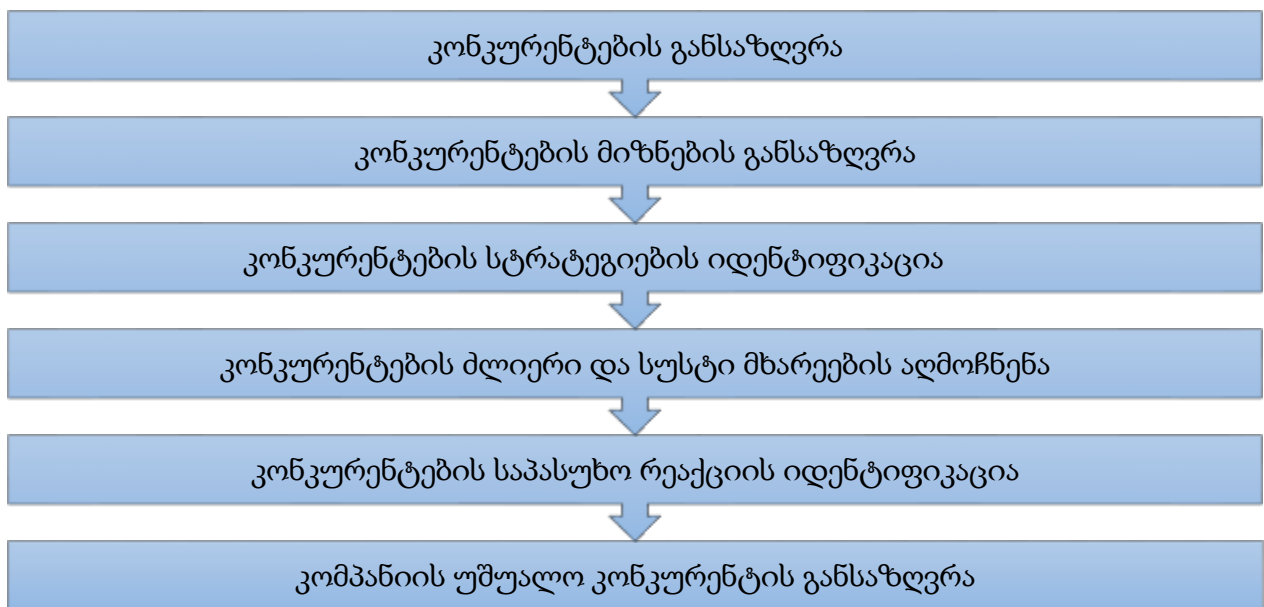
3. მიმდევარი - კომპანიას დიდად არ სურს სიტუაციის შეცვლა. ის ინარჩუნებს საკუთარ სეგმენტს და ცდილობს არ გარისკოს, რათა არ დაკარგოს ის შემოსავალიც, რასაც უკვე მიაღწია.
4. ნიშების შემავსებლები - ეს მცირე სეგმენტზე მუშაობს. ასეთი კომპანიები ირჩევენ ისეთ ნიშას, რომელიც იმდენად მცირეა, ან იმდენად სპეციფიკური მოთხოვნა აქვთ, დიდ კომპანიებს მათზე დროის დაკარგვა არ უნდათ. ასეთი სეგმენტები ლიდერებისთვის და ლიდერობის კანდიდატებისთვის მომგებიანი ვერ იქნება და არც ინტერესის საგანს წარმოადგენს. სამაგიეროდ, ასეთი ნიშის ამოსავსები პატარა კომპანიები მაინც აკმაყოფილებენ ამ მცირე სეგმენტის სპეციფიკურ მოთხოვნას და ორივე მხარე გარკვეულ სარგებელს იღებს.

მას შემდეგ, რაც კომპანია ბაზარზე საკუთარ პოზიციას აირჩევს, კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება სამი სტრატეგიის გამოყენების მიხედვით შეიძლება:

1. საფასო სტრატეგია - ეს მნიშვნელოვანია, როდესაც კომპანიები აწარმოებენ და ჰყიდიან სტანდარტიზებულ პროდუქტებს. ასეთი სტრატეგიით შესაძლებელია ფართო სეგმენტებზე გასვლა. იმისათვის, რომ კომპანიამ ამ სტრატეგიის გამოყენება შეძლოს, აუცილებელია, მიაღწიოს პროდუქტიულობის მაღალ მაჩვენებელს. უნდა გაუმჯობესდეს პროდუქტის წარმოების პროცესი, რომ მისი წარმოების თვითღირებულება შემცირდეს და კომპანიამ მასზე კონკურენტული ფასის დადება მოახერხოს.
2. დისტრიბუციული სტრატეგია - ასეთი სტრატეგია ეფექტურია იმ კომპანიისთვის, რომელიც აწარმოებს და ჰყიდის მკვეთრად ინდივიდუალურ პროდუქტებს. ასეთი პროდუქტები და მომსახურება განსაკუთრებული უნდა იყოს. ეს სტრატეგია კი კომპანიას საშუალებას მისცემს, საკუთარი დომინანტური პოზიცია გაამყაროს ბაზარზე.

3. მესამე სტრატეგიით კომპანიას შეუძლია ყურადღება მიაპყროს ბაზრის ვიწრო სეგმენტს მათი კონკრეტული მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებით და ამ სეგმენტში გახდეს ის დომინანტური. ასეთ სტრატეგიას მიმართავენ მცირე და საშუალო კომპანიები. მათთვის ეს შესანიშნავი სტრატეგიაა, თუ პირდაპირ მთავარ კონკურენტთან ბრძოლაში ჩაბმა არ სურთ.

კოტლერის მიხედვით, კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად უმნიშვნელოვანესია კონკურენტების ანალიზი, რომელიც შემდეგ ეტაპებს გადის (იხ.სქემა 2.3.1).



სქემა 2.3.1 კონკურენტების ანალიზის ეტაპები

ერთი მხრივ, კონკურენტული უპირატესობა განპირობებულია ბევრი ფაქტორის მიხედვით, როგორებიცაა: ინფრასტრუქტურა, ბიზნესის კომპლექსურობა, სამუშაო ძალა, ეფექტიანობა, ინოვაციები, ტექნოლოგიური დონე, განათლების დონე, ტრენინგები და ა.შ. მეორე მხრივ კი, შესაძლოა, კომპანიის შიდა და გარე ფაქტორებს აბსოლუტურად თანაბარი გავლენა ჰქონდეს კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისთვის.

2.2. კონკურენტული უპირატესობის თანამედროვე ფაქტორები ტანსაცმლის მსოფლიო ბაზარზე

ტანსაცმლის ბიზნესი ერთ-ერთი ყველაზე მზარდი სფეროა გლობალურ ბაზარზე. კვლევების თანახმად, ტანსაცმლის გლობალური ბაზრის ღირებულება 2015 წელს 1,3 ტრილიონი დოლარიდან 2020 წელს 1,5 ტრილიონამდე მიაღწევს. ტანსაცმელზე მოთხოვნის ასეთი სტაბილური ზრდა მომავალშიც მოსალოდნელია. ძირითადად ტანსაცმლის ოთხი კატეგორია არსებობს. ესენია: ქალის, მამაკაცის, სპორტული და ბავშვის ტანსაცმელი. ყველაზე მაღალგაყიდვადი ქალის ტანსაცმლის კატეგორიაა, რომელმაც 2017 წელს 643 მილიარდ დოლარს მიაღწია.¹⁹

კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება, ცხადია, მხოლოდ დემოგრაფიული მონაცემების გათვალისწინებით, შეუძლებელია. მნიშვნელოვან ფაქტორებს წარმოადგენს ცხოვრების სტილი, მოდასთან დამოკიდებულება და ა.შ. კონკურენციას ამპაფრებს ინფორმაციის გამჭვირვალობა. დღეს მომხმარებელი საკმაოდ ინფორმირებულია და გაცილებით რთულია მისგან ერთგულების მოპოვება. ტანსაცმლის საცალო მოვაჭრეებმა განავითარეს თავისი არხები და დღეს ძალიან ბევრი შეხების წერტილი აქვთ უშუალოდ მომხმარებლებთან, რასაც ახერხებენ მობილური ტელეფონების, სოციალური ქსელების და სხვა ინტერაქტიული ტექნოლოგიების საშუალებით.

თითოეული მწარმოებლის და გამყიდველის მიზანია გაზარდოს გაყიდვები და მოიპოვოს კონკურენტული უპირატესობა. განსაკუთრებით აქტიურად კონკურენტულ ბრძოლაში საცალო გაყიდვის ობიექტები არიან ჩართულები, რადგან მათ დროულად უნდა აღმოაჩინონ მოდის ახალი ტენდენციები და მათი იდენტიფიცირებით და შესაბამისი რეაგირებით საკუთარი ნაწარმის პოპულარიზაცია შეძლონ.

დღეს უშუალოდ პროდუქტთან ერთად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება თანმდევ მომსახურებას, რომელიც უკვე ძირითადი პროდუქციის განუყოფელი ნაწილია.

¹⁹ Global Apparel Market - Statistics & Facts, Liam O'Connell, Jan 28, 2019

პროდუქტის მახასიათებლები და ამავდროულად პოტენციური კონკურენტული უპირატესობა შეიძლება იყოს:

- მასალა (ხარისხი);
- დიზაინი;
- ფერი;
- ფასი;
- ზომები;

აგრეთვე:

- ფართო არჩევანი;
- მოხერხებული ადგილმდებარეობა;
- პროდუქტის შეცვლის შესაძლებლობა;
- მუდმივად განახლებადი პროდუქცია.

ერთ-ერთი ძირითადი განმასხვავებელი ხარისხი და ფასია, რითაც ტანსაცმლის მიწოდებლების ბაზარი სხვადასხვა კატეგორიად იყოფიან.

ბოლო წლებში კი სწრაფი რეაგირების სტრატეგიამ შეუცვლელი როლი დაიკავა. ამ მიდგომას „სწრაფ მოდას“ (“fast fashion”) ემახიან. „სწრაფი მოდა“ გულისხმობს, რომ პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლი მნიშვნელოვნად შემოკლდა. შესაბამისად, მოდა სწრაფად იცვლება და მდებარეობითი სეგმენტი შედარებით დაბალფასიან ტანსაცმელს ანიჭებს უპირატესობას. ძლიერი გლობალური კონკურენციის პირობებში ტანსაცმლის ბიზნესის წარმატებაზე დიდ როლს ასრულებენ ცნობილი ადამიანები, რომელთაც მოდის ტენდენციებში ცვლილებები შეაქვთ. სწრაფი კონკურენციის პირობებში დრომ უმთავრესი ღირებულება შეიძინა, ამიტომ, ამ უპირატესობის მოსაპოვებლად მწარმოებელი ადგილმდებარეობას ხშირად ბაზართან ახლოს ირჩევს. სწრაფი მოდის საცალო მოვაჭრეებს უნდა შეეძლოთ მიმდინარე ცვლილებების წინასწარ განსაზღვრა, ან ცვლილებებზე დროული საპასუხო რეაგირება.

მოდის ინდუსტრია მიწოდების ძალიან სწრაფ ჯაჭვშია ჩაბმული. არსებობს რამდენიმე მნიშვნელოვანი მომწოდებელი, როგორებიც არიან: Zara, H&M, Mango, Forever 21, Gap და

ა.შ. ამ კომპანიებმა მოახერხეს დროულად შეასრულონ დამკვეთების მოთხოვნები, ჰქონდეთ მიწოდების მოქნილი ჯაჭვი და ხელმისაწვდომი ფასები. ეს მწარმოებლებს ეხმარება, რომ პროდუქტი თვეების ნაცვლად რამდენიმე კვირაში მოამზადონ და გაგზავნონ საცალო გამყიდველებთან.

თუმცა, მოდის ინდუსტრია სხვადასხვა გამოწვევის წინაშე დგას. ესენია:

- არაეთიკური წარმოება საერთო ხარჯების შესამცირებლად;
- ხარისხის და უსაფრთხოების გათვალისწინება;
- მუდმივი წარმოების თანმდევი ფაქტორები: გლობალური დათბობის ხელშეწყობა, გარემოს დაფინძურება და სხვა.

ტანსაცმლის ბაზარზე 2018 წლის მონაცემებით კი ბაზარზე H&M, Zara, Adidas, და Hermes ლიდერობენ. ზარა ბაზარზე პოზიციების მოპოვებისთვის ზარა კომპლექსურ მიდგომას იყენებს. ესენია:

მომხმარებლების მოთხოვნების გათვალისწინება;

- მიწოდების ჯაჭვი,
- „ზუსტად დროში“ მიწოდება;
- სწრაფი უკუკავშირი;
- პროგნოზირება და მუდმივი განვითარება;
- ეფექტური დისტრიბუცია და ტრანსპორტირების სისტემა.

ბოლო პერიოდში „ზარამ“ საერთაშორისო ბაზარზე საცალო გაყიდვებში შესანიშნავი პოზიციები დაიკავა. წარმოების თითქმის ნახევარი ესპანეთსა და პორტუგალიაში აქვს, თუმცა, გლობალურ ბაზარზე ფასების შენარჩუნებისა ტრანსპორტირების დროის შემცირების მიზნით საწარმოები აზიაშიც გახსნა. მაღაზიები მსოფლიოს 96 ქვეყანაში გააჩნია.

ინტერნეტით შესყიდვა ერთ-ერთი ყველაზე ხშირად გამოყენებული ფორმაა. პროდუქციის მიუხედავად, ტანსაცმელი იქნება ეს, თუ - ელექტრონიკა, „ონლაინ-შოპინგი“ ყოველდღიურად უფრო პოპულარული ხდება. ათასობით ინტერნეტ გვერდი და

აპლიკაცია არსებობს, რომლებიც ყიდვის პროცესს ამარტივებს და მასზე მოთხოვნას ზრდის.

ინტერნეტით შესყიდვა მსოფლიოს ნებისმიერი წერტილიდან, სამსახურში თუ დასვენების პერიოდშია შესაძლებელი. სწრაფად ვრცელდება ინფორმაცია ფასდაკლებების თუ სხვადასხვა აქციის შესახებაც.

