

ԳԼՈՒԽ 19

ԱՐՏԱԴՐԱՆՔԻ ԵՎ ՁԵՌՆԱՐԿՈՒԹՅԱՆ ՄՐՑՈՒՆԱԿՈՒԹՅԱՆ ԱՊԱՅՈՎՈՒՄՆ ՈՒ ՊԱՅՊԱՆՈՒՄԸ

19.1. Արտադրանքի մրցունակության ապահովման և պահպանման ռազմավարությունը

Նախատեսվող արտադրանքի տեսակների կամ տիպերի ընտրության վերաբերյալ վճիռը ընդունվում է ենթադրվող գնորդների պահանջները հաշվի առնելով: Ընդ որում՝ խնդիրը ոչ միայն նախատեսվող արտադրանքի կամ դրա տեսականու ընտրությունն է և թվարկումը, այլև սեփական արտադրանքի առանձնահատուկ սպառողական կամ արտադրական հատկանիշների որոշումը: Այդպիսի մոտեցման կարևորությունն այն է, որ նախատեսում է ինչպես արտադրատեսակների բնութագրերի տարբերությունները, այնպես էլ դրանցից բխող հետևանքները:

Արտադրանքի կամ ծառայության տեսակի ընտրության համար պետք է, առաջին հերթին, բացահայտել դրա այնպիսի մրցակցային առավելությունները, որոնց շնորհիվ այն կարող է դառնալ մրցունակ և պահանջարկ վայելել շուկայում: Ի՞նչ է նշանակում դա: Ինչպե՞ս կարելի է սեփական արտադրանքը օժտել մրցակցային առավելություններով ու դարձնել մրցունակ:

Մրցունակության ժամանակակից տեսությունը հանգամանորեն պարզաբանվել է Հարվարդի համալսարանի պրոֆեսոր Մայքլ Պորտերի աշխատություններում: Նա գտնում է, որ ապրանքները կարելի է մրցակցային առավելություններով օժտել երկու ճանապարհով: Առաջինը արտադրանքի միավորի վրա կատարվող ծախսերի առավելագույն նվազեցումն ու արտադրության մասնագիտացման մակարդակի բարձրացումն է, երկրորդը՝ արտադրանքի որակի բարելավումն ու նոր, բացառիկ արտադրանքի թողարկումն է: Ծախսերի առավելագույն նվազեցումը ոչ միայն արտադրանքի միավորի արտադրության վրա կատարված ծախսերի գումարի փոքրացումն է՝ մրցակիցների համեմատությամբ, այլև նոր արտադրանքի արտադրության գաղափարի ստեղծման պահից մինչև նրա վաճառքը իրականացվող բոլոր փուլերի լավագույն կազմակերպումը, ֆիրմայի արտադրական ներուժի արդյունավետ օգտագործումը: Դա հնարավորություն կընձեռի էականորեն իջեցնելու արտադրանքի գինը՝ մրցակիցների համեմատությամբ: Այս շղթայի որևէ օղակում կատարվող աշխատանքների վատ կազմա-

կերպման դեպքում անհնար է որոշակի հաջողության հասնել: Եթե գործարարը, առաջացած հետաքրքիր գաղափարի հիման վրա, ստեղծել է շուկայում մեծ պահանջարկ ունեցող նոր արտադրատեսակ, սակայն վատ է կազմակերպել արտադրանքի արտադրությունը, այսինքն՝ ավելացել են ծախսերը, ապա դա ինքնըստինքյան կհանգեցնի արտադրանքի զնի բարձրացման և զնորդների ու շուկայի կորստի: Նույն տրամաբանությամբ, եթե գործարարը նոր արտադրանքի արտադրությունը չափազանց լավ է կազմակերպել, բայց արտադրանքը իրացնելու համար հմուտ վաճառող չի գտել, ապա նրան դարձյալ անհաջողություն է սպասում, քանի որ այս դեպքում վաճառքի բարձր ծախսերը անհամեմատ կմեծացնեն արտադրանքի արտադրության և իրացման ծախսերը, կբարձրանա արտադրատեսակի գինը, և նախագիծը նույնպես կծախողվի:




Արտադրության մրցակցային առավելությունների ապահովման գործում մասնագիտացման նախապայմանը պետք է ընկալել ոչ միայն իբրև մեկ ֆիրմայում միատեսակ արտադրանքի կենտրոնացման մակարդակի բարձրացում, այլև որպես արտադրության գործընթացների լիակատար մեքենայացման ու ավտոմատացման, որակի վերահսկման հուսալի մեխանիզմների ստեղծման, բացառիկ բարձրորակ, բարձր գին ունեցող արտադրանքի թողարկման ներուժի ձևավորում և տնօրինում: Այլ խոսքով, մրցակցային առավելություն ապահովելու այս սկզբունքը ընտրելու համար գործարարը պետք է տիրապետի մրցակիցներից առանձնանալու, իր համար արտադրական, տեխնիկական և տնտեսական առաջընթաց ապահովելու արվեստին, գնորդին առաջարկի այնպիսի արտադրանք, որը մրցակիցների ապրանքներից տարբերվի հետաքրքիր ու հրապուրիչ և ոչ ստանդարտ հատկանիշներով:

Մրցակցային առավելությունների ապահովման այս երկու սկզբունքները չի կարելի համատեղել: Նման ցանկացած փորձ անհաջողության կմատնվի, ինչի մասին վկայում են բազմաթիվ փաստեր:

Ստորև ներկայացվում է արտադրանքի մրցունակության ապահովման բոլոր սկզբունքներն ընդգրկող սխեման (տես՝ գծապատկեր 19.1.1):

Արտադրանքի մրցունակության ապահովման ռազմավարության իմաստը ավելի խորն ըմբռնելու համար դիտարկենք համաշխարհային շուկաներից մեկը՝ ավտոմեքենաների շուկան, որտեղ, սխեմայում տրված տարբեր ռազմավարություններով, գործունեություն են ծավալում Ամերիկայի, Գերմանիայի, Ճապոնիայի և Չարավային Կորեայի՝ ավտոմեքենա արտադրող ֆիրմաները: Ամերիկայի ավտոմոբիլագործները բիզնեսը զարգացնում են՝ ապահո-

վելով արտադրանքի եզակիությունը, բարձր որակը և բարձր գինը (մրցակցային Ա2 ռազմավարություն): Դա նշանակում է, որ ամերիկյան ֆիրմաները արտադրում են բարձրորակ և սպառողական հատկանիշների ստանդարտ և ոչ ստանդարտ հավաքածուով ավտոմեքենաների լայն անվանացանկ, որը մատչելի է հարուստ զնորդներին:

		Մրցակցային առավելությունների տեսակները	
		Ավելի ցածր ծախսեր	Մասնագիտացում
Մրցակցային միջավայր	լայն	U_1 Ստանդարտ որակի արտադրանք, ցածր ծախսեր 	U_2 Առանձնահատուկ արտադրանք, բարձր որակ և բարձր գին
	սեղ	F_1 Հենվում է ծախսերի նվազեցման վրա 	F_2 Ընտրանքային մասնագիտացում 

Գծապատկեր 19.1.1. Արտադրանքի մրցունակության ապահովման ռազմավարությունը

Երկրի էկոնոմիկայի ներկա մասշտաբի պայմաններում գերմանական ֆիրմաները իրենց թույլ չեն տալիս թողարկել ավտոմեքենաների լայն անվանացանկ, քանի որ շատ բարձր է ռիսկի աստիճանը: Այդ պատճառով նրանք ջանքերը կենտրոնացնում են ավտոմեքենաների նեղ անվանացանկի արտադրության վրա՝ մրցակցային ռազմավարության հիմքում դնելով ոչ թե ցածր ծախսերը, այլ ընտրանքային մասնագիտացումը՝ սահմանափակ քանակության բարձրորակ արտադրանքի թողարկումը (մրցակցային ռազմավարություն):

րության Բ2 տարբերակը): Նրանց ավտոմեքենաներն ունեն համաշխարհային ճանաչում, համարվում են ամենահուսալին ու ամենահարմարավետը և բարձր գնով վաճառվում են հարուստ գնորդների: Ավտոմեքենաների համաշխարհային շուկայում հաջողությամբ աշխատում են նաև ճապոնական ավտոմոբիլագործները: Կողմնորոշվելով արտադրանքի մրցունակության ապահովման առավել ցածր ծախսերին (ռազմավարության Ա1 տարբերակ), նրանք թողարկում են բավարար որակի և ոչ բարձր գնի ավտոմեքենաների լայն անվանացանկ, որը հասցեագրված է ցածր գնողունակություն ունեցող սպառողների մեծ զանգվածներին:

Հարավկորեական ֆիրմաները իրենց ռազմավարության հիմքում դնելով նվազագույն ծախսերը (Բ1 տարբերակ)՝ թողարկում են նեղ անվանացանկի ավտոմեքենաներ, որոնք կարող են ձեռք բերել նույնիսկ ամենաչնչին միջոցներ ունեցող սպառողները: Իհարկե, գերադասելի կլինեի գործել արտադրանքի մրցակցային ռազմավարության Ա2 տարբերակով և համարվել այդ բնագավառի առաջատար: Բայց հաջողությամբ կարելի է օգտագործել նաև ռազմավարության Բ1 տարբերակը, քանի որ այս դեպքում շուկա են ներթափանցում սուղ ֆինանսական միջոցներով բավական մեծ թվով սպառողներ:

Արտադրության զարգացման այս կամ այն ուղու ընտրությունը սերտորեն կախված է ֆիրմայի տնտեսական հնարավորություններից, աշխատավորների որակավորման մակարդակից, նյութատեխնիկական բազայի զարգացման աստիճանից և տվյալ երկրի տնտեսական, քաղաքական ու սոցիալական վիճակից: Եթե ֆիրմայի սարքավորումները հին են, և օգտագործվում է ցածր որակավորման աշխատուժ, ապա պետք է ընտրել արտադրանքի մրցակցային առավելությունների ապահովման Ա1 կամ Բ1 ռազմավարությունը: Եթե արտադրության կազմակերպման համար ստեղծված են լավագույն պայմաններ, ֆիրման տնօրինում է բարձրորակ աշխատուժի և կատարյալ տեխնոլոգիայի, օգտագործում է լավագույն տեխնիկական մշակումները, ապա կարելի է ընտրել արտադրանքի մրցակցային առավելությունների ապահովման Ա2 կամ Բ2 ռազմավարությունը: Օրինակ՝ սկսելով սեփական բիզնեսը Բ1 տարբերակով, հետագայում՝ արտադրության պայմանները բարելավելու, արտադրանքի տեսականին ընդլայնելու, շուկա ներթափանցելու և անհրաժեշտ քանակության սպառողներ հրապուրելու ու շուկայում կայուն դիրք ապահովելու դեպքում, ֆիրման կարող է անցնել արտադրանքի մրցակցային առավելությունների ապահովման ավելի հեղինակավոր Ա1 ռազմավարությանը, որը կտրուկ կմեծացնի նրա վաճառքի և շահույթի ծավալները: Ռազմավարության

այս սկզբունքը լայնորեն օգտագործվում է զարգացող երկրներում, օրինակ՝ Չինաստանում, որն այսօր համաշխարհային շուկան ողողել է հագուստի և կոշիկի էժան մոդելներով: Եթե ֆիրման կայունացրել է թողարկվող արտադրանքի տեսականին և եկամուտներն ամբողջովին ուղղում է դրանց որակի բարձրացմանը, ապա կարող է սեփական բիզնեսի զարգացման, արտադրանքի մրցունակության ապահովման ռազմավարության Ա1 տարբերակից անցնել F1 տարբերակին, որը նրան լավ արտադրողի համբավ կբերի, իսկ գնորդները չեն գլանա դրա համար մեծ գումար վճարել: Ջարգացման այդ ուղին հավանաբար մեծ շահույթ չի բերի, բայց ֆիրմային կապահովի ներդրումների բարձր շահութաբերություն: Արտադրանքի առավելությունները կարելի է դասակարգել երկու խմբի՝ ստորին կարգի և բարձր կարգի առավելություններ: Ստորին կարգի առավելությունները դրսևորվում են էժան արտադրական ռեսուրսների օգտագործման պայմաններում: Դրանք թույլ չեն տալիս մրցակիցների նկատմամբ ապահովել տևական առավելություն, կայուն չեն և հեշտությամբ կարող են վերանալ՝ մրցակիցների կողմից էժան աշխատուժ, հումք, նյութեր և էներգիա օգտագործելու կամ բարձր գնով դրանք վերավաճառելու դեպքում:

Առավելությունները դրսևորվում են բացառիկ արտադրանք թողարկելու, առաջատար տեխնիկա ու տեխնոլոգիա ստեղծելու ու ներդնելու, հազվագյուտ մասնագետներ օգտագործելու և ֆիրմայի մասին հեղինակավոր կարծիք ստեղծելու դեպքում: Իրոք, եթե արտադրանքի մրցակցային առավելությունները ձեռք են բերվել գիտական նոր գաղափարների նյութականացման և ներդրման, բացառիկ արտադրանքի արտադրության կազմակերպման հաշվին, ապա մրցակիցները դրանք վերացնելու համար պետք է ստեղծեն համանման, ավելի նախընտրելի հատկանիշներով արտադրանք, կամ արդյունաբերական գործակալների օգնությամբ յուրացնեն այդ գաղտնիքը, կամ ստեղծեն սկզբունքորեն նոր արտադրանք: Հասկանալի է, որ հարցի լուծման նշված երեք տարբերակներն էլ պահանջում են մեծածավալ ներդրումներ և ժամանակ:

Ենթադրենք՝ որոշակի արտադրանքի մրցունակության ապահովման ռազմավարությունն ընտրելու ուղղությամբ կատարած հետազոտությունների հիման վրա պարզվում է, որ ֆիրման պետք է արտադրի այդ արտադրանքը, քանի որ այն շահույթ է ապահովում, այսինքն՝ դա է դառնալու սեփական բիզնեսի առարկան: Դրանից հետո պետք է հնարավոր գործընկերներին ու ներդրողներին համոզել, որ գործընթացի ընտրված ուղղությունը ճիշտ է, նոր գաղափարը՝ եկամտաբեր: Դրա համար անհրաժեշտ է պատասխանել հետևյալ կարևոր հարցերին: Որքա՞ն արտադրանք պետք է ար-

տադրի ֆիրման, ինչպիսի՞ պահանջարկ կարող է բավարարել այդ արտադրանքը, ո՞րն է դրա առանձնահատկությունը, ի՞նչ հատկանիշներով է այն տարբերվում մրցակիցների համանման արտադրանքից, և ինչու՞ սպառողը պետք է նախընտրի հատկապես այդ արտադրանքը, որքա՞ն ժամանակ կարող է այն մնալ որպես նորույթ, արտոնագրված և պաշտպանված է, թե ոչ և ինչքա՞ն ժամանակով: Արտադրանքի պահանջարկը որոշելու համար հարկավոր է արտադրական ծրագրում բացահայտել դրա առանձնահատուկ հատկանիշները և այն կոնկրետ բնութագրել:

Ցանկացած արտադրանքին հատուկ են *շոշափելի և ոչ շոշափելի հատկանիշներ*, որոնք ուղղված են սպառողի պահանջմունքների բավարարմանը: Ֆիրման պետք է իր արտադրանքը բնութագրի երեք տարբեր եղանակներով՝ կոնկրետ, ընդլայնված և ընդհանրացված: Կոնկրետ եղանակի միջոցով բացահայտվում են արտադրանքի կամ ծառայության շոշափելի հատկանիշները: Օրինակ՝ մարդատար ավտոմեքենայի գույնը, չափսը, զանգվածը, տեսքը, շքեղությունը և այլն: Այս հատկանիշների հաշվառմամբ տրվում է ապրանքի բազային ֆիզիկական եությունը: Ապրանքի բնութագրման ընդլայնված եղանակի միջոցով տրվում է ոչ միայն ապրանքի բազային ֆիզիկական եությունը, այլև այն ամենը, ինչ կազմում է դրա ընդհանուր կերպարը և սպասարկումը: Օրինակ՝ մարդատար ավտոմեքենաների գնումը շաղկապված է անհրաժեշտ տնտեսական և տեխնիկական ներքին հատկանիշների՝ կարգավիճակի, հուսալիության, հարմարավետության, արագության, որակի և սպասարկման ձևերի՝ երաշխիքների, հետ վերադարձման պայմանների հետ: Վերջապես, ֆիրման պետք է տա իր արտադրանքի ընդհանրացված բնութագիրը:

Մարդիկ կոշիկ են գնում ոչ միայն ոտքերը տաք ու չոր պահելու, այլև ոճային ուղղվածությունը՝ տղամարդկություն, կանացիություն, խստություն, անհատականություն, երիտասարդություն և այլն ընդգծելու համար:

Սպառողներին առաջարկվող արտադրանքի անվանացանկը ճշտելուց հետո, ֆիրման պետք է որոշի նաև այդ արտադրանքի տեսականին՝ խմբերը: Սովորաբար, ֆիրման վաճառում է տեսականու մեկ խմբի փոխադարձաբար շաղկապված ապրանքների հավաքածու: Երևանի «Կոշիկի ֆաբրիկա» ԲԲԸ-ն արտադրում է կանացի տնային, կանացի լյուքս, կանացի ամենօրյա, տղամարդու աշ նանային և այլ բազմատեսակ կոշիկներ: Ապրանքների տեսականին կարող է բնութագրվել լայնությամբ (առաջարկվող խմբերի թիվը), խորությամբ (յուրաքանչյուր խմբի մեջ եղած տեսակների թիվը) և համադրելիությամբ (տեսականու առաջարկվող խմբերի

հարաբերակցությունը՝ վերջնական օգտագործման ընդհանրությունը, բաշխման ուղղությունները, սպառողների խմբերը և գների միջակայքը): *Լայն տեսականին* թույլ է տալիս տարբերարկել արտադրանքը, կողմնորոշվել դեպի սպառողների բազմազան պահանջները և խթանել գնումները մեկ այլ վայրում: *Նեղ տեսականին* կարող է բավարարել սպառողական տարբեր հատվածների պահանջները մեկ տեսակի ապրանքի նկատմամբ, էսպես բարձրացնել առևտրի արդյունավետությունը, խոչընդոտել մրցակիցներին և աջակցել միջնորդներին: *Համադրելի տեսականին* սովորաբար ավելի հեշտ է կառավարել, քան անհամադրելին, քանի որ այն ֆիրմային թույլ է տալիս բարձրացնել արտադրության մասնագիտացման և կոոպերացման մակարդակն ու արտադրանքը դարձնել մրցունակ:

Արտադրանքը մեծ պահանջարկ է վայելում, երբ մենաշնորհային է, այսինքն՝ որոշակի ժամանակահատվածում ֆիրման ունի ստեղծած արտադրանքը արտադրելու և վաճառելու բացառիկ իրավունք: Մենաշնորհը պահպանվում է արտադրանքի եզակի բնույթի շնորհիվ: Հետևաբար, ֆիրմայի գլխավոր նպատակն է երկար պահպանել այդ եզակիությունը և թույլ չտալ մյուս ֆիրմաներին թափանցել տվյալ շուկա: Գործարար մարդիկ հաճախ չեն կարևորում իրենց արտադրանքը ակնառու ձևով ցուցադրելու հանգամանքը: Շատ դժվար է փող տալ կամ ստանալ «չոր» գիտական գաղափարի համար, որը դեռևս չի նյութականացվել և վերածվել պատրաստի արտադրանքի: Արտադրողը պետք է ցուցադրի իր նոր արտադրանքի թեկուզև մոդելը, որպեսզի գնորդը տեսնի ապրանքի դիզայնը, փաթեթավորումը, համեմատի դրա առանձնահատկությունները մրցակիցների ապրանքների հետ, փորձարկի և համոզվի առավելությունների մեջ: Գործի հաջողությունը ապահովելու համար արտադրական ծրագրում պետք է ցուցադրվեն արտադրանքի նկարները՝ համառոտ բացատրություններով և բնութագրերով (դա գնորդներին հնարավորություն կտա իրական պատկերացում կազմելու նոր ապրանքի վերաբերյալ): Պետք է ճիշտ տեղեկություններ տրվեն նաև արտադրանքի իրացման ծավալի, գնի, տեսակարար ծախսերի և եկամուտների մասին, որպեսզի սպառողը կարողանա ճիշտ ընտրություն կատարել:

Այնուհետև պետք է տալ արտադրանքի կենսապարբերաշրջանի հիմնական փուլերի բնութագիրը, մասնավորապես պարզել, թե ինչքանով է այն համապատասխանում գիտատեխնիկական ժամանակակից նվաճումներին, սպառողների ճաշակին և նորաձևության զարգացման միտումներին, որքա՞ն «կապրի» ապրանքը շուկայում: Արտադրանքի կենսապարբերաշրջանի փուլերի բնութա-

գրերը արտադրողների համար կարևոր են մի շարք առումներով:

Նախ, որոշ փորձագետներ պարզել են, որ նախկինի համեմատությամբ, արտադրանքի կենսապարբերաշրջանի տևողությունը կրճատվել է, ամենից առաջ, ՉՏԱ նվաճումների ներդրման և մի շարք այլ պատճառներով: Հետևաբար, արտադրողը պետք է մտահոգվի կատարված կապիտալ ներդրումների արագ հետզման հարցով: Օրինակ՝ եթե 1950-70-ական թվականներին մեքենայի կամ հաստոցի կենսապարբերաշրջանի տևողությունը կազմում էր 10-15 տարի, ապա ներկայումս 6-7 տարի է, իսկ գիտատար ճյուղերում թողարկված արտադրանքի համար՝ 3-4 տարի: Յուրաքանչյուր արտադրատեսակ ունի կենսապարբերաշրջանի իրեն բնորոշ տևողությունը: Այսպես, ավտոմեքենայի կենսապարբերաշրջանի տևողությունը 5-10 տարի է, իսկ հագուստինը՝ մի քանի ամիս:

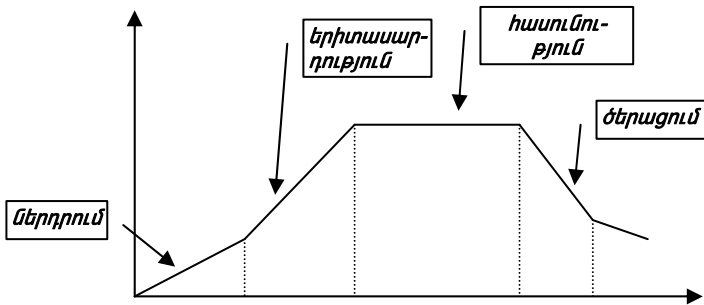
Արտադրանքի կենսապարբերաշրջանի վերլուծությունը թույլ է տալիս որոշել, մի կողմից՝ ե՞րբ կարելի է մեկ փուլից անցնել մյուսին, կամ ե՞րբ կարելի է կատարելագործել արտադրանքը, մյուս կողմից՝ ե՞րբ կարելի է այն փոխարինել նոր արտադրատեսակով: Կյանքը ցույց է տալիս, որ եթե նույնիսկ ֆիրման ստեղծել է պահանջարկ վայելող ապրանք, ապա դա դեռևս չի նշանակում, որ հաջողությունն ապահովված է: Քանի որ շուկայում գոյություն ունի մրցակցություն, հաղթում է այն արտադրողը, որը արտադրանքի արտադրության և իրացման համար ապահովում է բարենպաստ պայմաններ:

Երկրորդ, նոր արտադրանքը աստիճանաբար ավելի շատ ներդրումներ է պահանջում՝ կապված նոր թանկարժեք տեխնիկայի և տեխնոլոգիայի մշակման ու ներդրման և էկոլոգիական ծախսերի մեծացման հետ:

Երրորդ, կենսապարբերաշրջանը թույլ է տալիս կանխատեսել սպառողների ճաշակի փոփոխությունները՝ մրցակցության և իրացման ձևերում:

Չորրորդ, կենսապարբերաշրջանը հնարավորություն է ընձեռում վերլուծելու ֆիրմայի կողմից առաջարկվող արտադրանքի տեսականին և մշակելու համապատասխան գնային քաղաքականություն:

Նախքան նոր արտադրատեսակը շուկա դուրս բերելը, պետք է նվազեցնել դրա հետ կապված ռիսկը: Այդ նպատակով անհրաժեշտ է որոշել արտադրատեսակի կենսապարբերաշրջանի տևողությունը: Ցանկացած արտադրանքի կենսապարբերաշրջանը բաղկացած է չորս փուլերից՝ ներդրում, աճ, հասունացում և անկում, կամ ծերացում: Գրաֆիկորեն դա կարելի է պատկերել հետևյալ կերպ (տե՛ս՝ գծապատկեր 19.1.2):



Գծապատկեր 19.1.2. Արտադրանքի կենսապարբերաշրջանի ավանդական փուլերը

Գծապատկերը ցույց է տալիս, որ արտադրանքի շուկա մտնելու յուրաքանչյուր փուլ ունի իր բնութագրումը: Շատ կարևոր է ճիշտ ընտրել մեկ փուլից մյուսին անցնելու ժամանակը, ասենք՝ ներդրումից՝ հասունության: Քանի դեռ արտադրանքը երիտասարդ է, և պահանջարկը նոր է ձևավորվում, պետք է գնային քաղաքականությամբ հնարավորին չափ արագ խրախուսել ռիսկը: Այդ դեպքում արտադրանքի համար ցածր գնի սահմանումը արդարացված է: Արտադրանքի հասունացման փուլում, երբ շուկայում արդեն ձևավորվել է պահանջարկը, իրացման ծավալների աճը պետք է խրախուսել մակնիշների ու մոդելների փոփոխման և զմեռի հմուտ մանկրման ճանապարհով: Երբ արտադրանքը սկսում է ծերանալ, և պահանջարկը աստիճանաբար նվազում է, արտադրանքի կյանքը կարելի է երկարացնել գնի կտրուկ իջեցման հաշվին: Այդպիսի մոտեցումը մեծ նշանակություն ունի այն արտադրատեսակի համար, որը նախատեսվում է իրացնել միջազգային շուկայում: Հրապուրանքը, մոդան և փաթեթավորումը շատ կարևոր գործոն են դառնում տեղական արտադրանքը ներքին շուկայում իրացնելու համար, հատկապես երբ այնտեղ սկսում են ներթափանցել արտասահմանյան համանման ապրանքներ:

Հնարավոր արտադրատեսակների անվանացանկը կազմելուց հետո պետք է այն «գտել»՝ ոչ ցանկալի արտադրանքի արտադրությունը չկազմակերպելու կամ թողարկումը դադարեցնելու նպատակով: Ներկայումս շատ ֆիրմաներ սկզբնական գնահատական տալու համար օգտագործում են արտադրանքի «գտիչ» ցանկը: Ցանկում թվարկում են բոլոր այն նոր արտադրատեսակների հատկությունները, որոնք ավելի նշանակալի են համարվում, և դրանք համեմատվում են ըստ այդ չափանիշների: Արտադրանքի «գտիչ» ցանկը ստանդարտացված է և ներառում է բնութագրերի երեք հիմ-

նական խմբեր՝ ընդհանուր, մարքեթինգային և արտադրական: Յուրաքանչյուր բնութագիր գնահատվում է տասը բալային սանդղակով՝ 1-ը շատ լավ է, 10-ը՝ շատ վատ: Բացի դրանից, որոշվում է արտադրանքի յուրաքանչյուր չափանիշի արժեքը, քանի որ դրանցից յուրաքանչյուրը տարբեր չափով է ազդում հաջողության վրա:

Ենթադրենք՝ Ա տեսակի արտադրանքը ընդհանուր բնութագրով ստանում է 2,5 գնահատական, մարքեթինգային բնութագրով՝ 2,9, արտադրական բնութագրով՝ 1,4: Բ տեսակի արտադրանքը ստանում է, համապատասխանաբար՝ 2,8, 1,4 և 1,8 գնահատականներ: Ֆիրման ընդհանուր բնութագրին տալիս է 4, մարքեթինգայինին՝ 5, արտադրականին՝ 3 կշռային արժեք: Ա արտադրանքը ստանում է 28,7 ամբողջական գնահատական ($2,5 \times 4 + 2,9 \times 5 + 1,4 \times 3$), իսկ Բ արտադրանքը՝ 23,6 ($2,8 \times 4 + 1,4 \times 5 + 1,8 \times 3$): Բ արտադրանքի ընդհանուր գնահատականը, Ա-ի համեմատությամբ, մարքեթինգային ցուցանիշների շնորհիվ գերադասելի է:

Արտադրանքի կամ ծառայության տեսակը ընտրելուց և գործունեության ուղղությունները ճշտելուց հետո պետք է պարզել, թե ֆիրման որքան կարող է այդ արտադրատեսակից արտադրել ու վաճառել: Որպեսզի արտադրությունը ավելի լավ շաղկապվի պահանջարկի հետ, արտադրողները սպառողների հետ կնքում են պայմանագրեր, որտեղ մանրամասն սահմանվում են արտադրանքի տեսականին, մատակարարման ժամկետները, գները և մյուս պայմանները: Պայմանագրերի հիման վրա, ըստ արտադրանքի կարևորագույն տեսակների, հաշվարկվում է ֆիրմայի թողարկման և վաճառքի ծավալը: Արտադրանքի թողարկումը և վաճառքը սահմանվում են ոչ միայն ըստ ընդհանուր ծավալի, այլև ըստ տեսակների և որակի, որոնք պետք է լիովին համապատասխանեն շուկայի պահանջարկին և փոփոխություններին: Դա ֆիրմայից պահանջում է մանրակրկիտ ուսումնասիրել արտադրանքի շուկայի իրավիճակը, պահանջարկի դինամիկան, գնային քաղաքականությունը, ընտրել շուկա դուրս գալու ռազմավարությունը, իրացման գործընթացը, ավելցուկն ու պակասորդը:

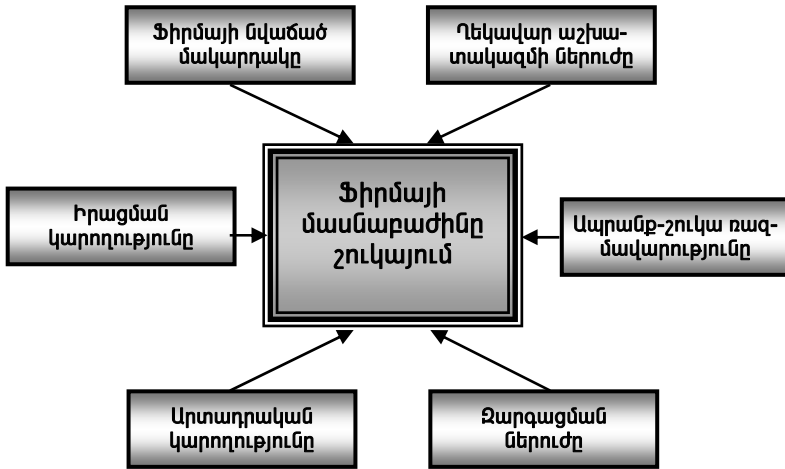
Արտադրանքի պահանջարկը լրիվ հաշվարկելու համար արտադրող և սպառող ֆիրմաների միջև պետք է ստեղծվեն անմիջական, երկարատև կապեր: Դա թույլ կտա արտադրական ծրագիրը կազմել նախապես՝ մի քանի տարի առաջ, դրանով իսկ այն դարձնել ավելի կայուն, իրականացնել արտադրության ռացիոնալ մասնագիտացում, մշակել և ներդնել անհրաժեշտ գիտատեխնիկական միջոցառումներ և, վերջին հաշվով, բարձրացնել արտադրության տնտեսական արդյունավետությունը:

19.2. Ձեռնարկության մրցունակության ապահովման, պահպանման և գնահատման ռազմավարությունը

Տնտեսական մրցակցությունն ուսումնասիրելու համար կարևոր նշանակություն ունի ֆիրման մրցակցային առավելություններով օժտելու, առաջնորդ դարձնելու, բարձր մրցունակություն ապահովելու և այն գնահատելու հիմնահարցերի լուծումը:

Մրցունակությունը նեկ ֆիրմայի առավելությունն է տվյալ ճյուղի մյուս ֆիրմաների նկատմամբ: Այն բնութագրելիս Հարվարդի համալսարանի պրոֆեսոր Մ. Պորտերը նշում է, որ գոյություն ունեցող և ոչ մի ցուցանիշ կամ համակարգ չի կարող միարժեքորեն գնահատել ֆիրմայի մրցունակությունը: Նա այս եզրակացությանն է հանգել՝ ելնելով այն հիմնադրույթից, ըստ որի՝ մրցունակությունն արտացոլում է ռեսուրսների օգտագործման արդյունավետության մակարդակը: Հետևաբար, մրցունակությունը ապահովելու և պահպանելու համար ֆիրման պետք է մշտապես մտահոգված լինի իր տրամադրության տակ գտնվող ռեսուրսների օգտագործման արդյունավետությունը բարձրացնելու և դրանց յուրաքանչյուր միավորին բաժին ընկնող եկամուտը մեծացնելու հարցերի լուծմամբ: Դրա համար ձեռնարկության ղեկավարը, առաջին հերթին, պետք է բացահայտի մրցունակությունն ապահովող գործոնները, հետևի յուրաքանչյուր գործոնի փոփոխությանը և որոշի դրանց ազդեցությունն ու տեղը ֆիրմայի մրցունակության ապահովման գործում: Այդ դեպքում միայն խելացի ղեկավարը կարող է ոչ միայն ապահովել, այլև պահպանել ֆիրմայի բարձր մրցունակությունը (տես՝ գծապատկեր 19.2.1):