ინტერნეტის მომხმარებლები, განსაკუთრებით, ახალგაზრდები პროდუქტების დისტანციურად შეძენისადმი უფრო მეტად იჩენენ ინტერესს. ასეთი მომხმარებლების ქცევა რამდენიმე ფაქტორს ემყარება:

1. ნდობა
2. მოხერხებულობა
3. დრო
4. პროდუქტის არჩევანი
5. კონფიდენციალურობა

იქიდან გამომდინარე, რომ დროის დეფიციტი 21-ე საუკუნის დამახასიათებელი მოვლენაა, ინტერნეტ-მაღაზიები მაქსიმალურად ცდილობენ მომხმარებელზე მორგებული სერვისის შეთავაზებას, რაც მათდამი კომუნიკაციის დამყარების ერთ-ერთი ფორმა იქნება, გაზრდის გაყიდვების მოცულობას, ხელს შეუწყობს ლოიალურობის შენარჩუნებას და კონკურენტული უპირატესობის ფაქტორად იცვლება.

თავი 3. კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება საქართველოში ტანსაცმლის ონლაინ ბაზრის მაგალითზე

3.1. ტანსაცმლის ონლაინ ბაზრის კვლევა საქართველოში

საქართველოში არსებული უცხოური ბრენდებიდან მხოლოდ მცირე ნაწილს გააჩნია ვებ-გვერდი ქართულ ენაზე. მეორე მხრივ, ძალიან ბევრი ონლაინ-მაღაზია, ან facebook გვერდი იქმნება, რომლებიც პროდუქტის გაყიდვას მხოლოდ ინტერნეტის, ან ინტერნეტისა და რეალური მაღაზიის საშუალებით აწარმოებენ. თუმცა, ინტერნეტ-მაღაზიისთვის ნდობის მოპოვება გაცილებით რთულია რეალურ მაღაზიასთან შედარებით, როცა მომხმარებელს პროდუქტის შეფასება შეუძენამდე მხოლოდ დისტანციურად შეუძლია. აქედან გამომდინარე, დიდია ალბათობა, რომ მისი მოლოდინი რეალურ შედეგს არ დაემთხვეს და კლიენტის უკმაყოფილება გამოიწვიოს.

კვლევის ძირითადი მიზანია, დაადგინოს, რამდენად უწყობს ხელს ინტერნეტი და თანამედროვე ტექნოლოგიები ქართულ ბაზარზე კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებას და შენარჩუნებას. კვლევა ეხებოდა მხოლოდ ტანსაცმლის ინდუსტრიას.

იქიდან გამომდინარე, რომ ქართული ინტერნეტ-მაღაზიები უცხოურთან შედარებით სიახლეა, გვაქვს რამდენიმე ჰიპოთეზა, რომლებსაც კვლევის საშუალებით გადავამოწმებთ.

ჰიპოთეზა N1: კონკურენტული უპირატესობის ფაქტორად ინტერნეტი შეიძლება მოგვევლინოს ახალგაზრდების სეგმენტში, რადგან ისინი უფრო თაობისგან განსხვავებით უფრო აქტიურად გამოიყენებენ ტექნოლოგიებს.

ჰიპოთეზა N2: კონკურენტული უპირატესობას ფაქტორად ინტერნეტი ქართულ ბაზარზე შეიძლება მოგვევლინოს ქალების სეგმენტში, ვინაიდან ზოგადი დაკვირვებით, უცხოური ინტერნეტ-მაღაზიებითაც ძირითადად მდედრობითი სქესი სარგებლობს.

ჰიპოთეზა N3: ონლაინ-მაღაზიით მეტად დაინტერესებულები არიან საშუალოზე მაღალი შემოსავლის მქონე მომხმარებლები.

ჰიპოთეზა N4: საშუალოზე მაღალი შემოსავლის მქონე სეგმენტი შედარებით მეტ თანხას ხარჯავს ტანსაცმელზე დანარჩენ მომხმარებლებთან შედარებით.

ჰიპოთეზა N5: ონლაინ-მაღაზია მნიშვნელოვან დადებით გავლენას ახდენს რეალური მაღაზიის გაყიდვებზე.

მეთოდოლოგია

კვლევის მონაცემები შეგროვდა ელექტრონული ანკეტის საშუალებით. იქიდან გამომდინარე, რომ ტანსაცმლის ინდუსტრიაში გაყიდვების ყველაზე დიდი წილი ქალის ტანსაცმელს უკავია, გამოკითხულთა უმრავლესობასაც მდედრობითი სქესი შეადგენდა. კვლევაში მონაწილეობის მიღება ნებისმიერ მსურველს შეეძლო. ანკეტა განთავსებული იყო რამდენიმე ონლაინ-პლატფორმაზე და სოციალური ქსელის (facebook) ღია ჯგუფებში.

კითხვარი შედგებოდა სამი სექციისგან: პირველში მოცემული იყო მარტივი კითხვები გამოკითხულთა პერსონალური ინფორმაციის მოპოვებისა და სეგმენტების განსასაზღვრად. მეორე სექციაში კითხვებზე პასუხით შესაძლებელი იყო დაგვედგინა მომხმარებლის ზოგადი პოზიცია ინტერნეტ-მაღაზიების შესახებ. ხოლო, ბოლო სექციის კითხვებს პასუხობდნენ უშუალო ინტერნეტ-მაღაზიების მომხმარებლები.

სულ გამოიკითხა 160 ადამიანი, რომელთა 81,5%-ს ქალები შეადგენდნენ. ქალების დაინტერესება კითხვარის შევსებასთან დაკავშირებით ბუნებრივად დაფიქსირდა. სავარაუდოა, რომ დაახლოებით, იგივე პროპორციით აქტიურობენ პროდუქტს ინტერნეტ-მაღაზიებიდან ქალები და მამაკაცები, რაც რეალური სურათის უკეთ დანახვაში დაგვეხმარება.

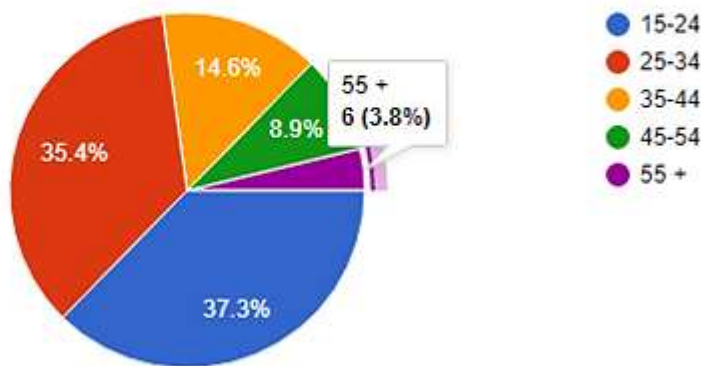
კვლევაში თითქმის თანაბრად მიიღო მონაწილეობა ორმა ასაკობრივმა სეგმენტმა: 15-24 წელი - 37,3% და 25-34 წელი - 35,4%. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ამ ასაკის მომხმარებლები ინტერნეტს უფრო აქტიურად იყენებენ. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია მათი ნდობის ხარისხის დადგენა ონლაინ-მაღაზიების მიმართ.

პერსონალურ და ზოგიერთ სხვა კითხვაზეც პასუხის გაცემა სავალდებულო არ გახლდათ. ამიტომ, თითოეულ დიაგრამას მითითებული აქვს, კონკრეტულად მასში რამდენმა ადამიანმა მიიღო მონაწილეობა.

კვლევაში მიღებული მომხმარებლების ასაკობრივი თანაფარდობა შემდეგნაირად გამოიყურება: კითხვაზე პასუხის გაცემისგან ორმა რესპონდენტმა შეიკავა თავი. 158 გამოკითხულიდან 37.3%-ს (58 რესპონდენტი) 15-24 წლამდე ასაკის ახალგაზრდები შეადგენენ. თითქმის იგივე რაოდენობის პოტენციური მომხმარებელი გამოიკითხა (35.4% - 56 რესპონდენტი) 25-34 წლის მომხმარებლები. 35-დან 45 წლამდე რესპონდენტების რაოდენობამ 23 (14.6%) შეადგინა, 45-54 წლის კი - 14-მა ადამიანმა (8.9%) შეავსო. 55 წლის და უფროსი ასაკის მხოლოდ 6 რესპონდენტი გვყავს (იხ. დიაგრამა 3.1.1).

ასაკი

158 რესპონდენტი

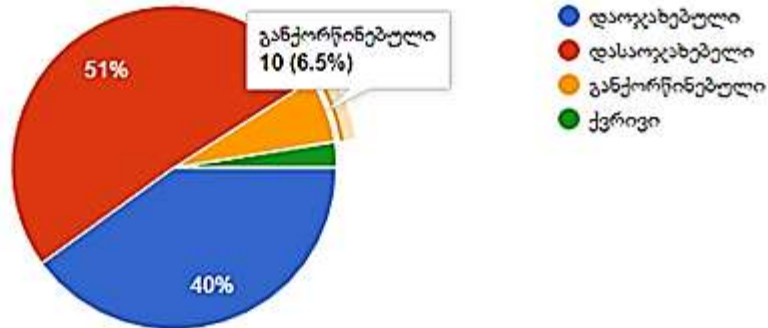


დიაგრამა 3.1.1 კვლევაში გამოკითხულთა ასაკობრივი პროპორციები

გამოკითხულთაგან ოჯახური მდგომარეობის შესახებ საკუთარი პოზიცია დააფიქსირა 155-მა რესპონდენტმა. თანაფარდობაა დაოჯახებულსა და დასაოჯახებელ სეგმენტს შორის. რესპონდენტების 62 (40%) დაოჯახებულია, ხოლო 79 (51%) - დასაოჯახებელი. დანარჩენი 9%-მა თავი შეიკავა, ქვრივი ან განქორწინებულია (იხ. დიაგრამა 3.1.2).

ოჯახური მდგომარეობა

155 რესპონდენტი

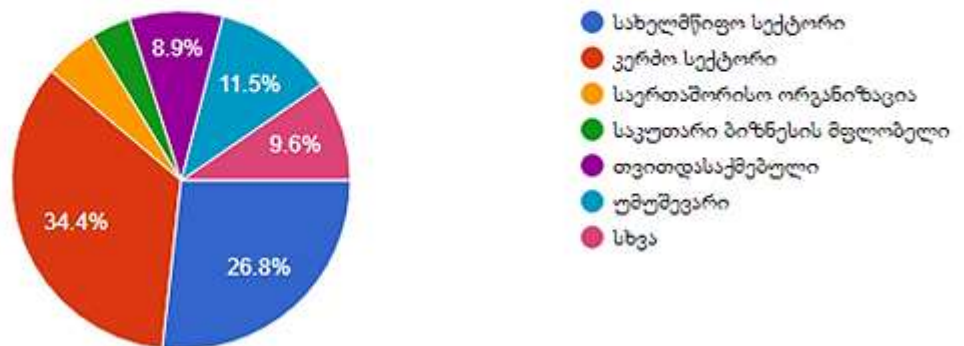


დიაგრამა 3.1.2 გამოკითხულთა ოჯახური მდგომარეობა

157 გამოკითხულიდან 26.8% (42) სახელმწიფო სექტორში მუშაობს, უმრავლესობა (34.4% - 54 რესპონდენტი) კერძო სექტორშია დასაქმებული, დასაქმების სექტორის მიხედვით რესპონდენტები ასე გადანაწილდა: საერთაშორისო ორგანიზაცია - 5.1% (8), თვითდასაქმებული - 8.9% (14), საკუთარი ბიზნესის მფლობელი - 3.8% (6), უმუშევარი - 26,8% (18) (იხ. დიაგრამა 3.1.3).

საქმიანობის ტიპი

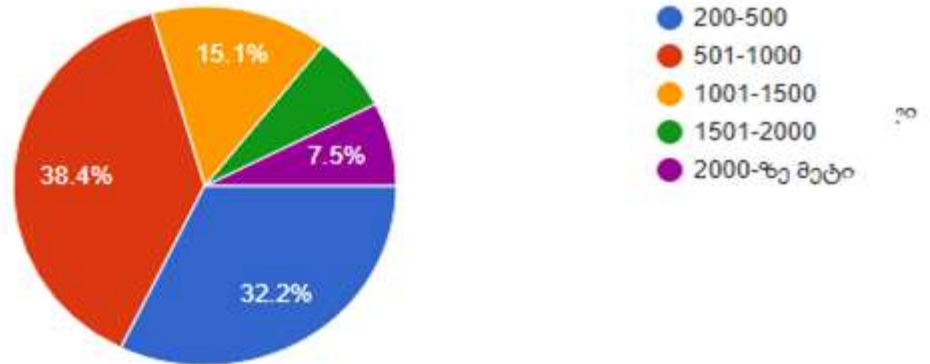
157 რესპონდენტი



დიაგრამა 3.1.3 რესპონდენტების საქმიანობის ტიპი

საშუალო თვიური შემოსავალი

146 რესპონდენტი



დიაგრამა 3.1.4 გამოკითხულთა საშუალო თვიური შემოსავალი

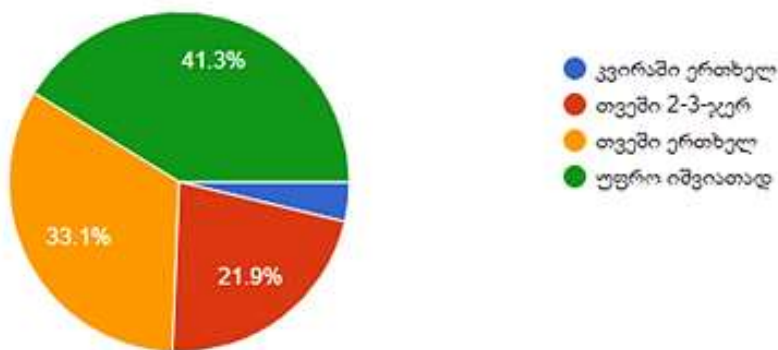
მიუხედავად იმისა, რომ გამოკითხვა ანონიმური იყო, 14-მა რესპონდენტმა შემოსავლების დასახელებაზე მაინც თავის შეკავება არჩია. გამოკითხულთაგან 56-ის (38.4%) საშუალო თვიური შემოსავალი 500-დან 1000 ლარამდეა, რაც საქართველოს საშუალო სტატისტიკური მოქალაქის შემოსავლებს ემთხვევა. 47 მათგანის (32.2%) შემოსავლები 200-500 ლარის ინტერვალში მერყეობს. 1000-დან 1500 ლარამდე შემოსავალი 22 რესპონდენტს (15.1%-ს) აქვს, 1500-დან 2000-ლარამდე კი -10-ს (6.8%), 2000 ლარზე მეტ შემოსავალს 11 გამოკითხული (7.5%) იღებს (იხ. დიაგრამა 3.1.4).

3.2 კვლევის შედეგები და ანალიზი

მიუხედავად იმისა, რომ ტანსაცმელი ყოველდღიური მოხმარების პროდუქტია, მას არც თუ ისე ხშირად იძენენ. როგორც წესი, ტანსაცმლის შეძენა სეზონურად, ან პირადი საჭიროების მიზნით ხდება. მეორე სექციის პირველი კითხვაზე: რა სიხშირით ყიდულობენ ტანსაცმელს, აღმოჩნდა, რომ 160 გამოკითხულიდან მხოლოდ 6 (3,8%) მათგანი იძენს ახალ ტანსაცმელს ყოველკვირეულად. 35 (21.9%) ტანსაცმელს თვეში 2-3-ჯერ ყიდულობს. თვეში

მხოლოდ ერთ შენაძენს აკეთებს 53 რესპონდენტი (33.1%). კიდევ უფრო იშვიათად კი მაღაზიას 66 მათგანი (41.3%) სტუმრობს (იხ. დიაგრამა 3.1.5).

საშუალოდ, რამდენად ხშირად ყიდულობთ ტანსაცმელს?

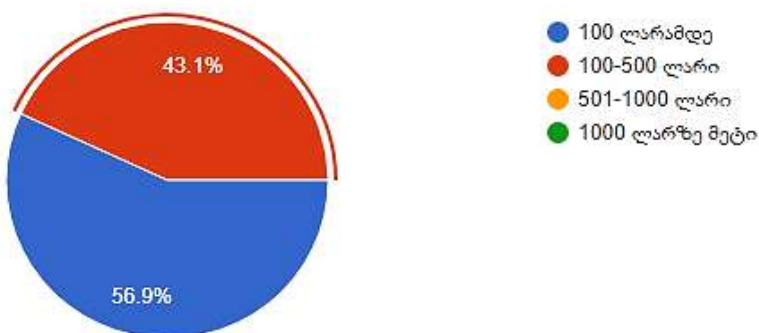


160 რესპონდენტი

დიაგრამა 3.1.5 მომხმარებლების მიერ პროდუქტის ყიდვის სიხშირე

თუმცა, მნიშვნელოვანია, რა თანხას ხარჯავენ მომხმარებლები მაღაზიაში ერთხელ ვიზიტის დროს. გამოკითხულთა თითქმის 57% (91 რესპონდენტი) მხოლოდ ერთ შენაძენზე მხოლოდ 100 ლარამდე თანხას იხდის. დანარჩენი 43% (69) კი 100-დან 500 ლარამდე. 500 ლარზე მეტი არც ერთ რესპონდენტს არ დაუსახელებია (იხ. დიაგრამა 3.1.6).

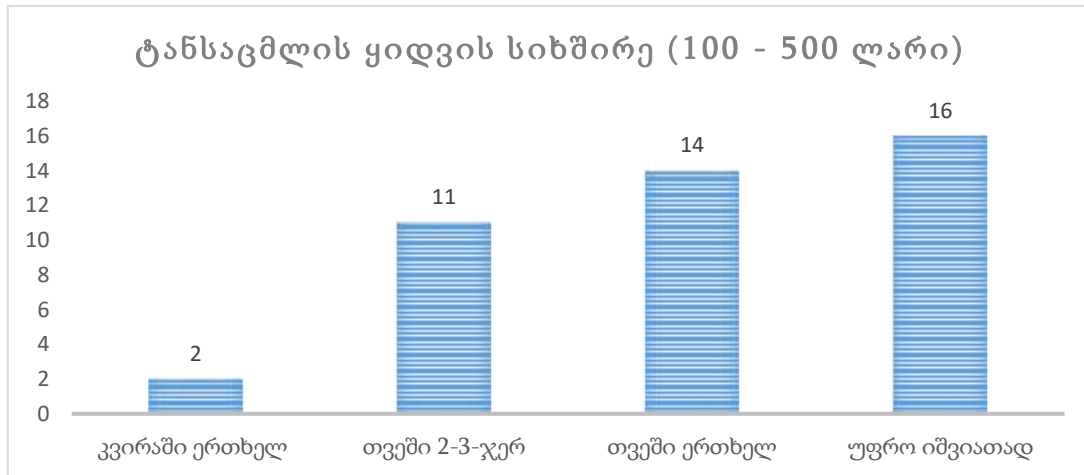
საშუალოდ, რა თანხას ხარჯავთ ერთ ჯერზე ტანსაცმლის შეძენისას?



160 რესპონდენტი

დიაგრამა 3.1.6 მომხმარებლების მიერ მაღაზიაში ერთი ვიზიტისას დახარჯული თანხის საშუალო ოდენობა

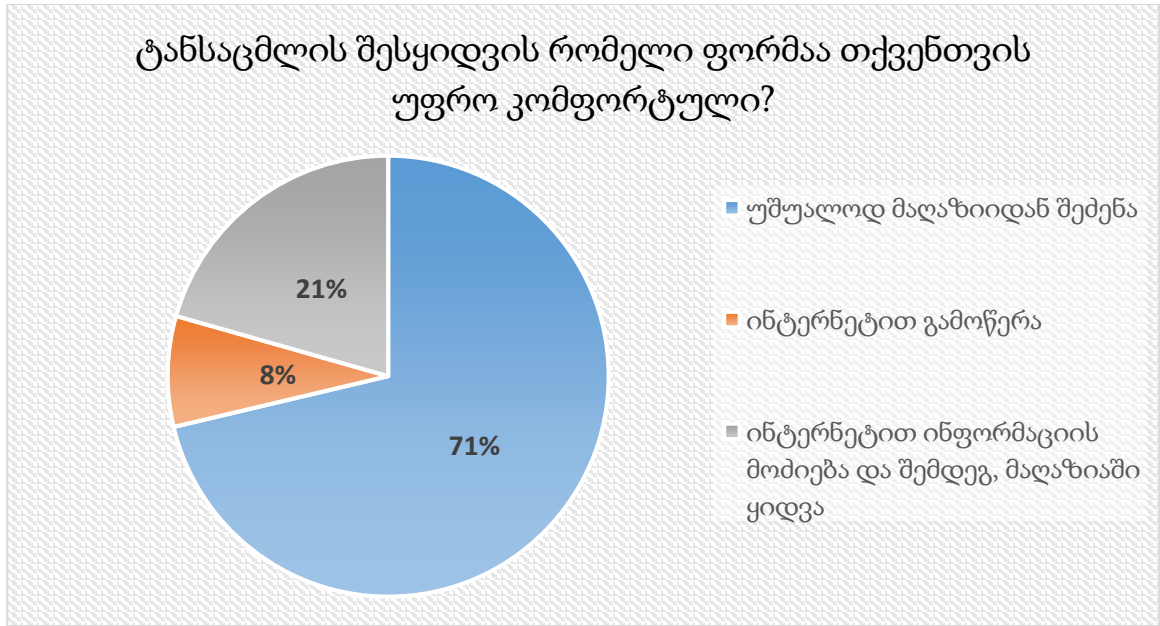
ცალკე დავაჯგუფეთ ის მომხმარებლები, რომლებიც გამოკითხულთაგან ყველაზე მეტ თანხას (100-500 ლარი) ხარჯავდა ერთი შეძენისას. ასეთი 69 რესპონდენტიდან ტანსაცმლის შესყიდვის სიხშირე შემდეგნაირად დაფიქსირდა. (იხ. დიაგრამა 3.1.7).



დიაგრამა 3.1.7 ტანსაცმლის ყიდვის სიხშირე იმ მომხმარებლებში, რომლებიც ერთ შენაძენზე 100-500 ლარს ხარჯავენ (%).

აღმოჩნდა, რომ მთლიანი გამოკითხული რაოდენობიდან იმ მომხმარებლებს შორის, რომლებიც ერთ ჯერზე 100-500 ლარის ფარგლებში აკეთებენ შენაძენს, კვირაში ერთხელ მხოლოდ 3(2%) მომხმარებელი ყიდულობს პროდუქტს, თვეში 2-3-ჯერ - 18 (11%) მომხმარებელი, თვეში ერთხელ - 22 (14%) მომხმარებელი და უფრო იშვიათად - 26 (16%) მათგანი. ასეთი მომხმარებლების მიერ მაღაზიაში ვიზიტის სიხშირე დაახლოებით პროპორციულად შემცირდა და აქტიური მომხმარებლების ძალიან მცირე რაოდენობა დაფიქსირდა, რაც მთლიან სურათს არ ცვლის.

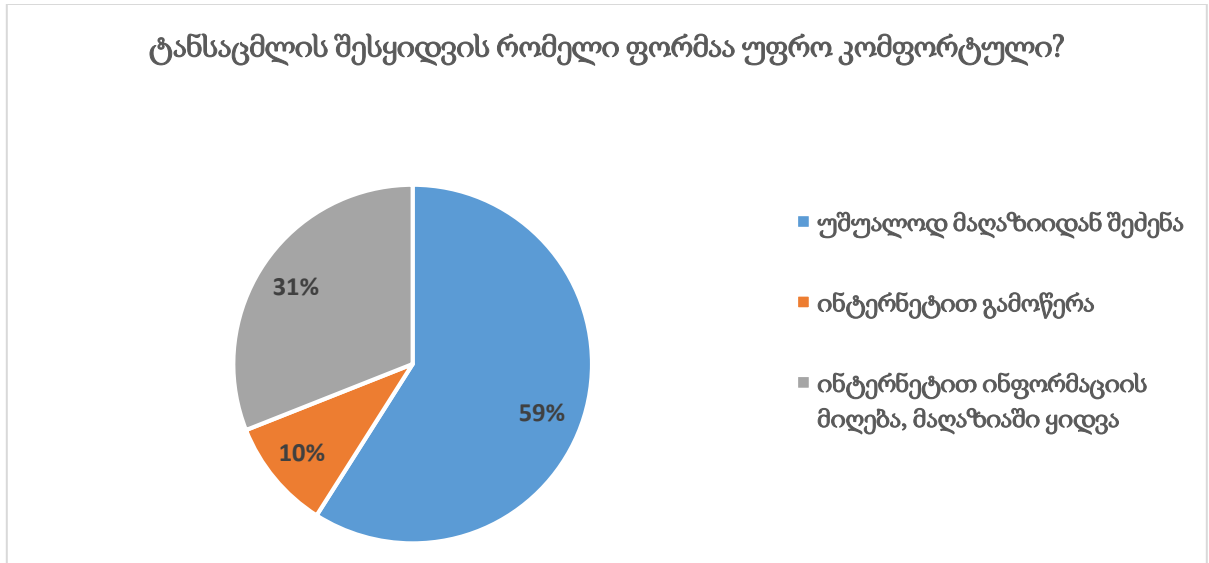
გამოკითხულთა 71,3%-ს (114) ტანსაცმლის შესყიდვა უშუალოდ მაღაზიიდან ურჩევნია. ინტერნეტით ინფორმაციის მოძიება და შემდეგ მაღაზიიდან ყიდვა - 20,6%-ს (33), ხოლო 8,1% (13) ინტერნეტით შეძენას ამჯობინებს (იხ. დიაგრამა 3.1.8).



დიაგრამა 3.1.8 ტანსაცმლის შეძენის ფორმის მიმართ დამოკიდებულება

ყველაზე უკეთ გადამხდელი მომხმარებლების (69 რესპონდენტი) პრიორიტეტები ტანსაცმლის შეძენის ფორმასთან დაკავშირებით მნიშვნელოვნად განსხვავებული არაა. ყველა რესპონდენტთან შედარებით მხოლოდ 10%-ით (16 რესპონდენტით) მეტი ანიჭებს უპირატესობას ინტერნეტში სხვადასხვა პროდუქტზე ინფორმაციის მიღებას და შემდეგ არჩევანის უშუალოდ მაღაზიაში გაკეთებას. ინტერნეტით გამოწერა კი მხოლოდ 2%-ით (3) მეტს მიაჩნია კომფორტულად. მთლიანობაში იმ 69 ადამიანიდან, რომლებიც 100-500 ლარს ხარჯავენ ერთ შენაძენზე უშუალოდ მაღაზიიდან ტანსაცმლის შეძენა 41 ადამიანს ურჩევნია (59%), ინტერნეტით გამოწერას 7 ადამიანი (10%) ანიჭებს უპირატესობას, ხოლო მაღაზიაში ინტერნეტით მიღებული ინფორმაციით 21 ადამიანი ყიდულობს პროდუქტს.

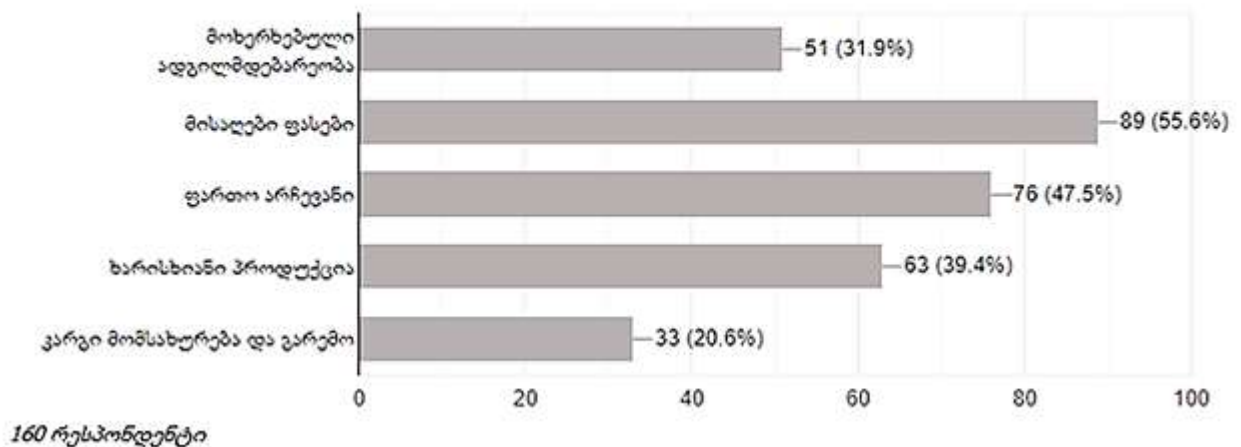
(იხ. დიაგრამა 3.1.9).