Ինչպես երևում է գծապատկեր 19.2.1-ից, ֆիրմայի մրցունակությունը ապահովվում է հետևյալ գործոններով՝ ղեկավար աշխատակազմի ներուժը, ֆիրմայի զարգացման ներուժը, արտադրական կարողությունները, իրացման ներուժը և ապրանք-շուկա ռազմավարությունը: Այստեղ կարևոր է ֆիրմայի մասնաբաժնի փոփոխության գնահատումը: Որքան մեծ է ֆիրմայի մասնաբաժինը շուկայում, այնքան բարձր է նրա մրցունակությունը, կամ որքան բարձր է ֆիրմայի մրցունակությունը, այնքան մեծ է նրա մասնաբաժինը շուկայում:



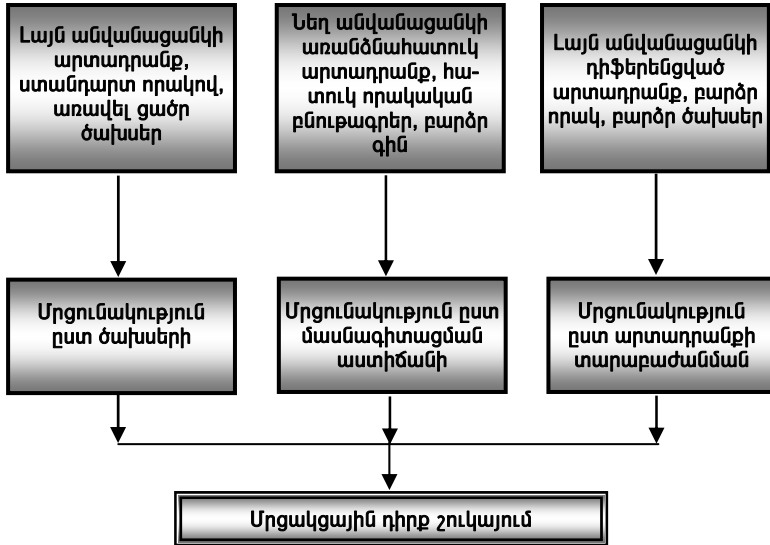
Գծապատկեր 19.2.1. Շուկայում ֆիրմայի մասնաբաժնի վրա ազդող գործոնները

Բարձր մրցունակությունն ապահովելու համար ֆիրմաները պետք է արտադրանքը թողարկեն ավելի փոքր ծախսերով, քան նրանց մրցակիցները կամ թողարկեն այնպիսի որակական հատկանիշներով արտադրանք, որը ֆիրմային առաջնային դիրք գրավելու հնարավորություն կընձեռնի արտադրանքի թողարկման ծավալի տեսակետից, կամ էլ թողարկելն բացառիկ, բարձրորակ ու բարձր գնի արտադրանք (խոր մասնագիտացում)՝ սպառողների նեղ շրջանակի պահանջարկը բավարարելու համար:

Ելնելով վերոհիշյալ ռազմավարություններից, ֆիրմայի մրցունակության ապահովման պարզագույն սխեման կարելի է ներկայացնել գծապատկեր 19.2.2-ի տեսքով:

Ֆիրմայի մենեջերը պետք է հանգամանորեն վերլուծի ունեցած արտադրական ներուժը, բացահայտի դրա ներքին հնարավորությունը և ընտրի ռազմավարության վերոհիշյալ երեք ձևերից որևէ մեկը: Մրցակցային առավելության ձևավորման գործընթացում կարևոր դեր է խաղում արտադրանքի արտադրության և իրացման ծախսերի իջեցման ռազմավարությունը:

Եթե ֆիրման շուկա է առաքում ստանդարտ որակի ապրանք կամ ծառայություն, որի արտադրության ու իրացման վրա կատարված ծախսերը ավելի փոքր են, քան միջին ճյուղային ծախսերը, ապա պարզ է, որ տվյալ ֆիրմայի ստացած շահույթի չափը հավասար կլինի միջին ճյուղային և անհատական ինքնարժեքների տարբերությանը:



Գծապատկեր 19.2.2. Ֆիրմայի մրցակցային դիրքի ձևավորման պարզագույն սխեման

Այս դրույթի հիման վրա, ֆիրմաների մրցակցության խոշոր գիտակ Մ. Պորտերը նշակել է դրանց մրցունակության ապահովման ռազմավարությունը: Նա առաջարկում է ֆիրմայի գործունեության արդյունավետության բարձրացման երկու ճանապարհ.

- ֆիրման արտադրանքը պետք է թողարկի ավելի փոքր ծախսերով, քան մրցակիցները,
- ֆիրման պետք է թողարկի հատուկ որակական բնութագրերով, բարձր որակի բացառիկ արտադրանք և վաճառի այնքան բարձր գնով, որքան գնորդը պատրաստ է վճարել: Եթե ֆիրման առաջարկում է շուկայական հավասարակշռող գնից համեմատաբար ցածր ծախսերով արտադրանք, ապա նա կստանա մեծ շահույթ և կամրապնդի իր դիրքը շուկայում:

Մրցապայքարի ռազմավարության գնահատումը սկսվում է մրցակցության ինտենսիվության վերլուծությունից: Մրցակցության ինտենսիվությունը տարբեր ֆիրմաների միջև մրցակցության ուժի քանակական արտահայտությունն է, որը չափվում է թողարկվող արտադրանքի մասնաբաժնով կամ վաճառքի ծավալով:

Առհասարակ շուկայական տնտեսությունում, հատկապես արտադրության արագ զարգացող ճյուղերում, ստեղծվում են նոր ֆիրմաներ՝ ուժեղացնելով այդ ճյուղում առանց այդ էլ սուր

մրցակցությունը: Մրցակցության ընթացքում որոշ ֆիրմաներ թուլանում են, մյուսները՝ ուժեղանում: Շուկայական տնտեսությունում գործող բոլոր ճյուղերի համար այս երևույթը օրինաչափ է՝ անկախ շուկայի ազգային առանձնահատկություններից, մրցակցության զարգացման աստիճանից և կառուցվածքից:

Օրինակ՝ ԱՄՆ-ում մարդատար ավտոմեքենաների արտադրությանը ներկայումս մասնակցում են շուրջ 100 ընկերություններ: Դրանցից «Ջեներալ մոտորս», «Ֆորդ մոտորս» և «Քրայսլեր» հսկա ընկերություններին բաժին է ընկնում ներքին շուկայում վաճառվող մարդատար ավտոմեքենաների 65 տոկոսից ավելին:

Հարֆինդելի և Հիրշմանի առաջարկած ինդեքսի համաձայն՝ մենաշնորհացման տեսանկյունից անվտանգ է այն շուկան, որում գործում են 10-ից ավելի մրցակից ֆիրմաներ: Ընդ որում, եթե առաջնորդ ֆիրմայի բաժինը չի գերազանցում արտադրանքի վաճառքի ընդհանուր ծավալի 31%-ը, երկուսի բաժինը՝ 44%-ը, երեքի-ը՝ 54%-ը, չորսի-ը՝ 64%-ը:

Արտադրության բոլոր ճյուղերում խոշոր ընկերությունների համեմատական դիրքը շուկայում պարզելու համար ճյուղի առաջատար ընկերության իրացման ծավալը հարաբերում են հաջորդ առաջավոր ընկերության իրացման ծավալին: Ստացվող գործակցի արժեքը, որպես կանոն, հավասար է 1,3-1,4: Այս տվյալները հաստատում են այն տեսակետը, ըստ որի՝ ամենաինտենսիվ մրցակցությունը առկա է միևնույն չափի ընկերությունների միջև: Բազմաթիվ երկրներում (Ճապոնիա, Գերմանիա, Ֆրանսիա), հակամենաշնորհային օրենքների համաձայն, ֆիրմաներին չի թույլատրվում գաղտնի համաձայնության գալ: Մենաշնորհների կառավարման հանձնաժողովը հետևում է օրենքների պահանջների կատարմանը: Այդ պատճառով ֆիրմաները հստակ կողմնորոշված են դեպի մրցապայքարը, և մի ընկերության կողմից մյուսի ոչնչացումը չի խրախուսվում: Վերջապես, մրցակցությունը կարող է զնահատվել որպես արդյունավետ կամ ոչ արդյունավետ:

Գնահատման առավել կարևոր չափանիշ է համարվում «ծախքեր-արդյունք» հարաբերությունը: Այս գործակիցը բարելավվում է այն ֆիրմաներում, որոնք ապահովում են արտադրանքի արտադրության և իրացման նվազագույն ծախսեր ու բարձր եկամտաբերություն: Բարձր մրցունակության ապահովումը նշանակում է, որ ֆիրման իր բոլոր ռեսուրսները օգտագործում է այնքան արտադրողաբար, որ կարողանում է ավելի շատ եկամուտ ստանալ, քան հիմնական մրցակիցները: Դա միաժամանակ ենթադրում է, որ ֆիրման ապրանքների ու ծառայությունների շուկայում զբաղեցնում է կենտրոնական դիրք, և առկա է դրա արտադրանքի մշտական

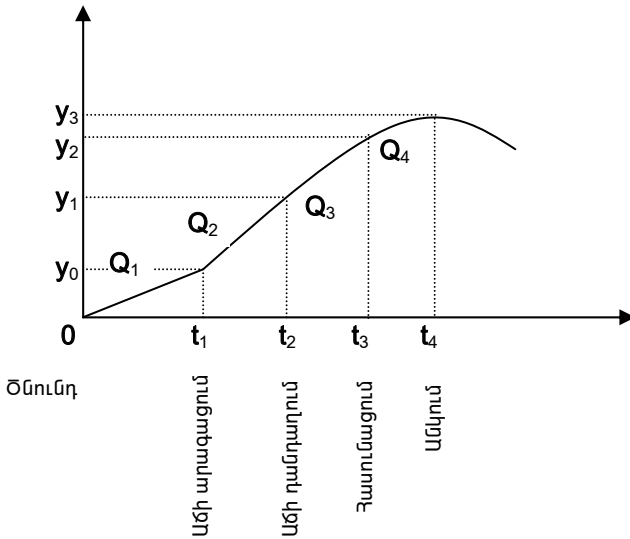
պահանջարկ: Սակայն գործնականում այդպիսի իրավիճակը հնարավոր չէ երկար ժամանակ պահել անփոփոխ, քանի որ այն, որոշ գործոնների ազդեցությամբ, ժամանակ առ ժամանակ կարող է փոփոխվել: Դա կախված է արտադրանքի արտադրության և իրացման պայմանների փոփոխությունից, որը կարող է տեղի ունենալ արտադրանքի անվանացանկի նորացման, առաջատար տեխնոլոգիաների ստեղծման ու ներդրման, նոր մրցակիցների՝ շուկա ներթափանցման և դրանից դուրս գալու, արտադրանքի պահանջարկի աճի կամ նվազման, արտադրության զարգացման տնտեսական և քաղաքական իրավիճակի փոփոխման, աշխատուժի որակավորման ու կրթական մակարդակի բարձրացման և շատ այլ գործոնների ազդեցության հետևանքով:

Նշված բոլոր փոփոխությունները տեղի են ունենում երկրի և տնտեսական շրջանների զարգացման օբյեկտիվ և սուբյեկտիվ պատճառների ներգործությամբ: Ընդ որում՝ ոչ թե միաժամանակ, այլ տարբեր ժամկետներում և ամենատարբեր համակցություններով: Այդ պատճառով ֆիրմայի մենեջերը պետք է ճիշտ գնահատի տնտեսավարման գործընթացի փոփոխությունները և ապրանքների արտադրության կազմակերպման և իրացման քաղաքականությունում համապատասխան վերափոխումներ կատարի: Այդպիսին կարելի է համարել ապրանքային քաղաքականության փոփոխումը, նոր առաջատար տեխնոլոգիաների ներդրումը, արտադրության տարաբաժանումը, ֆիրմայի կազմակերպարկական կարգավիճակի փոփոխումը, արտադրանքի իրացման ձևերի արդիականացումը, նոր շուկաների նվաճումը, համատեղ արտադրության ստեղծումը և այլն: Ֆիրմայի մրցունակության բարձրացման գործընթացում առաջնայինը դրանց իրականացման օպտիմալ ձևի կամ եղանակի ընտրությունն է:

Հայրենական և արտասահմանյան մի շարք հեղինակների աշխատություններում առաջարկվում է մրցունակությունը գնահատելու համար վերլուծել ֆիրմայի մրցունակության կենսապարբերաշրջանը, որը յուրաքանչյուր ֆիրմայի համար տարբեր է: Ֆիրմայի մրցունակության ավանդական կենսապարբերաշրջանը կարելի է ներկայացնել գրաֆիկի միջոցով (տես՝ զծապատկեր 19.2.3):

Գրաֆիկի ուղղահայաց առանցքը (y) բնութագրում է ֆիրմայի մրցունակության մակարդակը, իսկ հորիզոնականը (t)՝ պարբերաշրջանի փուլերի իրականացման ժամանակը: Պարբերաշրջանը պատկերող կորագիծը դուրս է գալիս կորոդինատների սկզբնակետից և աճի որոշակի միտումներ դրսևորելով՝ ի վերջո նվազում և հասնում է զրոյական մակարդակի: Ինչպես երևում է զծապատկերից, ֆիրմայի մրցունակության կենսապարբերաշրջանը (ՖՄԿՊ)

բաղկացած է միմյանցից տարբերվող մի քանի փուլերից, որոնցից յուրաքանչյուրը բնութագրում է ֆիրմայի մրցունակության մակարդակի կախվածությունը ժամանակի այս կամ այն պահին ծագող պայմաններից: Այդ փուլերն իրարից խիստ տարբերվում են ինչպես տևողությամբ, այնպես էլ ինտենսիվությամբ ու բովանդակությամբ: Ավանդական պարբերաշրջանը ներառում է ծննդի, աճի, հասունացման և անկման ժամանակաշրջանները (փուլերը):



Գծապատկեր 19.2.3. Ֆիրմայի մրցունակության ավանդական կենսապարբերաշրջանը

Ներդրման կամ ստեղծման փուլում ձևավորվում է ֆիրմայի մրցակցային ռազմավարության ներուժը: Այս փուլում ֆիրմաների ներդրումները ուղղվում են ռազմավարական ներուժի այնպիսի տարրերի ձեռքբերմանը, որոնք կարճ ժամկետում ստեղծում են ֆիրմայի բարձր մրցունակության ապահովման հիմքը: Հասկանալի է, որ այս փուլի սկզբնական ժամանակահատվածում մրցունակությունը խիստ ցածր է, քանի որ ֆիրման դեռևս նոր է փորձում շուկայում հանդես գալ որպես մրցակից: Նրա մրցունակությունը աստիճանաբար բարձրանում է 0-ից և աստիճանաբար հասնում y_1 մակարդակին:

Ֆիրմայի մրցունակության աճի փուլի վարքագիծը հնարավոր չէ միանշանակ գնահատել, քանի որ այդ փուլի ձևավորման տարբեր

հատվածներում մրցունակության մակարդակը աճում է տարբեր տեմպերով: Ուստի ձեռնարկության մրցունակության կենսապարբերաշրջանի այս փուլը նպատակահարմար է բաժանել երկու մասի՝ առաջադիմական (պրոգրեսիվ) աճի (Q_2) և հետադիմական (ռեգրեսիվ) աճի (Q_3) փուլերի և դրանք ուսումնասիրել առանձին:

Առաջադիմական աճի ենթափուլում ֆիրմայի մրցունակության ռազմավարական ներուժը, ներդրումային գործունեության հաշվին, էականորեն ուժեղանում է: Այս փուլում դրա առանձին տարրերը ձևավորվելով և միախառնվելով՝ ապահովում են մրցունակությունը ուժեղացնող արդյունք, որը, իր հերթին, հանգեցնում է դրա մակարդակի հետագա բարձրացման: Հարկ է նաև նշել, որ այս ենթափուլում առաջարկը, որպես կանոն, աճում է և առաջ անցնում պահանջարկից:

Ֆիրմայի մրցունակության հետադիմական աճի ենթափուլը անմիջապես հետևում է առաջադիմական աճի ենթափուլին: Այն բնութագրվում է նոր մրցունակ ֆիրմաների՝ շուկա ներթափանցելու գործընթացի ուժեղացմամբ և հին ֆիրմաների մրցակցային ռազմավարական ներուժի թուլացմամբ: Հին ֆիրման իր մրցակցային ռազմավարական ներուժը պահպանելու և էլ ավելի ընդլայնելու նպատակով ստիպված կատարում է նոր ներդրումներ, որի միջոցով կատարելագործում է կադրային ներուժը, նորացնում նյութատեխնիկական բազան, բարելավում կիրառվող տեխնոլոգիայի մակարդակը և դրանով նպաստում ֆիրմայի մրցունակության հետագա աճին:

Այսպիսով, այս փուլի սկզբնական շրջանում մրցունակությունն աճում է բավականին արագ տեմպերով, հետագայում կայունանում է, ինչը շարունակվում է այնքան ժամանակ, քանի դեռ ֆիրման իր ներքին ներուժի ավելացման ճանապարհով չի հասնում մրցունակության առավել բարձր մակարդակի:

Հասունացման փուլին ֆիրմաներն անցնում են մեծ ջանքերի շնորհիվ, ուստի ձգտում են անել ամեն ինչ, որպեսզի այն լինի տևական, քանի որ այս փուլում է նրանց համար ապահովվում կայուն աճ և առավելագույն շահույթ: Հասունացման փուլը ֆիրմային հնարավորություն է ընձեռում մեծացնելու գիտահետազոտական և փորձարարակոնստրուկտորական աշխատանքների վրա կատարվող ներդրումները, մշակելու և ներդնելու առաջատար տեխնիկա ու տեխնոլոգիա, բարձրացնելու աշխատողների որակավորման և կրթական մակարդակը, կազմակերպելու արտադրանքի նոր տեսակների արտադրությունը: Կառավարությունը փոխում է վարկային քաղաքականությունը, որպեսզի ֆիրման նպաստավոր պայմաններով վարկ վերցնելու և բարձր մրցունակություն ապահովելու

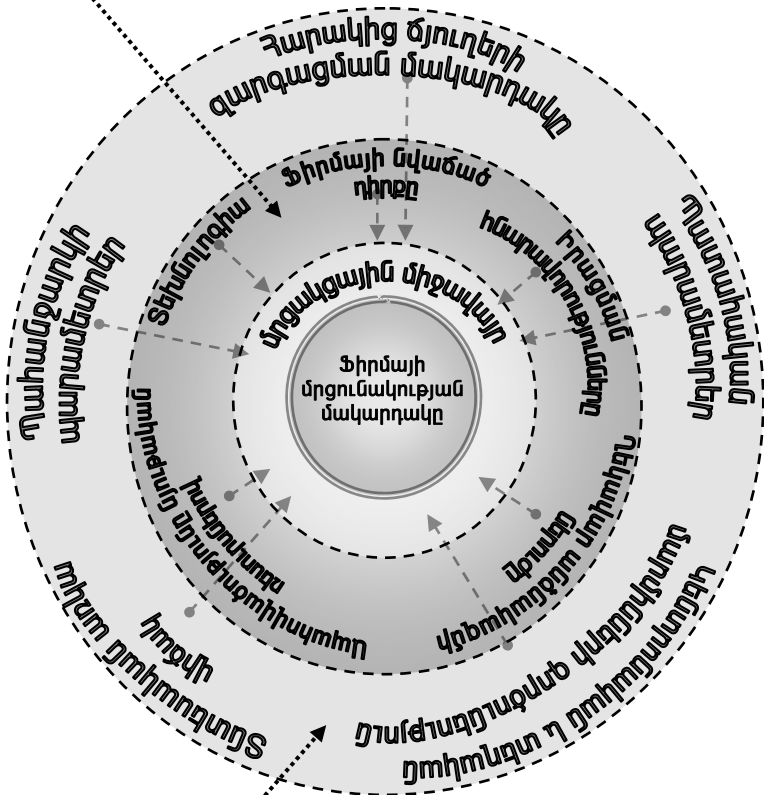
համար օգտագործելու հնարավորություն ունենա: Այդ ամենի արդյունքում ֆիրման ասպահովում է իր համար տևական կայուն աճ և բարձր արտադրողականություն: Դրա հետ մեկտեղ, այս փուլի վերջում նկատվում են որոշ բացասական միտումներ, որոնք վկայում են ֆիրմայի մրցունակության թուլացման և վերափոխումներ իրականացնելու անհրաժեշտության մասին: Սակայն այդպիսի մոտեցման արդյունքում կարող է ստեղծվել մի այնպիսի իրավիճակ, երբ կատարվող փոփոխությունները ոչինչ չեն տա: Բանն այն է, որ ֆիրմայի մրցունակության վրա ազդող պարամետրերը հասունացման փուլում փոփոխվում են տարբեր ուղղություններով: Դրանցից մի քանիսը արդեն գտնվում են անկման վիճակում և դրանք շտկելու, նորմալ վիճակի հասցնելու համար պահանջվում են շատ ժամանակ ու միջոցներ: Այդ պատճառով ֆիրմայի զարգացման ռազմավարությունը մշակելիս անհրաժեշտ է հետևել յուրաքանչյուր գործոնի փոփոխությանը:

Ֆիրմայի մրցունակության վրա ազդող բոլոր գործոնները, ըստ ազդեցության բնույթի ընդհանրության, կարելի է բաժանել երկու խոշոր խմբերի՝ ներքին և արտաքին (տես՝ գծապատկեր 19.2.4):

Ֆիրմայի մրցունակության մակարդակը որոշող ներքին գործոնները (ֆիրմայի նվաճած դիրքը, տեխնոլոգիան, ղեկավար անձնակազմի ներուժը, իրացման հնարավորությունները, նյութական ռեսուրսներով ապահովվածությունը) ունեն մշտական և ուղղակի ազդեցություն ձեռնարկության գործունեության վերջնական արդյունքների վրա: Դրանք ստեղծում են արտադրական այն ներուժը, որը ձեռնարկությանը հնարավորություն է տալիս գործունեություն ծավալելու, կազմակերպելու արտադրություն, թողարկելու որոշակի տեսակի արտադրանք կամ ծառայություն մատուցելու, դրանք վաճառելու և եկամուտ ստանալու: Կատարելագործելով արտադրության գործոնները, կարելի է փոխել ձեռնարկության մրցունակության մակարդակը, և դրա հիման վրա առավելագույնի հասցնել մասնաբաժինը շուկայում:

Արտաքին գործոնների (տնտեսական առկա վիճակը, պահանջարկի պարամետրերը, հարակից ճյուղերի զարգացման մակարդակը, պատահական գործոնները, կենտրոնական և տեղական կառավարման մարմինների գործունեությունը) վրա ֆիրման չի կարող ազդել և իր գործունեության ընթացքում դրանք պետք է ընդունի այնպես, ինչպես որ կան և փորձի համակերպվել դրանց պահանջներին:

Ֆիրմայի մրցունակության վրա ազդող ներքին գործոնները



Ֆիրմայի մրցունակության վրա ազդող արտաքին գործոնները

Գծապատկեր 19.2.4. Ֆիրմայի մրցունակության ապահովման վրա ազդող գործոնները

19.3. Ձեռնարկության գործունեության թույլ և ուժեղ կողմերի բացահայտումը

Հետազոտությունների ու վերլուծությունների արդյունքում ներքին հնարավորությունների մասին ձևավորված պատկերացման և արտաքին միջավայրի վերաբերյալ ձեռք բերած գիտելիքների հիման վրա սահմանվում են ֆիրմայի թույլ և ուժեղ կողմերը: Այս աշխատանքներն իրականացնելիս պետք է առանձնահատուկ ուշադրություն դարձնել նախ՝ գործունեության այն ոլորտների բացահայտման վրա, որոնցում տվյալ ֆիրման գերազանցում է մրցակիցներին կամ տարբերվում է դրանցից, երկրորդ՝ որոշակի բարելավվում պահանջող գործունեության ոլորտների սահմանման վրա: Բացի այդ, պետք է որոշել գործունեության առավել ուժեղ կողմերը, որոնք զարգացնելու միջոցով կարելի է ապահովել մրցակցային առավելություններ: Օրինակ՝ դրանք կարող են լինել կադրերի ու թողարկվող արտադրանքի, կիրառվող տեխնոլոգիայի, հունքի ու նյութերի, գաղափարների եզակիությունը կամ դրանց բարձր փոխարինելիությունը և համակերպելիությունը: Ֆիրմայի գործունեության ուժեղ և թույլ կողմերը որոշվում են այնպիսի ոլորտներում, ինչպիսիք են՝ աշխատանքային ռեսուրսները, նյութատեխնիկական բազան, արտադրության տեխնոլոգիան, կառավարումը, շուկայավարությունը, ֆինանսները և այլն:

Նման վերլուծությունը, ինչպես վկայում է բարգավաճող ֆիրմաների փորձը, կատարվում է ըստ հատուկ հարցացուցակի: Այսպես, ԱՄՆ-ում գործող ընկերությունները ուժեղ և թույլ կողմերը բացահայտելու և արդի վիճակը պարզելու համար օգտագործում են հարցերի հետևյալ ցանկը:

1. Ընկերության արտադրանքը.