დიაგრამა 3.1.9 ტანსაცმლის შესყიდვის ფორმაზე და მოკიდებულება იმ მომხმარებლებში, რომლებიც ერთ ჯერზე 100-500 ლარის პროდუქტს იძენენ

აღმოჩნდა, რომ ქართველი მომხმარებლებისთვის ტანსაცმლის არჩევისას ყველაზე პრიორიტეტული პროდუქტის დაბალი ღირებულებაა.

თქვენთვის რა განაპირობებს მაღაზიაში ვიზიტს?

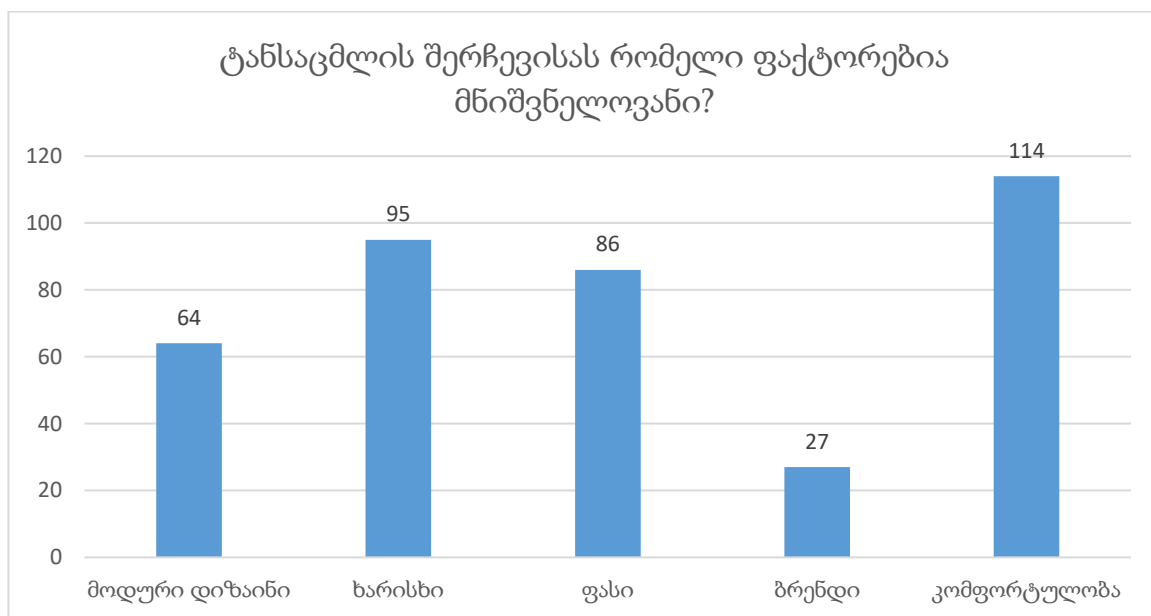


დიაგრამა 3.1.10 მაღაზიაში ვიზიტის განაპირობებელი ფაქტორები

მისაღები ფასები და ფართო არჩევანი ის მთავარი ფაქტორებია, რაც პოტენციური მომხმარებლის დაინტერესებას იწვევს. ამ კითხვაზე მომხმარებელს რამდენიმე პასუხის

მონიშვნის შესაძლებლობა ჰქონდა. პრიორიტეტების მიხედვით პირველ ადგილზე დგას მისაღები ფასები 89 ქულით (55.6%). მას მოსდევს ფართო არჩევანი 76 ქულით (47.5%). ამ ფაქტორებში მესამე ადგილზე დგას პროდუქციის ხარისხი 63 ქულით (39.4), ხოლო მეოთხეზე - მაღაზიის ადგილმდებარეობა 51 ქულით (31.9%). ჩამოთვლილთაგან ყველაზე ნაკლებად დასახელდა კარგი მომსახურება და გარემო (33 ქულა, 20.6%) (იხ დიაგრამა 3.1.10).

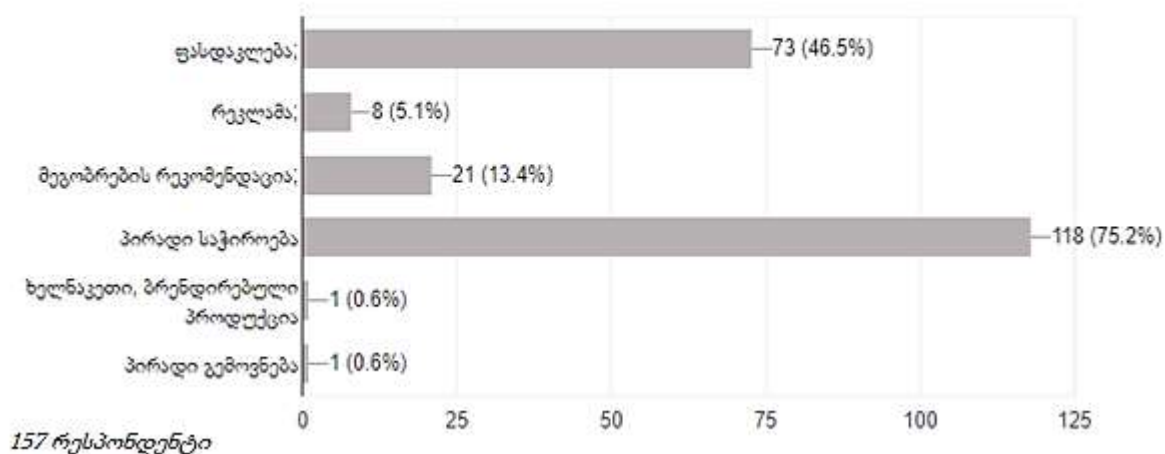
კითხვაზე, თუ რა დეტალებს აქცევენ ყურადღებას ტანსაცმლის ყიდვისას, აბსოლუტურმა უმრავლესობამ (114 რესპონდენტი) 5 ქულა (ძალიან მნიშვნელოვანია) მიანიჭა კომფორტულობას. აგრეთვე, მაქსიმალური ქულა დაუწერეს ფასს (86 რესპონდენტი) და ხარისხს (95 რესპონდენტი). მოდის და დიზაინის პრიორიტეტულობა გამოკითხულთაგან 64-მა ადამიანმა დაასახელა. ყველაზე ბოლოს ბრენდი დასახელდა 27 რესპონდენტის მიერ (იხ. დიაგრამა 3.1.11).



დიაგრამა 3.1.11 ტანსაცმლის ყიდვისას მოქმედი ფაქტორები

გამოკითხვის თანახმად მომხმარებლები ყველაზე ხშირად საჭიროების შემთხვევაში იძენენ ახალ ტანსაცმელს (118 რესპონდენტი - 75.2%). აგრეთვე, დიდი გავლენა აქვს ფასდაკლებასაც, რომელიც 160-დან 73-მა მომხმარებელმა (46.5%) დააფიქსირა. ყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობს მეგობრების რეკომენდაცია (21 რესპონდენტი - 13.4%) და აგრეთვე, რეკლამა - 8 რესპონდენტი (5.1%). მხოლოდ ორმა ადამიანმა განაცხადა, რომ ტანსაცმელს მხოლოდ მაშინ იძენს, როცა თავად მოსწონს. ერთ-ერთი მათგანი კი უპირატესობას ხელნაკეთ, ბრენდირებულ პროდუქციას ანიჭებს (იხ. დიაგრამა 3.1.12)

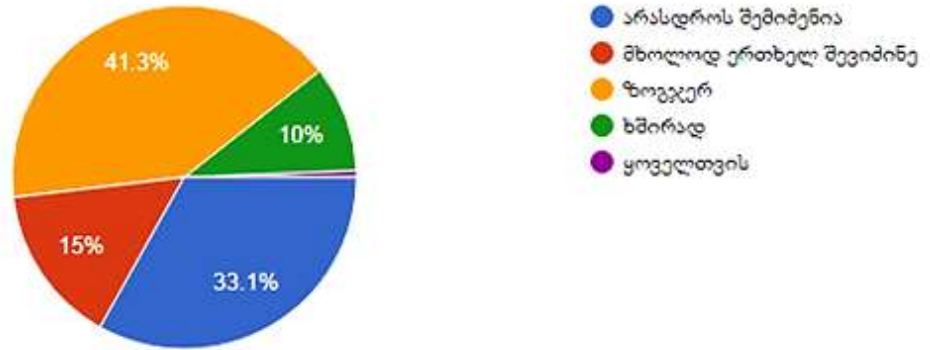
რა ფაქტორები ახდენს გავლენას ყიდვის გადაწყვეტილებაზე?



დიაგრამა 3.1.12 ყიდვის გადაწყვეტილებაზე მოქმედი ფაქტორები

გამოკითხულთა გამოცდილება ინტერნეტით ტანსაცმლის შეძენის მიმართ შემდეგნაირია.

რამდენად ხშირად ყიდულობთ ტანსაცმელს ინტერნეტით?

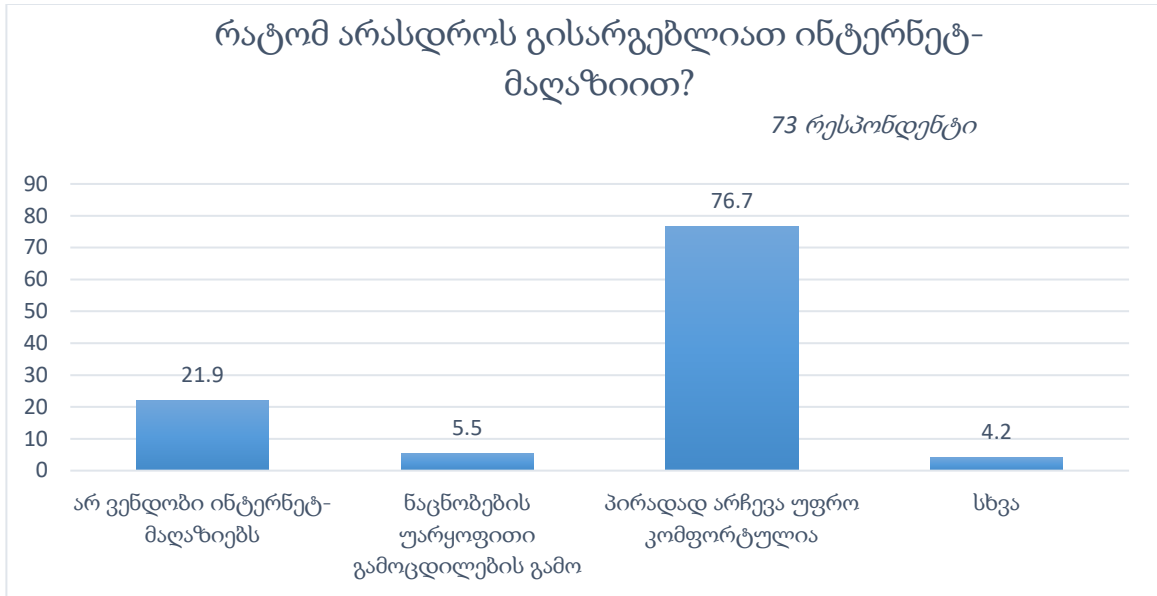


160 რესპონდენტი

დიაგრამა 3.1.13 მომხმარებლების მიერ ტანსაცმლის ინტერნეტით შესყიდვის სიხშირე

160 გამოკითხულიდან 10% (16) მიმართავს ონლაინ-მაღაზიებს სისტემატიურად. 15%-მა (24) მხოლოდ ერთხელ შეიძინა ინტერნეტით, 33,1%-ს (50) კი არასდროს უსარგებლია რომელიმე პლატფორმით. 41,3% (66) ზოგჯერ ყიდულობს ტანსაცმელს ინტერნეტით, ხოლო მხოლოდ ერთი მათგანი (0,6%) იძენს მას სისტემატიურად ონლაინ-მაღაზიაში (იხ. დიაგრამა 3.1.13).

ყველაზე ხშირად დასახელებულ მიზეზად, თუ რატომ არ სარგებლობენ ინტერნეტ-მაღაზიებით, შემდეგი მიზეზი დასახელდა: მაღაზიაში ტანსაცმლის უშუალოდ არჩევა უფრო კომფორტულია. ეს პასუხი 73 გამოკითხულიდან 56-მა (76,7%) დააფიქსირა. ინტერნეტ-მაღაზიებს არ ენდობა 16 მათგანი (21,9%). მეგობრების და ახლობლების უარყოფითი გამოცდილების გამო ინტერნეტ-მაღაზიებისგან თავს 4 მათგანი (5,5%) იკავებს. მიზეზად ლოდინის ფაქტორის დისკომფორტი ერთმა მათგანმა (1,4%) დააფიქსირა (იხ. დიაგრამა 3.1.14).