1. Շուկայում իրացվող արտադրանքի և ծառայության բնույթը՝

- պահանջարկի երկարաժամկետ աճը կամ նվազումը,
- արտադրանքի թողարկման կայուն աճը,
- արտադրանքի կենսապարբերաշրջանի փուլը՝ տվյալ պահին:

2. Ընկերության՝ արտադրանք թողարկելու կամ ծառայություն մատուցելու հնարավորությունը՝

- արտադրական կարողությունը,
- հունքաէներգետիկ ռեսուրսներով ապահովվածությունը,
- կառավարողների ունակությունը և որակավորումը,
- տեխնոլոգիայի փոփոխականությունը,
- արտադրության ծախսերի ավելացման հեռանկարները և շահույթը:

11. Ընկերության դիրքը ճյուղում և շուկայում.

1. Շուկայի իրավիճակը`

- ընկերության վաճառքի ծավալի հարաբերությունը ճյուղի և գլխավոր մրցակցի համապատասխան ցուցանիշին,
- ընկերության արտադրանքի գրավչությունը,
- ընկերության ուժեղ կողմերը գլխավոր շուկաներում (զին, մասսայականություն, հեղինակություն):

2. Շուկայի կայունության ապահովումը`

- կատարվող գիտատեխնիկական հետազոտությունների ծավալը,
- ռեսուրսներով համեմատական ապահովվածությունը,
- արտադրողականության ոլորտում առանձնահատուկ նվաճումների հասնելը:

3. Սոցիալական մրցակցային պայմաններ`

- ընկերության ֆինանսական հզորությունը մյուսների համեմատ,
- կառավարության և հասարակության հարաբերությունները ընկերության հետ,
- ղեկավարների որակավորումը և ընդունակությունը:

Ըստ վերը բերված հատուկ հարցացուցակի` ընկերության վիճակի վերլուծությունը իրականացվում է կանոնավոր կերպով: Մրցակիցների հետ համեմատությունները պետք է կատարել համեմատվող ցուցանիշների համադրելիությունը ապահովելուց հետո: Համեմատությունը ամենից առաջ պետք է կատարել առաջնորդ կամ չափանմուշային ֆիրմայի, իսկ այնուհետև` ճյուղում գործող բոլոր ֆիրմաների հետ: Պահանջվում է համեմատել կենսապարբերաշրջանի միևնույն փուլում գտնվող ֆիրմաները, հակառակ պարագայում համեմատման գնահատականները կարող են չհամապատասխանել իրականությանը: Ֆիրմայի գործունեության ցուցանիշների համադրելիությունն ապահովելու համար պետք է դրանք հաշվարկվեն միասնական մեթոդիկայով, իսկ հավաքած տեղեկությունները լինեն հավաստի: Մրցակիցների համեմատությունը կարելի է կատարել դրանց գործունեությունը բնութագրող գլխավոր ցուցանիշների համեմատման ճանապարհով (աղյուսակ 19.3.1):

Աղյուսակի միջոցով բացահայտվում են այն ցուցանիշները, որոնցով տվյալ ֆիրման գերազանցում է մրցակիցներին և առանձնացվում են բարելավում պահանջող այն ցուցանիշները, որոնք կարող են առավել վտանգավոր ազդեցություն ունենալ նրա հիմնական նպատակին հասնելու գործընթացի վրա: Այլ խոսքով, վերլուծվում և գնահատվում են ձեռնարկության ներքին միջավայրի թույլ կողմերը:

Աղյուսակ 19.3.1

Գնահատման օբյեկտները (ցուցանիշները)	Մեծությունը		Առավելությունը (+), թերությունը (-)
	Ֆիրման	մրցակիցը	
Թողարկվող արտադրանքի ծավալը, մլն դոլար	350	250	+
Վաճառքի ծավալը, մլն դոլար	295	210	+
Տեսականին, հատ	45	52	-
Արտադրանքի թողարկման ծավալը երկրի ընդհանուր արտադրանքի մեջ, %-ով	4.1	2.5	+
Ֆիրմայի ակտիվները, մլն դոլար	181	95	+
Զուտ շահույթը, մլն դոլար	30.1	18.5	+
Երկարաժամկետ պարտավորությունները, մլն դոլար	25	18	+
Կարճաժամկետ պարտավորությունները, մլն դոլար	10	4	+
Կապիտալ ներդրումների ծավալը, մլն դոլար	27	5.5	+
Կապիտալ ներդրումների շահույթի նորման, %-ով	154	140	+
Արտադրության միջին ծախսերը, դոլար	45	38	-

ԳԻՏԵԼԻՔՆԵՐԻ ԱՏՈՒԳՄԱՆ ՀԱՐՑԵՐ

1. Բնութագրել սեփական արտադրանքի առանձնահատուկ սպառողական հատկանիշները, որոնց շնորհիվ սպառողները կգերադասեն այն մյուս ֆիրմաների արտադրանքից:
2. Բացահայտել ապրանքի (ծառայության) մրցակցային առավելությունները, որոնց շնորհիվ այն մրցունակ է դառնում և շուկայում պահանջարկ ունենում:
3. Բնութագրել ապրանքը մրցակցային առավելություններով օժտելու սկզբունքները:
4. Բնութագրել արտադրանքի կենսապարբերաշրջանի փուլերը: Պարզաբանել, թե որքանո՞վ է այն համապատասխանում ԳՏԱ նվաճումներին և ինչքա՞ն կգոյատևի շուկայում:
5. Թվարկել շուկայում ձեռնարկության մասնաբաժնի վրա ազդող գործոնները և բացահայտել դրանցից յուրաքանչյուրի ազդեցության աստիճանը ձեռնարկության մրցունակության վրա:
6. Պարզաբանել ձեռնարկության մրցակցային դիրքի ձևավորման ռազմավարությունը և բնութագրել այն:
7. Թվարկել ձեռնարկության մրցունակության մակարդակի վրա ազդող գործոնները և բացահայտել դրանցից յուրաքանչյուրի ազդեցության աստիճանը:
8. Բացահայտել ձեռնարկության զարգացման հնարավորություններն ու սպառնալիքները: Պարզաբանել դրա թույլ և ուժեղ կողմերը:
9. Պարզաբանել SWOT վերլուծության բովանդակությունը և SWOT մատրիցայի մշակման սկզբունքները:

ԳԻՏԵԼԻՔՆԵՐԻ ՍՏՈՒԳՍԱՆ ԹԵՍԵՐ

(նշել ճիշտ պատասխանը կամ լրացնել բաց թողած տեղերը)

1. Արտադրանքի մրցունակության հիմնական նախապայմանն է՝

արտադրատեսակի ընտրությունը
արտադրանքի միավորի թողարկման ցածր ծախսերը
սպառողի պահանջարկի բավարարումը
աշխատանքի պայմանների բարելավումը:

2. Ձեռնարկության մրցունակության հիմնական նախապայմանն է՝

արտադրանքի վաճառքի ծավալի ավելացումը
թողարկվող արտադրանքի անվանացանկի բարելավումը
արտադրության մասնագիտացման մակարդակի բարձրացումը
արտադրանքի (մատուցվող ծառայության) տեսակի ընտրությունը:

3. Ձեռնարկության արտադրանքը բնութագրվում է՝

ծախսերի և եկամուտների համադրումով
արտադրանքի ընդհանրացված եղանակով
կոռելյացիոն վերլուծության մեթոդով
SWOT վերլուծության միջոցով
ուղղակի հաշվարկման մեթոդով:

4. Շուկայում ձեռնարկության մասնաբաժնի վրա ազդող հիմնական գործոնն է՝

արտադրական հզոր ներուժի ձևավորումը
ապրանքային քաղաքականությունը
ձեռնարկության արտադրական կառուցվածքի կատարելագործումը
ձեռնարկության գործունեության միջավայրի բարելավումը
նյութական ռեսուրսների անխափան մատակարարումը:

5. Շուկայում 10-ից ավելի մրցակից ձեռնարկությունների

առկայության դեպքում, Հարֆինդելի և Հիրշմանի ինդեքսի համաձայն՝ մենաշնորհային տեսակետից շուկան անվտանգ է, երբ՝

մեկ (առաջավոր) ձեռնարկության մասնաբաժինը չի գերազանցում 31 %-ը

երկու ձեռնարկությունների՝ 44 %-ը

երեքի՝ _____

չորսի՝ _____