დიაგრამა 3.1.14 ინტერნეტით ტანსაცმლის გამოწერაზე მოქმედი უარყოფითი ფაქტორები

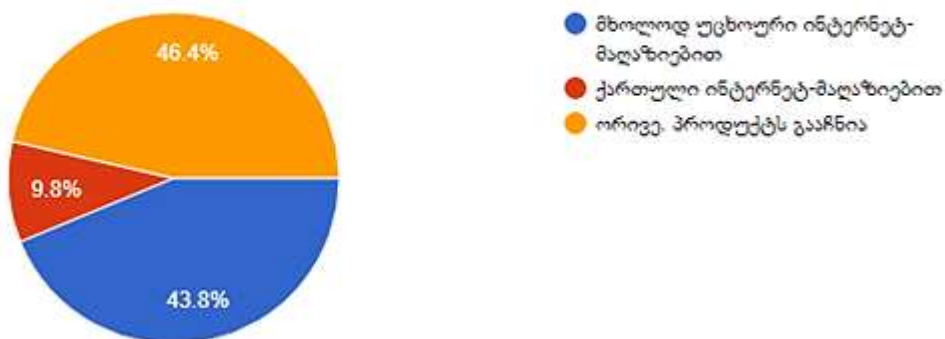
44 მომხმარებელმა ტანსაცმლის ონლაინ-პლატფორმით მხოლოდ ერთხელ შეძენის სხვადასხვა მიზეზი დაასახელა. ესენია:

- რეალურმა პროდუქტმა მოლოდინი არ გაამართლა - 24 (55%)
- პრობლემა შეიქმნა თანხის გადახდისას - 3 (7%)
- პრობლემა შეიქმნა პროდუქტის მიღებისას (დაგვიანება, დაკარგვა და ა.შ.) – 6 (14%)
- ნაღდი ფულით გადახდა ურჩევნია - 1 (2%)
- ზომები ხშირად არ ემთხვევა - 1 (2%)
- პროდუქტი მხოლოდ ცნობისმოყვარეობის გამო შეიძინა - 1 (2%)
- კმაყოფილია შენაძენით და მომავალში კიდევ აპირებს - 8 (18%)

უცხოური ინტერნეტ-მაღაზიებით ისეთი ბრენდების ტანსაცმლის ყიდვაც შეიძლება, რომელთაც საქართველოში ვერ შეიძენენ. მხოლოდ უცხოური ვებ-გვერდებით გამოკითხულთა 112 რესპონდენტიდან 49 (43,8%) სარგებლობს. ქართული და უცხოური

ინტერნეტ-მაღაზიებით - 52 (46,4%) და მხოლოდ ქართულ ვებ-გვერდებს თითქმის 11 (10%) ენდობა (იხ. დიაგრამა 3.1.15).

რომელი ინტერნეტ-მაღაზიებით სარგებლობთ?

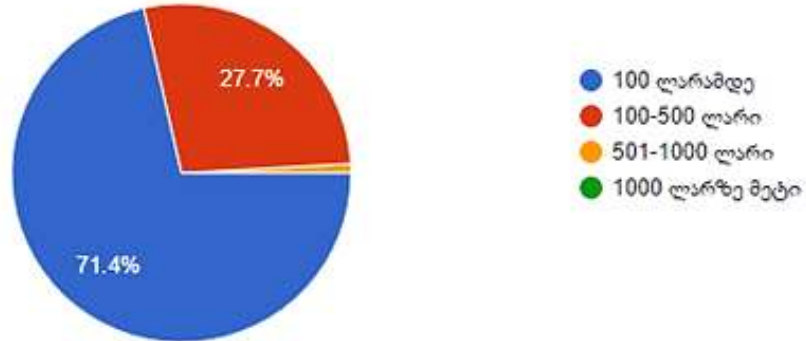


112 რესპონდენტი

დიაგრამა 3.1.15 მომხმარებლების მიერ ინტერნეტ-მაღაზიებით სარგებლობის მაჩვენებელი

ინტერნეტით ადამიანები ტანსაცმლის შესყიდვაზე უფრო ცოტას ხარჯავენ, ვიდრე მაღაზიაში. ამჯერად, 112 გამოკითხულიდან 80-მა (71,4%) განაცხადა, რომ ერთჯერადად ტანსაცმლის შეძენისას 100 ლარზე ნაკლებს იხდის ინტერნეტით. ეს შეიძლება განპირობებული იყოს, რომ ინტერნეტში ფასდაკლებების შესახებ სწრაფად ვრცელდება და შესაბამისად, მომხმარებლებს დანაზოგის გაკეთების საშუალება აქვთ. მეორეს მხრივ, ნაკლების თანხის გადახდით მოსალოდნელი რისკებიც მცირდება, რაც შეიძლება ახლდეს შენაძენით იმედგაცრუებას უშუალოდ პროდუქტის მიღების შემდეგ. თუმცა, თითქმის 28% (31 მომხმარებელი) ერთ ჯერზე მაინც იხდის 100 ლარზე მეტს ონლაინ-შეკვეთისას. 500-1000 ლარის ფარგლებში ინტერნეტში ერთი რესპონდენტი აკეთებს შენაძენს. (იხ. დიაგრამა 3.1.16).

რა თანხას ხარჯავთ ერთ ჯერზე ტანსაცმლის ინტერნეტით შეძენისას?



112 რესპონდენტი

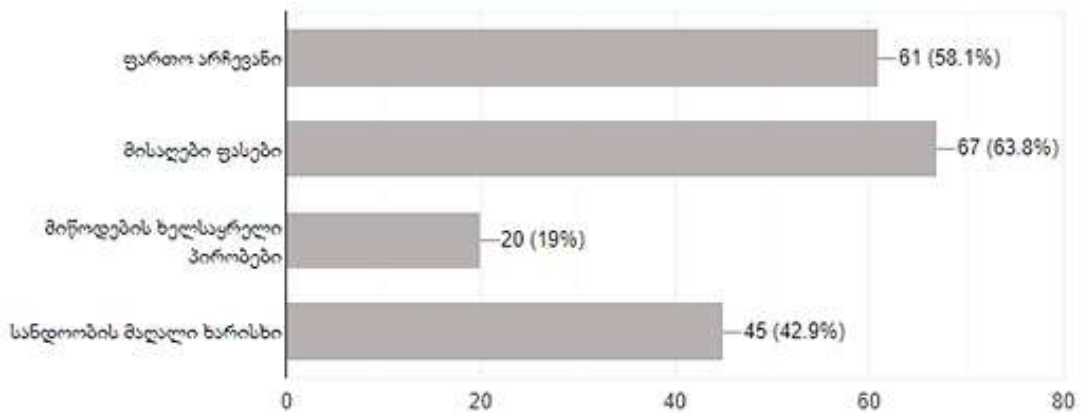
დიაგრამა 3.1.16 მომხმარებლის მიერ ინტერნეტით ერთხელ შეძენისას დახარჯული თანხის ოდენობა

როგორც მოსალოდნელი იყო, უცხოური საიტებიდან amazon.com ლიდერობს, მას მოსდევს aliexpress - ერთ-ერთი ყველაზე დაბალბიუჯეტური პროდუქტების ონლაინ-მაღაზია. მესამე ადგილს კი Ebay იკავებს. ჩამონათვალში, აგრეთვე, დასახელდა შემდეგი საიტები: missguided.co.uk, taobao.com, 6pm.com, roomwe.com, Nike.com, hm.com და Victoria's Secret.

მომხმარებლები ამ მაღაზიებზე არჩევიანს, ძირითადად, მისაღები ფასების (63.8% - 67 რესპონდენტი) და ფართო არჩევანის (58.1% - 61 რესპონდენტი) გამო აკეთებენ. მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს ნდობაც (42.9% - 45 რესპონდენტი) (იხ. დიაგრამა 3.1.17).

რა მიზეზით მიაწიქეთ უპირატესობა ამ ვებ-გვერდს?

105 რესპონდენტი

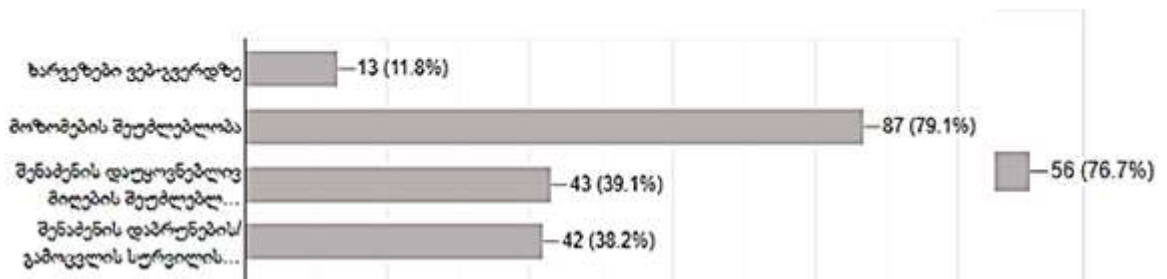


დიაგრამა 3.1.17 ინტერნეტ-მაღაზიის შეფასებაზე მოქმედი ფაქტორები

გამოკითხვით დადგინდა, რომ მთავარი კომფორტი, რაც ონლაინ-მაღაზიებით იქმნება, ტანსაცმლის ფართო არჩევანი და დროის დაზოგვაა. დისკომფორტს კი გამოკითხულთაგან 87 (79.1%) რესპონდენტის აზრით მოზომების შეუძლებლობა ქმნის. აგრეთვე, მნიშვნელოვანი ფაქტორია ის, რომ შენაძენის მისაღებად რამდენიმე დღე, ან კვირაა საჭირო (39,1% - 43 რესპონდენტი). უკმაყოფილების შემთხვევაში კი 42 მომხმარებლისთვის (38.2%) დისკომფორტს უკან დაბრუნების და გამოცვლის რთული პროცედურების გავლა ქმნის. (იხ. დიაგრამა 3.1.18).

ინტერნეტ-მაღაზიით სარგებლობისას, რა გიქმნით დისკომფორტს?

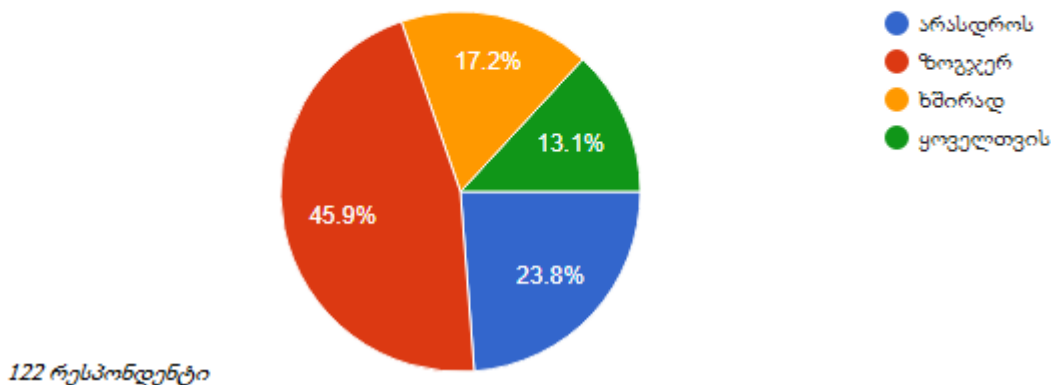
115 რესპონდენტი



დიაგრამა 3.1.18 ინტერნეტ-მაღაზიის სარგებლობისას დისკომფორტის გამომწვევი ფაქტორები

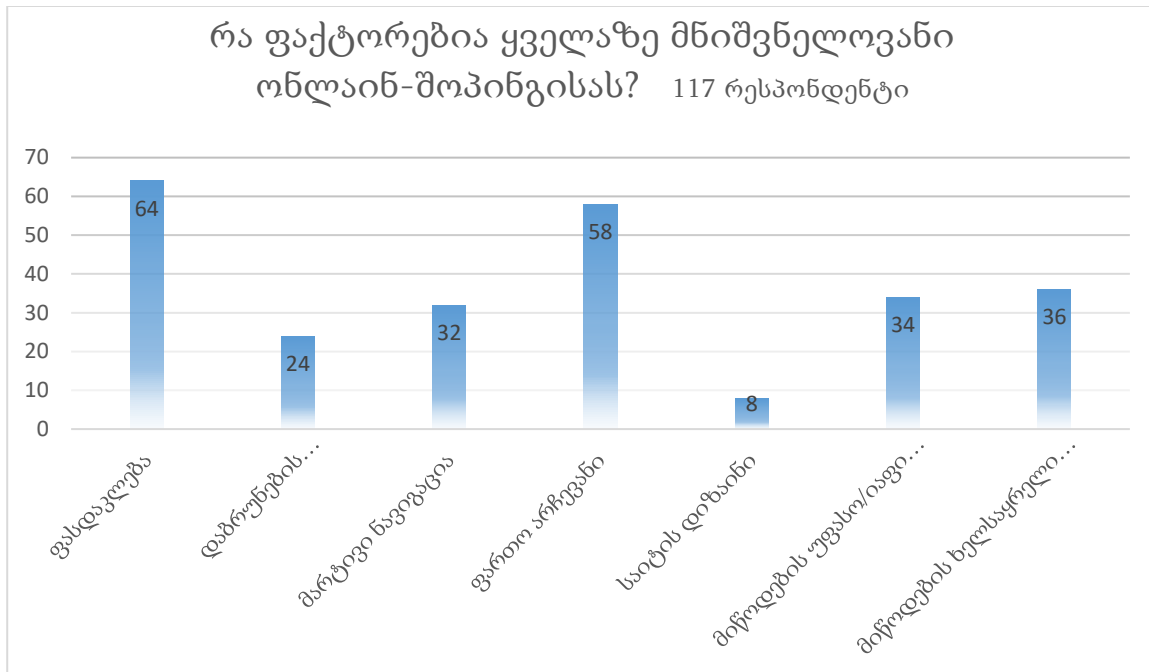
მიუხედავად იმისა, რომ ტანსაცმლის მაღაზიიდან ყიდვა გაცილებით კომფორტულია ქართველი მომხმარებლებისთვის, მათი ¾-ზე მეტი ამ ბრენდების ვებ-გვერდს მაინც ამოწმებს. გამოკითხული 122 რესპონდენტიდან 15 (13,1%) სისტემატიურად ადევნებს თვალყურს მიმდინარე ცვლილებებს; 19 (17,2%) ხშირად ამოწმებს ინტერნეტ-მაღაზიებს; 51 (45,9%) მათ ზოგჯერ მაინც სტუმრობს და ინტერნეტ-მაღაზიებს არასდროს ათვალიერებს 27 (23,8%) მათგანი (იხ. დიაგრამა 3.1.19).

მაღაზიაში მისვლამდე ამოწმებთ კომპანიის ვებ-გვერდს?



დიაგრამა 3.1.19 მაღაზიაში სტუმრობამდე ვებ-გვერდის შემოწმების სიხშირე

ყველაზე მნიშვნელოვან სტიმულს მუდმივი სიახლეები და ფასდაკლებები წარმოადგენს, რაც ინტერნეტის საშუალებით სწრაფად ვრცელდება. ეს პასუხი 117 მომხმარებლიდან 64-მა (54.7%) დააფიქსირა. აგრეთვე მნიშვნელოვანია ფართო არჩევანი 58 რესპონდენტისთვის (49.6%), მესამე ადგილზე დასახელდა მიწოდების ხელსაყრელი ვადები (36 მომხმარებელი - 30.8%) და შემდეგ მიწოდები უფასო, ან იაფი სერვისი (34 რესპონდენტი - 29,1%). 32 მომხმარებლისთვის (27.4%) მნიშვნელოვანია საიტის მარტივი ნავიგაცია, რომ ყიდვის პროცესი კიდევ უფრო გამარტივდეს. საიტის დიზაინი კი გავლენას ახდენს 8 მათგანზე (6,8%) (იხ. დიაგრამა 3.1.20).

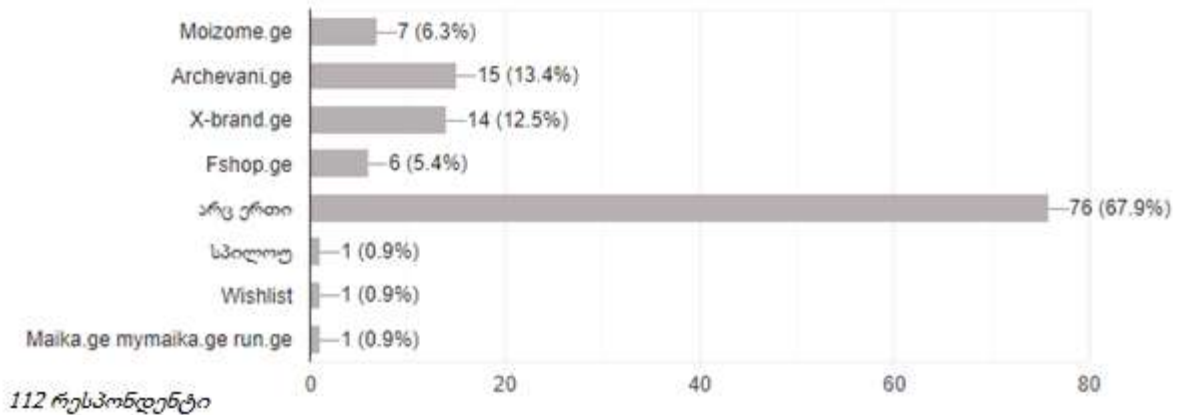


დიაგრამა 3.1.20 ინტერნეტში ტანსაცმლის შეძენისას გადაწყვეტილებაზე მოქმედი ფაქტორები

ქართული ონლაინ-მაღაზიები აქტიურად არეკლამებენ თავიანთ პროდუქციას სოციალური ქსელების საშუალებით. გამოკითხულთა შორის მათგან ყველაზე მეტად ცნობადი X-brand და Archevani.ge აღმოჩნდა. აგრეთვე, მომხმარებლებს მინიმუმ, გაგონილი ჰქონდათ Fshop და Moizome. ჩამონათვალში დასახელდა Shopping Boom და Wishlist, თუმცა, ეს უკანასკნელი ტანსაცმელს არ ჰყიდის. შედეგებიდან ჩანს, რომ მომხმარებლამდე ინფორმაცია სრულყოფილად ვერ მიდის. ამ პრობლემის აღმოსაფხვრელად საჭიროა სწორი მარკეტინგული აქტივობების გატარება.

ქართული ონლაინ-მაღაზიების მიმართ დაბალი ლოიალურობა გამოვლინდა. კითხვაზე, თუ უსარგებლიათ რომელიმე ქართული საიტით, ან თუ გამოიწერდნენ რაიმე პროდუქტს მომავალში, მომხმარებელთა აბსოლუტურმა უმრავლესობამ (67,9%) უარი განაცხადა. თუმცა, ნაწილმა მაინც დაასახელა რამდენიმე ქართული ინტერნეტ-მაღაზია. (იხ. დიაგრამა 3.1.21).

რომელი ქართული ონლაინ მაღაზიიდან გამოგიწერიათ, ან გამოიწერდით

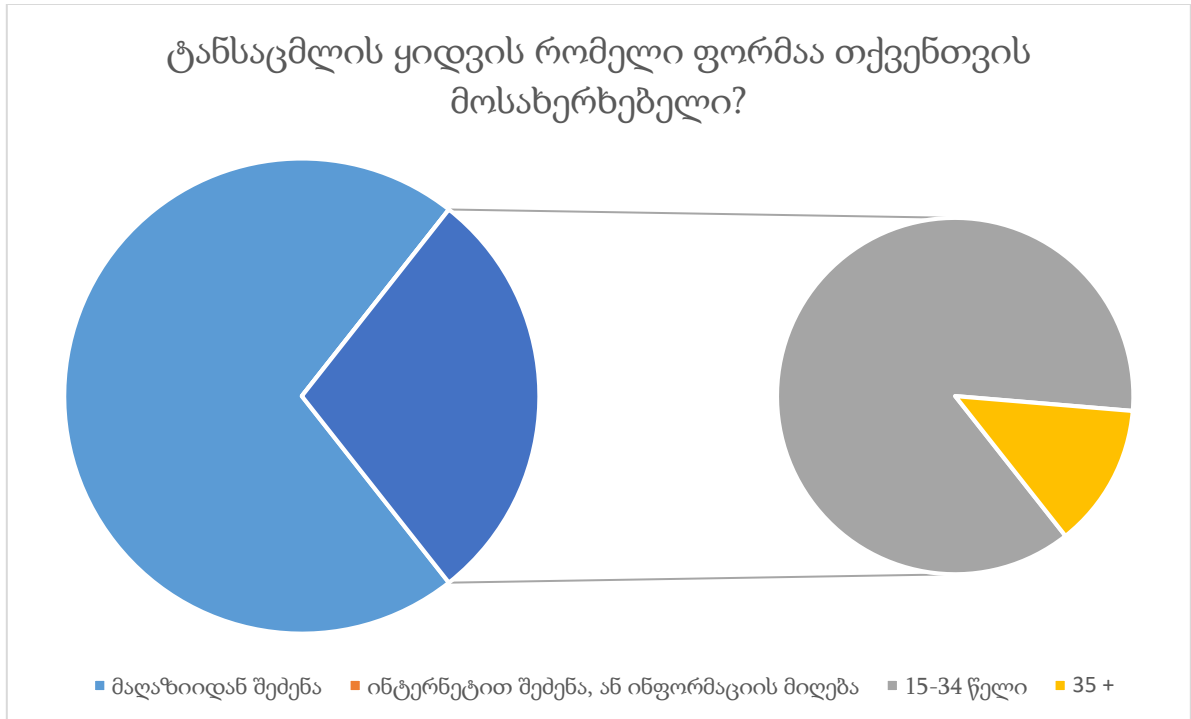


დიაგრამა 3.1.2.1 მომხმარებლის დამოკიდებულება ტანსაცმლის ქართული ინტერნეტ-მაღაზიებისადმი

ჰიპოთეზების შედარება კვლევის შედეგებთან

ჰიპოთეზა N1: კონკურენტული უპირატესობის ფაქტორად ინტერნეტი შეიძლება მოგვევლინოს ახალგაზრდების სეგმენტში, რადგან ისინი უფროსი თაობისგან განსხვავებით, უფრო აქტიურად იყენებენ ტექნოლოგიებს.

ჰიპოთეზა დადასტურებულია. გამოკითხულთა თითქმის მესამედმა განაცხადა, რომ ტანსაცმლის შესყიდვის მოსახერხებელ ფორმად მიაჩნიათ ინტერნეტით გამოწერა, ან ჯერ ინფორმაციის მიღება საიტზე და შემდეგ უშუალოდ პროდუქტის შეძენა. ორივე შემთხვევაში ინტერნეტი მნიშვნელოვან როლს თამაშობს და პოტენციური მომხმარებლის დაინტერესებაზე ახდენს გავლენას. ამ სეგმენტის აბსოლუტური უმრავლესობა - 87% 15 წლიდან 35 წლამდე ასაკის კატეგორიაა (იხ. დიაგრამა 3.2.1)



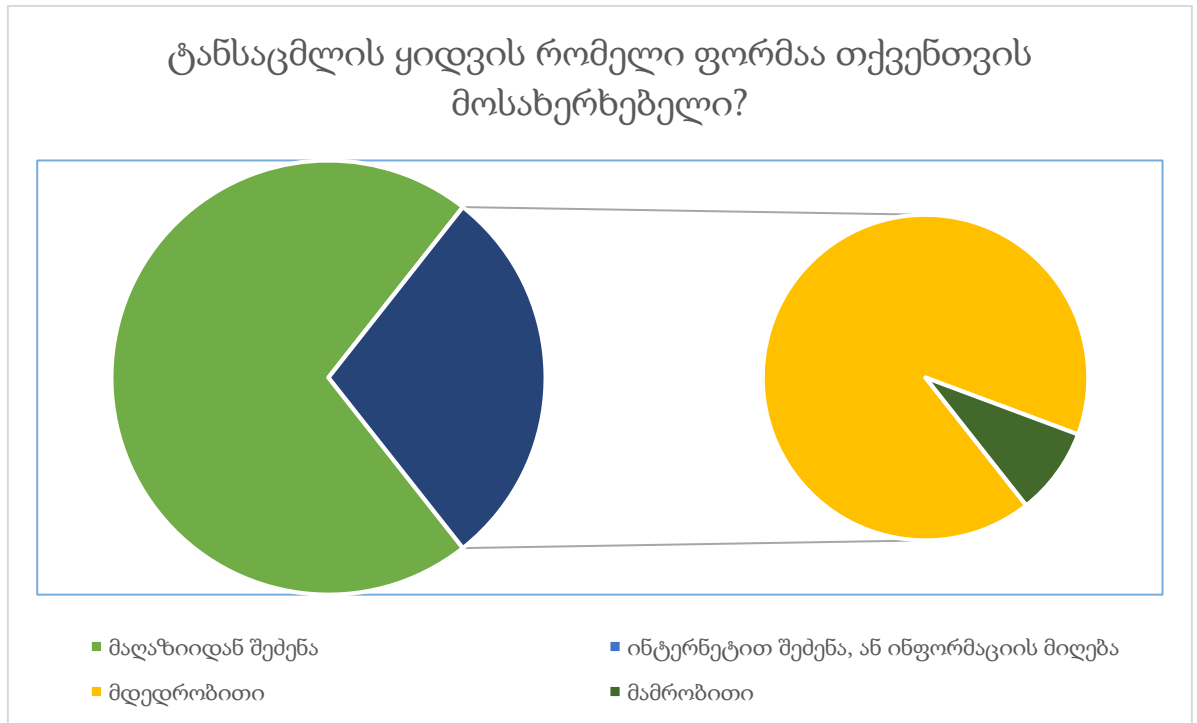
დიაგრამა 3.2.1, 15-34 წლის მომხმარებლების დამოკიდებულება ტანსაცმლის ინტერნეტით შეძენის მიმართ

შესაბამისად, ინტერნეტ-მაღაზია კონკურენტულ უპირატესობად შესაძლებელია მოგვევლინოს 15-34 წლის მომხმარებლებში.

იგივე მაჩვენებელი გვაქვს მეორე ჰიპოთეზის შემთხვევაშიც:

ჰიპოთეზა N2: კონკურენტული უპირატესობას ფაქტორად ინტერნეტი ქართულ ბაზარზე შეიძლება მოგვევლინოს ქალების სეგმენტში, ვინაიდან ზოგადი დაკვირვებით, უცხოური ინტერნეტ-მაღაზიებითაც ძირითადად მდებდრობითი სქესი სარგებლობს.

კონკურენტული უპირატესობას ფაქტორად ინტერნეტი ქართულ ბაზარზე მართლაც შეიძლება მოგვევლინოს ქალების სეგმენტში, ვინაიდან ზოგადი დაკვირვებით, უცხოური ინტერნეტ-მაღაზიებითაც ძირითადად მდებდრობითი სქესი სარგებლობს. 160 გამოკითხული რესპონდენტიდან 46 მიიჩნევს, რომ ინტერნეტით გამოწერა, ან ჯერ ინფორმაციის მოძიება ვებ-გვერდზე და შემდეგ უშუალოდ მაღაზიდან შეძენა ტანსაცმლის ყიდვის მოსახერხებელი მეთოდია. ამ 46 რესპონდენტიდან კი 42 ქალია (იხ.დიაგრამა 3.2.2)



დიაგრამა 3.2.2, მდედრობითი სქესის სეგმენტის დამოკიდებულება ინტერნეტით ტანსაცმლის შეძენის მიმართ

ჰიპოთეზა N3: ონლაინ-მაღაზიით მეტად დაინტერესებულები არიან საშუალოზე მაღალი შემოსავლის მქონე მომხმარებლები.

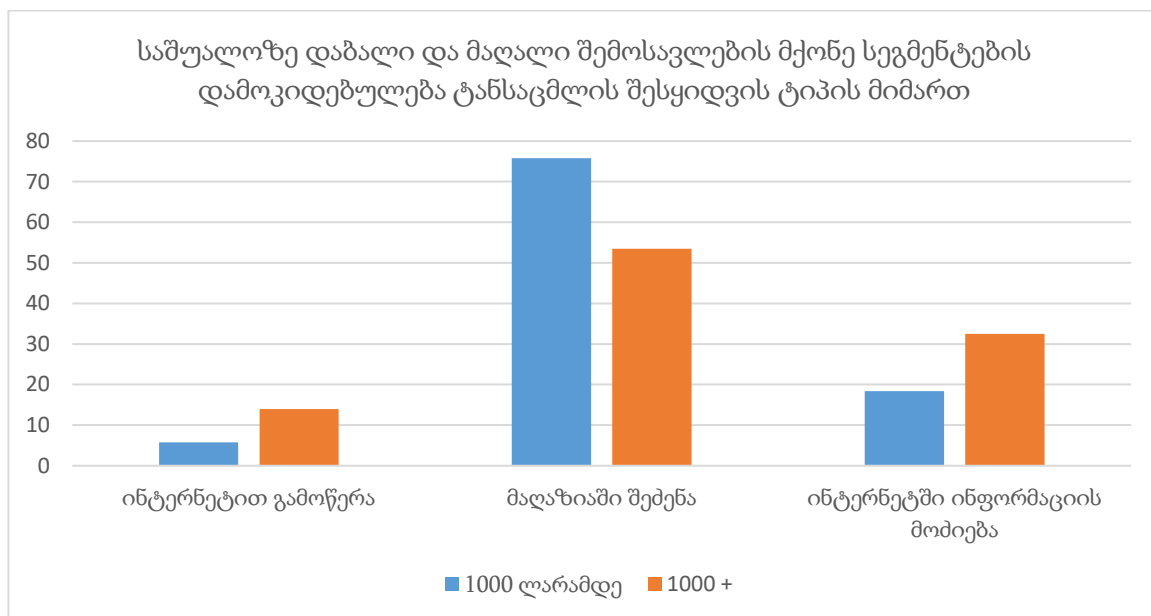
საქართველოში საშუალო შემოსავალი 2018 წლის მონაცემებით, დაახლოებით, 1000 ლარია. გამოკითხულთაგან 1000 ლარზე მეტი შემოსავალი 160-დან 43 (27%) ადამიანს აქვს. მათგან 23 (53.5%) უშუალოდ მაღაზიაში ტანსაცმლის შეძენას ანიჭებს უპირატესობას. ინტერნეტით იწერს 6 (14%) მომხმარებელი, ხოლო ინტერნეტით მიღებულ ინფორმაციას 14 (32.5%) მათგანი ეყრდნობა.²⁰

1000 ლარზე ნაკლები შემოსავალი გამოკითხულთაგან 103 (64%) ადამიანის გააჩნია. მათგან 6 (5.8%) მომხმარებელი ანიჭებს უპირატესობას ინტერნეტით გამოწერას, უშუალოდ

²⁰ <https://www.geostat.ge/salarium/?lang=ka>

მაღაზიიდან შეძენა 78-ს (75.8%) ურჩევნია, ინტერნეტით ინფორმაციის მიღებას და შემდგომ მაღაზიაში ყიდვას 19 (18.4%) მათგანი არჩევს.

ორივე სეგმენტიდან მიღებული მონაცემების გრაფიკული შედარება იხილეთ დიაგრამა 3.2.3-ზე.



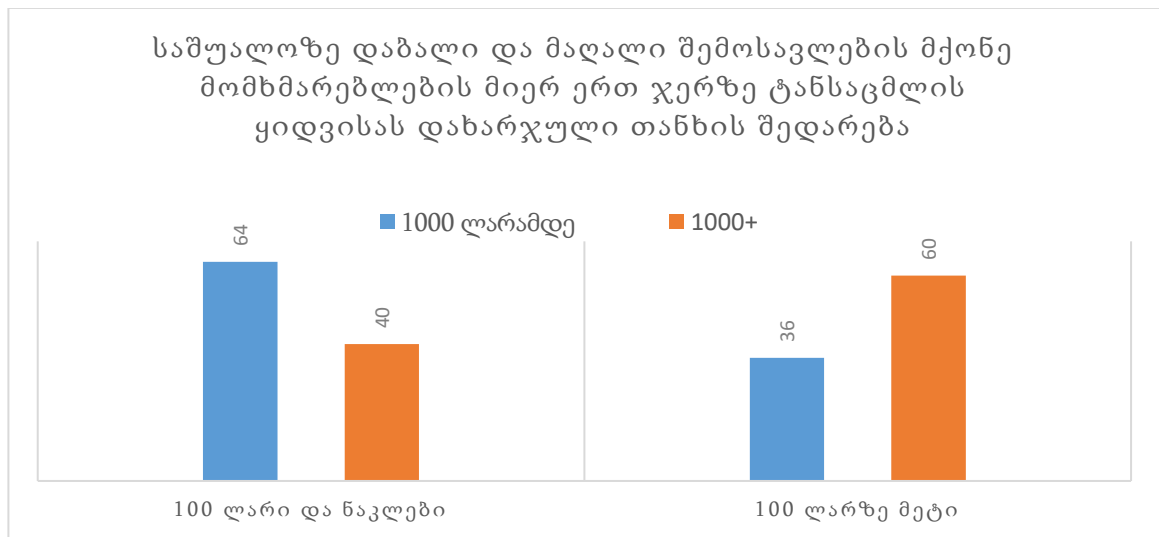
დიაგრამა 3.2.3 საშუალოზე დაბალი და მაღალი შემოსავლების მქონე სეგმენტების დამოკიდებულება ტანსაცმლის შესყიდვის ტიპის მიმართ

- რესპონდენტები, რომელთა საშუალო თვიური შემოსავალი 1000 ლარზე ნაკლებია
- რესპონდენტები, რომელთა საშუალო თვიური შემოსავალი 1000 ლარზე მეტია

დიაგრამაზე ნარინჯისფერი ფერით აღნიშნულია 1000 ლარზე მეტი შემოსავლის მქონე მომხმარებლები, ლურჯი ფერით კი - 1000 ლარამდე ხელფასის მქონე მოსახლეობა. დიაგრამაზე ჩანს, რომ მაღაზიაში შეძენას უპირატესობას საშუალოზე დაბალი ხელფასის მქონე სეგმენტი ანიჭებს უპირატესობას. ინტერნეტით გამოწერა, ან ინფორმაციის ამ ფორმით მიღება საშუალოზე მაღალი შემოსავლების მქონე სეგმენტისთვისაა დამახასიათებელი.

ჰიპოთეზა N4: საშუალოზე მაღალანაზღაურებადი სეგმენტი შედარებით მეტ თანხას ხარჯავს ტანსაცმელზე დანარჩენ მომხმარებლებთან შედარებით.

როგორც აღვნიშნეთ, გამოკითხულთაგან 43 ადამიანის შემოსავალი 1000 ლარს აღემატება. 103 მომხმარებლის შემოსავალი კი 1000 ლარი ან ნაკლებია. მათი პასუხების მიხედვით მიღებული შედეგებია: ერთჯერადად ტანსაცმლის შესყიდვაზე მაქსიმუმ 100 ლარს ხარჯავს 66 (64%) მომხმარებელი, ხოლო 100 ლარზე მეტს - 37 (36%).



დიაგრამა 3.2.4 საშუალოზე დაბალი და მაღალი შემოსავლების მქონე მომხმარებლების მიერ ერთ ჯერზე ტანსაცმლის ყიდვისას დახარჯული თანხის შედარება

- რესპონდენტები, რომელთა საშუალო თვიური შემოსავალი 1000 ლარზე ნაკლებია
- რესპონდენტები, რომელთა საშუალო თვიური შემოსავალი 1000 ლარზე მეტია

გამოკითხულთა 43 ადამიანიდან, რომელთა შემოსავალი 1000 ლარზე მეტია ტანსაცმლის ერთჯერადად შესყიდვაზე 100 ლარს ან ნაკლებს ხარჯავს 17 (40%) მომხმარებელი, ხოლო 100 ლარზე მეტს - 26 (60%) მათგანი.

დიაგრამაზე ნათლად ჩანს, რომ მაღალშემოსავლიანი მოსახლეობის 60% 100 ლარზე მეტს ხარჯავს ერთჯერადად ტანსაცმლის შეძენაზე, მაშინ როცა ასე დაბალშემოსავლიანი მომხმარებლების მხოლოდ 36% იქცევა. ცხადია, უკუპროპორციული დამოკიდებულებაა 100 ლარამდე შენაძენზე (იხილეთ დიაგრამა 3.2.4). ჰიპოთეზა დადასტურებულია: მაღალი

შემოსავლების მქონე მომხმარებლები ტანსაცმლის შექმნაზე შედარებით მეტ თანხას ხარჯავენ საშუალოზე დაბალი შემოსავლების მქონე მოსახლეობასთან შედარებით.

ჰიპოთეზა N5: ონლაინ-მაღაზია მნიშვნელოვან დადებით გავლენას ახდენს რეალური მაღაზიის გაყიდვებზე.

ბოლო ჰიპოთეზა, წინა ჰიპოთეზებზე დაყრდნობით გამომდინარეობს. ყველაზე მაღალანაზღაურებადი მომხმარებლები, რომლებიც შედარებით მეტ თანხას ხარჯავენ ერთჯერადად ტანსაცმლის შექმნაზე, ხშირად ამოწმებენ ინტერნეტს და ონლაინ-მაღაზიებს, აგრეთვე, იწერენ ტანსაცმელს ინტერნეტიდან. თუმცა, ეს პოზიტიური გავლენა ამ ეტაპზე აშკარად შესამჩნევი არ არის.

კვლევაში მიღებული შედეგების უშუალოდ მაღაზიის გაყიდვებთან შესადარებლად სასურველი იყო რომელიმე მაღაზიის მენეჯერისგან შესაბამისი ინფორმაციის მიღება. ზემოთ ჩამოთვლილი ინტერნეტ-მაღაზიებიდან, რომლებიც, ინტერნეტითაც ყიდიან ტანსაცმელს და ჩვეულებრივი, სტანდარტული მაღაზიაც გააჩნიათ, „არჩევანია.“ კომპანიების უმეტესობას, ძირითადად, აქვს საიტი, ინფორმაციას აცნობს მყიდველს, თუმცა გაყიდვებზე არაა ორიენტირებული. ან პირიქით, ონლაინ მაღაზია აქვს და მხოლოდ საკურიერო მიწოდების სერვისით მუშაობს.

მაღაზია „არჩევანი“ პეკინის #5-ში მდებარეობს. რამდენიმე თვეა კომპანია აქტიურად ახორციელებს ინტერნეტ-კამპანიას სოციალურ ქსელში. Facebook-ის საშუალებით ხშირად აწვდის პოტენციურ მომხმარებელს მაღაზიის ასორტიმენტის შესახებ. თითქმის ყოველ დღე რეალური მაღაზიიდან ირთვება პირდაპირ ტრანსლაცია და ონლაინ-რეჟიმში მომხმარებელს შეუძლია სხვადასხვა პროდუქტი დაათვალიეროს, დასვას კითხვები და გამოიწეროს ნივთიც. ეს სერვისი ერთ-ერთი პირველია საქართველოში.

მაღაზიაში აქვთ ქალის, მამაკაცის და ბავშვის განყოფილება, თუმცა, მაღაზიის მენეჯერის, გენადი კონცელიძის თქმით, „არჩევანის“ ძირითად მიზნობრივ სეგმენტს მდედრობითი სქესი წარმოადგენს. იგი კონკურენტული უპირატესობის უმთავრეს

ფაქტორად ფასს მიიჩნევს. მიუხედავად იმისა, რომ უკანასკნელი, 2018 წლის მონაცემებით, საქართველოში საშუალო ხელფასი ათას ლარს აღემატება, მოსახლეობის ძირითადი სეგმენტის ანაზღაურება საკმაოდ დაბალია. გაყიდვების დიდი მაჩვენებლის მისაღწევად დაბალი ფასის შენარჩუნება მართლაც ლოგიკურია ყოველდღიური ტანსაცმლის მაღაზიისთვის.

აღმოჩნდა, რომ ონლაინ-მაღაზიის გაყიდვებს მთლიან გაყიდვებში 20%-ზე ნაკლები წილი უკავია. რეალურად, შემოსავლის მთლიან მოცულობაზე ონლაინ-გაყიდვას დიდი გავლენა არ აქვს, თუმცა, მენეჯერის დაკვირვების შედეგად, მთლიანი გაყიდვები მაინც იმატებს.

მაღაზია „არჩევანის“ მთავარი კონკურენტული უპირატესობა ამ ეტაპზე ფართო ასორტიმენტი, კონკურენტული ფასი და კარგი ხარისხია. თუმცა, მენეჯერის თქმით, ინტერნეტ-მაღაზიას ამ საკითხშიც დიდი როლი უკავია. მარკეტინგული აქტივობები კომპლექსურად ტარდება. საფუძვლიანი კვლევის გარეშე რთულია, მიხვდე, რა როლს იკავებს მთლიან გაყიდვებში ონლაინ-მაღაზია. თუმცა, მენეჯერის დაკვირვებით, ეს ფაქტორი დადებით გავლენას მართლაც ახდენს. ამიტომ, ვებ-გვერდის და facebook-ის გარდა მაღაზიამ Instagram-ის გვერდიც შექმნა და ტანსაცმლის გამოწერა ახლა ამ პლატფორმის საშუალებითაც შეიძლება. შესაბამისად, „არჩევანის“ გენერალური მენეჯერი მეხუთე ჰიპოთეზას ნაწილობრივ ადასტურებს - ინტერნეტ-გაყიდვები თანდათან პროგრესირებს, სოციალურ ქსელში აქტივობა დადებით გავლენას ახდენს მაღაზიის ცნობადობაზე და მის მთლიან გაყიდვაზე დადებით გავლენას ახდენს.

დასკვნები და რეკომენდაციები

დღევანდელ კონკურენტულ გარემოში ინფორმაციის მიწოდების ერთ-ერთი ძირითადი წყარო ინტერნეტია. კარგად აწყობილი ვებ-გვერდი და სხვადასხვა პლატფორმები საშუალებას იძლევა მომხმარებელი მუდმივად ინფორმირებული იყოს. სოციალური ქსელებით კომუნიკაცია მეტად ინტერაქტიულია. ასე მომხმარებელთან მჭიდრო კავშირის დამყარება დისტანციურადაც შეიძლება. კომუნიკაციის ეს ფორმა მომხმარებლის ლოიალურობის მოპოვებას და შენარჩუნებას უწყობს ხელს, რაც ცხადია, მაღაზიის იმიჯზე დადებითად მოქმედებს. ეს კი მის მთლიან გაყიდვებზე და შემოსავალზეც წარმატებით აისახება.

კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ დღეს ინტერნეტ-მაღაზიების გავლენა კომპანიის მთლიან გაყიდვებზე ნაკლებად შესამჩნევია. ეს განპირობებულია იმით, რომ მოსახლეობის უმეტესობა მიუჩვენებელია ნივთების და მით უმეტეს, ტანსაცმლის ონლაინ-გამოწერას. აგრეთვე, დასახვეწია სერვისიც. თუმცა, შეინიშნება მზარდი დაინტერესება ახალგაზრდების მხრიდან, რის საფუძველზეც შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ რამდენიმე წელიწადში აქტიური ინტერნეტ-მომხმარებლების რაოდენობა გაიზრდება. თუმცა, ამ ეტაპზე ინტერნეტ-მაღაზიებს კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებასა და შენარჩუნებაში მნიშვნელოვანი წვლილი ვერ შეაქვთ.

კვლევის საფუძველზე მიღებული შედეგებით რამდენიმე დასკვნა გამომდინარეობს:

- მომხმარებლების უმეტესობა ტანსაცმელს თვეში ერთხელ, ან უფრო იშვიათად ყიდულობს.
- შეძენის მიზეზები უფრო ხშირად პირადი საჭიროება, ან სეზონური ცვლილებაა, თუმცა ფასდაკლებები ეფექტური მარკეტინგული ხერხია მომხმარებლების მოსაზიდად.
- მომხმარებლების უმეტესობა 100 ლარზე ნაკლებს ხარჯავს ერთჯერადად ტანსაცმლის შეძენაზე.

- ფასი ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტია, რომელიც ყიდვის გადაწყვეტილებაზე ახდენს გავლენას.
- გამოკითხულთა უმრავლესობას ტანსაცმლის მაღაზიაში შექმნა ურჩევნია, რადგან ასე ტანსაცმლის მოზომებაა შესაძლებელი და თან შენაძენის ტრანსპორტირების, თანხის გადახდის და სხვა პრობლემები არ წარმოიქმნება.
- მაღაზიაში სტუმრობას მომხმარებლისთვის ყველაზე მეტად მისაღები ფასები განაპირობებს. შემდეგ მოდის ფართო არჩევანი, ხარისხიანი პროდუქცია და მაღაზიის მოხერხებული ადგილმდებარეობა.
- გამოკითხულთა უმრავლესობისთვის ტანსაცმელი კომფორტული უნდა იყოს. აგრეთვე, მნიშვნელოვანია ხარისხი და ფასი. ბრენდს მომხმარებლები ყველაზე ნაკლებ ყურადღებას აქცევენ.
- ქართველი მოსახლეობა ინტერნეტ-მაღაზიებს ნაკლებად ენდობა. თუმცა, მეტ-ნაკლებად ინფორმაციას ტანსაცმელზე და ფასებზე ამ ფორმითაც იღებენ.
- ინტერნეტ-მაღაზიების უკმაყოფილების მიზეზი, უმეტესად, რეალური პროდუქტის მიღებისას განცდილი იმედგაცრუებაა. პრობლემა იქმნება პროდუქტის ტრანსპორტირებაზე ან თანხის გადახდაზე.
- ქართული ინტერნეტ-მაღაზიებიდან არც ერთი დომინირებს ბაზარზე. მომხმარებელს საკმარისი ინფორმაციაც არ გააჩნია.
- ტანსაცმელს ყველაზე ხშირად მდედრობითი სეგმენტი იძენს. ინტერნეტ-მაღაზიებით კი, ძირითადად, 15-34 ასაკის მოსახლეობა სარგებლობს.

ბაზარზე პოზიციების დასაკავებლად კომპლექსური მიდგომაა აუცილებელი, რომლის დროსაც უნდა გავითვალისწინოთ კომპანიის შიდა რესურსები და გარე გარემოს ფაქტორები, რომლებიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ ნებისმიერ ბიზნეს-საქმიანობაზე. რესურსების მობილიზებით და ეფექტიანობის მაღალი დონის მიღწევით კომპანია

მოახერხებს მოიპოვოს კონკურენტული უპირატესობა, რომელიც სწორი მარკეტინგული სტრატეგიით უნდა გამყარდეს.

იმისათვის, რომ ტანსაცმლის მაღაზიამ კონკურენტული უპირატესობა მოიპოვოს ბაზარზე საჭიროა:

- ✓ ახალი მომხმარებლის მოსაზიდად შესთავაზოს არაბრუნდული, საშუალო ხარისხის პროდუქცია კონკურენტულ ფასად, ვინაიდან კვლევებიდან დამტკიცდა, რომ ფასის და ხარისხის სწორი კომბინაცია გაცილებით უფრო მნიშვნელოვანია მომხმარებლისთვის, ვიდრე ბრენდი.
- ✓ ინტერნეტ-მაღაზია მომხმარებელთან კომუნიკაციას ხელს უწყობს. ასე ლოიალური მომხმარებლების მოზიდვას და შენარჩუნება გაადვილდება. თუმცა, აუცილებელია, რომ საიტი მარტივად გამოსაყენებელი იყოს. პროდუქციის არჩევა, შესყიდვა და მიღება მომხმარებლისგან დიდ ძალისხმევას არ უნდა მოითხოვდეს. ეს ტექნიკური საკითხი კარგ ვებ-დეველოპერ კომპანიასთან დანამშრომლობით ადვილად მიიღწევა. დანახარჯი ერთჯერადია და გრძელვადიან პერიოდში მთლიან ხარჯებს არ გაზრდის. პირიქით, მაღაზიის იმიჯზე დადებით გავლენას მოახდენს და დაინტერესებული პოტენციური მომხმარებლების რაოდენობა გაიზრდება. გარდა ამისა, აუცილებელია SEO-ს ოპტიმიზაცია, ვინაიდან მომხმარებლების უმეტესობა ჯერ საძიებო სისტემად უპირველესად „Google“-ს იყენებს. ყიდვის პროცესს, აგრეთვე, გაამარტივებს mobile აპლიკაციები.
- ✓ ონლაინ-მაღაზიიდან გამოწერილი პროდუქციით უკმაყოფილო მომხმარებლების რაოდენობა მინიმუმამდე რომ დავიდეს, საიტზე აღწერილი უნდა იყოს დეტალური ინფორმაცია ნივთის ზომის, ფერის, სტრუქტურის და აქსესუარების შესახებ.
- ✓ პროდუქციის ინტერნეტით შეძენისას ყველაზე ხშირად თავს მოსალოდნელი იმედგაცრუების გამო იკავებენ. ასეთი შემთხვევებისთვის თავიდან

ასაცილებლად შესაძლებელი უნდა იყოს პროდუქციის უკან დაბრუნება რთული ბიუროკრატიული ფორმალობების გარეშე. თუ მომხმარებელი სრულად ინფორმირებული იქნება პროდუქტის დეტალებზე და შენაძენის დაბრუნება მაინც სურს წინასწარ განსაზღვრულ კონკრეტულ ვადაში, სასურველია გადაიხადოს ტრანსპორტირების საფასური. ეს დეტალი ხელს შეუშლის მაღაზიისთვის ხარჯების მეტისმეტად გაზრდას და მომხმარებლებისთვის ტანსაცმლის უმიზეზოდ დაბრუნებისთვის დამაბრკოლებელი ფაქტორი იქნება.

- ✓ ტანსაცმლის ფართო არჩევანის დეფიციტი თბილისთან შედარებით შეიმჩნევა რეგიონებში. ამ გეოგრაფიული სეგმენტისთვის ინტერნეტ-მაღაზია შესანიშნავი საშუალებაა, ვინაიდან ტრანსპორტირება უცხოური მაღაზიებისგან განსხვავებით თბილისიდან გაცილებით ნაკლებ დროს მოითხოვს. მისაღები ფასების შეთავაზების შემთხვევაში, მაღაზია ასეთ გეოგრაფიულ სეგმენტებში, სავარაუდოდ, კონკურენტულ უპირატესობას მოიპოვებს.
- ✓ ვინაიდან დაბალი ფასი მომხმარებლებისთვის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია, სასურველია, თუ მაღაზია გადახდის მოქნილ სისტემას შეიმუშავებს. თუნდაც, ზოგიერთ შემთხვევაში შეიძლებოდა პროდუქტის ღირებულების, მაგალითად, 50%-ის გადახდა. დანარჩენი თანხის ჩარიცხვა კი გარკვეული პერიოდის შემდეგ იყოს შესაძლებელი. ამ ტექნიკური დეტალების მოგვარება მაღაზიას ბანკებთან თანამშრომლობით შეუძლია. შესაძლებელია ლოიალური მომხმარებლებისთვის დაგროვების ბარათების შემოღებაც, სადაც ყოველ შენაძენზე გარკვეული პროცენტი დაირიცხება და მომავალში სასურველი ნივთის შეძენისას უკვე დაგროვილი თანხის გამოყენებაც შეეძლება, რაც ერთი მხრივ, მომხმარებლებისთვის მაღაზიაში შენაძენის გაკეთების წახალისებაა, მეორე მხრივ კი, ლოიალური ბარათების გამოყენებისას ზოგიერთ პროდუქტზე თანხის მხოლოდ ნაწილის დამატება მოუწევთ. თუ მომხმარებლებისთვის ტანსაცმლის ღირებულების

მნიშვნელობას გავითვალისწინებთ, სავარაუდოა, რომ გადახდის მოქნილი მიდგომა მაღაზიისადმი დაინტერესებას მნიშვნელოვნად გაზრდის.

კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისა და ბაზარზე პოზიციების დაკავებისთვის აუცილებელია კომპანიის შიდა და გარე გარემოს კომპლექსური ანალიზი. მნიშვნელოვანია თითოეული კომპონენტის გაანალიზება და შესაბამისად რეაგირება, რაც კომპანიის იმიჯზე და შემოსავლებზე აუცილებლად პოზიტიურად აისახება. ნებისმიერი სწორად დაგეგმილი სტრატეგიის თუ ქმედებისას გავითვალისწინებული უნდა იყოს დროის ფაქტორი - გარემო ფაქტორების ცვლილებისას მყისიერი რეაგირება კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნების აუცილებელი პირობაა.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. „კონკურენტული უპირატესობის სისტემური კვლევის საკითხები“, გიორგი ლაღანიძე, 2014, თბილისი, გვ 26-29;
2. ჩოხელი ე. – თანამედროვე მენეჯმენტი“. თბილისი, ლექციების კურსის ელ.ვერსია, 2015;
3. ხელფასების კალკულატორი, საქსტატი - <https://www.geostat.ge/salarium/?lang=ka>
4. Competitiveness Review, Julie T. Johnson, James W. Busbin, 1 February 2000, - <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/eb046408>
5. <http://productlifecyclestages.com>
6. Porter's Five Forces, Ovidijus Jurevicius | May 27, 2013, - <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/porters-five-forces.html>
7. Resource-Based View (RBV) and VRIN, SearchCIO, February, 2018 - <https://searchcio.techtarget.com/definition/competitive-advantage>
8. Strategic Management: A Dynamic Perspective Concepts and Cases (Second ed.). Carpenter, M., & Sanders, W. G. (2009) - https://apgacademyofentrepreneurship.wordpress.com/2012/09/07/how-small-businesses-can-acquire-competitive-advantage-vrine/#_ENREF_1
9. https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm
10. "How Competitive Forces Shape Strategy" , Michael E. Porter, March 1979 Copyright © 1979 by the Harvard Business School Publishing Corporation - https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm
11. competitive strategies - cost strategy vs. differentiation strategy, 2018 © Consilue - <http://consilue.com/en/competitive-strategies-cost-strategy-vs-differentiation-strategy/>
12. low-cost strategies in the context of global market dynamics, Laura Diaconu, 2007 - http://anale.feaa.uaic.ro/anale/resurse/17_Diaconu_L_-_Low-cost_strategies_in_the_context_of_global_market.pdf

13. "Main reasons that have caused globalisation," Tejvan Pettinger, April, 2017, www.economicshelp.org, - <https://www.economicshelp.org/blog/401/trade/what-caused-globalization/>
14. "Competitive Markets", Tejvan Pettinger, November, 2012, economicshelp.org - <https://www.economicshelp.org/blog/glossary/competitive-markets/>
15. Competing for advantage, Arindam Bhattacharya, Jim Hemerling, Bernd Waltermann, January, 2010 - <https://www.bcg.com/documents/file37656.pdf>
16. IMF, World Economic Outlook, 2009; Economist intelligence Unit; BCG analysis - <https://www.bcg.com/documents/file37656.pdf>
17. Product Life Cycle Template, www.slidemodel.com. - <https://slidemodel.com/templates/product-life-cycle-template-powerpoint/>
18. Big-Bang Disruption, Larry Downes & Paul Nunes, March 2013 - <https://www.bcg.com/documents/file37656.pdf>
19. Book Review: "Big Bang Disruption" Larry Downes and Paul Nunes, april 13, 2015 - <https://marcabraham.com/2015/04/13/book-review-big-bang-disruption/>
20. Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy, Mohammad Mehdizadeh, Akram Sadat Hosseini, Sanaz Soltani, 26 May 2018 - <https://www.mdpi.com/2199-8531/4/2/17/pdf>
21. The competitive advantages theoretical aspects, Vilniaus kolegija/The University Applied Sciences, Lithuania, 2018, - <http://ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/viewFile/705/449>
22. philip kotler, Gary Armstrong, Principles of Marketing, 2018 - <https://www.nima.today/wp-content/uploads/2018/11/Principles-Of-Marketing-Philip-Kotler-and-Gray-Armstrong.pdf>
23. Global Apparel Market - Statistics & Facts, Liam O'Connell, Jan 28, 2019 - <https://www.statista.com/topics/5091/apparel-market-worldwide/>

24. "What Is Competitive Advantage? Three Strategies That Work" – Kimberly Amadeo, June 13, 2019 - <https://www.thebalance.com/what-is-competitive-advantage-3-strategies-that-work-3305828>
25. "Types of Competitive Advantage and Analysis" International Journal of Business and Management, October 27, 2010 - <https://pdfs.semanticscholar.org/1f88/9cc2deec1cd5b72cf52f563aca6cb8aa3e83.pdf>
26. "Effects of online shopping trends on consumer-buying behavior" - Journal of Management and Research, 2015 - http://admin.umt.edu.pk/Media/Site/SBE1/SubSites/JMR/FileManager/JMR/Paper_1.pdf
27. Fashion retailing - Past, present and future" Helen McCormick, Patsy Perry, July 2014, - https://www.researchgate.net/journal/0040-5167_Textile_Progress
28. "Global Apparel Market - Statistics & Facts", Liam O'Connell, Jan 28, 2019 - <https://www.statista.com/topics/5091/apparel-market-worldwide/>
29. „Who we are" Inditex, - <https://www.inditex.com/en/about-us/who-we-are>
Zara company, - <https://www.zara.com/ge/en/z-company-l1391.html?v1=11112>
30. "Apparel market research, Germany, Turkey, Ukraine" Margaret L. Bishop, August 28, 2011 - https://www.mes.gov.ge/uploads/EPI%20Apparel%20Market%20Research_.pdf