

Պորտերի հինգ մրցակցային ուժերի վերլուծություն. հիմնական մրցակցային ռազմավարություններ

Սեդրակյան Ի. Գ.

Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի կառավարման ֆակուլտետի
ասպիրանտ (Երևան, ՀՀ)
ingasedrakyan95@gmail.com

Հանգուցաբառեր. մրցակցային առավելություն, հինգ մրցակցային ուժեր, ճյուղի գրավչություն, մրցակցային դիրք, երեք հիմնական ռազմավարություններ

Модель пяти конкурентных сил М. Портера. Базовые конкурентные стратегии Седракан И. Г.

Аспирант факультета управления Армянского государственного экономического университета
(Ереван, РА)
ingasedrakyan95@gmail.com

Аннотация: Значение стратегического поведения, позволяющего фирмам выживать в конкурентной борьбе, резко возросло в последние десятилетия. Сущность конкуренции и ее движущие силы детально рассматриваются в трудах известного современного экономиста М. Портера. Его теория пяти конкурентных сил и трех базовых стратегий была разработана в 1979 году, но сохранила актуальность по сей день. Этот метод анализа позволяет произвести оценку возможных рисков в перспективе развития бизнеса в каждой отрасли и особо уместен в случае формирования новой стратегии развития и выпуска нового продукта. В статье описаны способы освоения конкурентного преимущества и прибыльности бизнес-единицы, также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность.

Ключевые слова: конкурентное преимущество, пять конкурентные силы, привлекательность отрасли, конкурентная позиция, три базовые стратегии

M. Porter's five competitive forces model. The three generic strategies Sedrakyan I. G.

PhD. student at Armenian State University of Economics (Yerevan, RA)
ingasedrakyan95@gmail.com

Abstract: The importance of strategic behavior allowing firms to survive in competitive pressure has increased sharply in recent decades. The essence of competition and its driving forces are considered in detail in the writings of the current economist M. Porter. His theory of the five competitive forces and three basic strategies was developed in 1979, but has remained relevant to date. This analysis method allows to assess possible risks of the business development in each industry and especially appropriate in case of new development strategy and new product launch. The article presents the ways to uptake competitive advantage and profitability of a business-unit, also the ways in which the company can maintain its profitability and remain competitiveness over the long term.

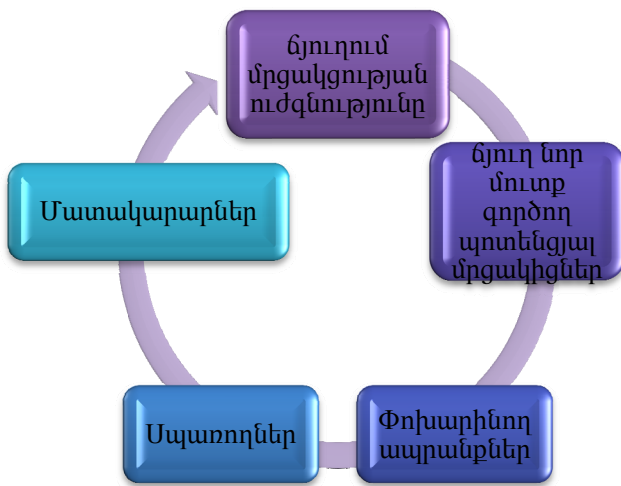
Keywords: competitive advantage, the five competitive forces, industry attractiveness, competitive positioning, the three generic strategies

Մրցակցային առավելությունների դերն ու կարևորությունը կազմակերպությունների առաջընթացի համար դեռ երբեք այնքան որոշիչ չեն եղել, որքան հիմա: Մրցակցային ռազմավարության մշակման համար հիմք է ծառայում երկու կարևոր գործոնների վերլուծությունը. նախ՝ **ճյուղի գրավչությունը և շուկայական պայմանները**՝ երկարաժամկետ շահութաբերության տեսանկյունից, և երկրորդ՝ **ճյուղի ներսում կազմակերպության հարաբերական մրցակցային դիրքը**: Գործնականում ոչ բոլոր ճյուղերն ունեն երկարաժամկետ շահութաբերության բարձր մակարդակ, հետևաբար ճյուղի գրավչությամբ մասնակիորեն պայմանավորված է նաև

կազմակերպության կամ առանձին բիզնես-միավորի շահութաբերությունը: Մրցակցային ռազմավարության ընտրությունն, անշուշտ, պետք է իրականացվի հաշվի առնելով վերը նշված գործոնները: Նույնիսկ եթե կազմակերպությունը գործում է բարենպաստ պայմաններ ապահովող ճյուղում, սակայն չունի հաջող մրցակցային դիրք, երկարաժամկետում կարող է կորցնել շահույթ ստանալու հնարավորությունը: Եվ հակառակը՝ եթե կազմակերպությունը գործում է ցածր գրավչություն ունեցող, անբարենպաստ շուկայում, նույնիսկ առաջատար մրցակցային դիրքը չի երաշխավորում երկարաժամկետ շահույթի ստացման հեռանկար [12, էջ 14]:

Տնտեսական գործունեության ցանկացած ոլորտում, անկախ մրցակցային պայմաններից, ճյուղի գրավչությունից, շուկայի տարողությունից և բազմաթիվ այլ գործոններից, որպես կանոն գոյություն ունեն մրցակցության հինգ գործող ուժեր: Ըստ այս մոդելի հեղինակ Մ. Պորտերի՝ թվարկված բաղադրիչներով որոշվում է ճյուղի կառուցվածքը, որից էլ մեծ հաշվով կախված է դրա շահութաբերությունը: Մրցակցային ռազմավարության նպատակը շուկայում կայուն և շահեկան դիրքի գրավումն է, որը թույլ կտա դիմադրել ճյուղի ներսում գործող մրցակցային ուժերին կամ օգտագործել դրանք ի շահ կազմակերպության [8, էջ 5]:

Գծապատկեր 1. Մ. Պորտերի հինգ մրցակցային ուժերի մոդելը



Այն, թե որքան մեծ է **մատակարարների մրցակցային ուժը**, որոշվում է նրանով, թե որքան կարևոր է մատակարարվող ապրանքը կազմակերպության համար: Մատակարարների մրցակցային ազդեցությունը էականորեն նվազում է, եթե ապրանքը ստանդարտացված է և շուկայում գործում են այլընտրանքային մատակարարներ [9, էջ 36]: Մրցակցային ազդեցությունը մեծանում է, երբ մատակարարվող ապրանքը վերջնական արդյունքի արտադրության ծախսերում ունի մեծ տեսակարար կշիռ կամ ուղղակիորեն ազդում է դրա որակական բնութագրիչների վրա [6, էջ 232]: Ներկայացնենք մատակարարների մրցակցային ազդեցության մեծացման ուշագրավ իրավիճակ: Օրինակ՝ նրանք այս կամ այն պատճառով չեն ապահովում իրենց կողմից մատակարարվող կոմպլեկտավորող տարրերի պահանջվող որակը, արդյունքում վերջնական արտադրանքը վաղաժամ դուրս է գալիս շարքից, առաջանում են տեխնիկական անսարքություններ: Արտադրող կազմակերպու-

թյունը այս դեպքում ստիպված կլինի կրել երաշխիքային սպասարկման, անսարք մասերի փոխարինման մեծածավալ ծախսեր, ինչը անխուսափելիորեն կհարվածի նրա եկամուտներին, հեղինակությանը և մրցակցային դիրքին: Փաստորեն, այս իրավիճակում ևս անուղղակիորեն մեծանում է մատակարարի մրցակցային ազդեցությունը:

Սպառողների մրցակցային ուժը մեծանում է, եթե նրանք խոշոր են կամ ապահովում են վերջնական արդյունքի իրացման զգալի մասնաբաժին: Այս դեպքերում սպառողները կարող են փոխել բանակցությունների ընթացքը իրենց համար մաքսիմալ շահեկան ուղղությամբ՝ ազդելով ապրանքի գնի և իրացման այլ պայմանների վրա: Եթե շուկայում առաջարկվող ապրանքները հիմնականում նույնատիպ են կամ ստանդարտացված, մեծանում է սպառողների մրցակցային ուժը, քանի որ նրանց՝ մի կազմակերպությունից մյուսին անցնելու ծախսերը նվազում են կամ հավասարվում գրոյի [13, էջ 131]:

Գործնականում հաճախ մրցակցային պայքարի մեջ կարող են մտնել տարբեր ճյուղերում գործող կազմակերպություններ: Սա տեղի է ունենում, երբ նրանց կողմից արտադրվող ապրանքները միմյանց **փոխարինող** են: Օրինակ օպտիկական ակնոցների արտադրողը մրցակցում է կոնտակտային լինզաներ արտադրող կազմակերպության հետ, մրցակցում են պլաստիկ և ապակյա տարաներ արտադրող կազմակերպությունները և այլն: Այս գործոնի ազդեցությամբ շուկայում ձևավորվում է գնային առաստաղ՝ այն առավելագույն գինը, որից հետո սպառողները նախապատվություն են տալիս փոխարինող ապրանքներին: Եթե փոխարինող ապրանքները ունեն զգալի գնային առավելություն և ստեղծում են սուր մրցակցություն, ճյուղի ներսում գործող կազմակերպությունները կարող են իջեցնել ապրանքի շուկայական գինը կոմպենսացնելով եկամտի վրա դրա բացասական ազդեցությունը ծախսերի կրճատմամբ: Փաստորեն, որքան փոխարինող ապրանքն ավելի մրցունակ է գնային կամ որակական բնութագրիչներով, այնքան մեծ է ճյուղի համար նրա մրցակցային ազդեցությունը: Այս հանգամանքը պետք է հաշվի առնել նաև կազմակերպությունների գնային քաղաքականության մշակման ժամանակ:

Նոր մրցակիցների մուտք գործելու հնարավորությունը այս կամ այն շուկա կախված է մի քանի հիմնական խոչընդոտներից [5, էջ 54-56]:

1. Մասշտաբից տնտեսման անհասանելիություն - սա կարող է վանել նոր կազմակերպություններին, ովքեր կամ պետք է ապահովեն մեծ ծավալի արտադրություն՝ հաստատուն ծախսերի կրճատման նպատակով կամ սկզբնական շրջանում աշխա-

- տեն ցածր, երբեմն նույնիսկ բացասական շահութաբերությամբ: Այն նոր կազմակերպությունները, որոնք հնարավորություն ունեն ապահովել արտադրության խոշոր ծավալներ, նպաստում են շուկայում առաջարկի մեծացմանը, ինչի արդյունքում նվազում է ապրանքի շուկայական գինը: Փաստորեն՝ շուկա մուտք գործող նոր կազմակերպությունը երկու դեպքում էլ պետք է պատրաստ լինի նախնական շրջանում ցածր եկամուտների: Մասշտաբից տնտեսումը վերաբերում է ոչ միայն բուն արտադրության, այլ նաև մարքեթինգի, իրացման, գնումների, հետիրացումային սպասարկման և այլ գործընթացներին:
2. Նորագույն տեխնոլոգիաների, նոու-հաուների անհասանելիություն - նոր կազմակերպությունները չեն կարող ապահովել գործունեության միևնույն տեխնոլոգիական-տեխնիկական մակարդակը ճյուղում արդեն իսկ գործող կազմակերպությունների հետ հավասարը պայմաններում մրցակցելու համար:
 3. Սպառողների հավատարմությունը ճյուղում գործող կազմակերպություններին: Այս խոչընդոտն հաղթահարելու համար նոր մուտք գործող կազմակերպությունը ստիպված է կատարել զգալի ծախսեր մարքեթինգային արդյունավետ քաղաքականության, ապրանքի ճանաչելիության մեծացման նպատակով: Նշենք, որ այս կամ այն ապրանքանիշին սպառողների հակվածությունը նվազեցնում է պահանջարկի առաձգականությունը գնի նկատմամբ: Աշարհում ամենամեծ սպառողական նվիրվածություն ձեռք բերած ապրանքանիշներն են Netflix, Amazon, Apple, McDonald's, Coca-Cola, Starbucks, Samsung, Microsoft [14]:
 4. Պետական քաղաքականությամբ պայմանավորված խոչընդոտներ: Պետական մարմինները կարող են սահմանափակել կամ արգելել նոր կազմակերպությունների մուտքը տվյալ ճյուղ լիցենզիաների, թույլտվությունների և այլ գործիքների կիրառմամբ: Այնպիսի ոլորտներն, ինչպիսիք են բանկային և ապահովագրական համակարգը, հեռուստատեսությունը, երկաթգծային կապը վերահսկվում են պետական մարմինների կողմից: Շրջակա միջավայրի պահպանման, ախտոտվածության մակարդակի կրճատման, անվտանգության ապահովման նպատակով պետության կողմից սահմանված ստանդարտները ևս խոչընդոտում են նոր

կազմակերպությունների մուտքը տվյալ ոլորտ:

5. Անհրաժեշտ ծավալի կապիտալ ներդրումների բացակայություն

Ճյուղում գործող կազմակերպությունների միջև *մրցակցության ուժգնությունը* կախված է բազմաթիվ գործոններից, մասնավորապես նաև [7, էջ 51,52].

- Մրցակցող կազմակերպությունների թիվը. Որքան շատ են ճյուղի մասնակիցները որոնց չափերն ու արտադրության ծավալները գրեթե նույնական են, այնքան ավելի ուժգին է նրանց միջև մրցակցային պայքարը:

- Որպես կանոն մրցակցությունն ավելի սուր է դանդաղ աճող պահանջարկի պայմաններում: Պահանջարկի աճի բարձր տեմպերը թույլ են տալիս բոլոր կազմակերպություններին «գտնել իրենց տեղն արևի տակ» առանց սուր մրցապայքարի: Մակայն, երբ աճի տեմպը դանդաղում է կամ պահանջարկը նվազում է, ուժգնանում է մրցակցությունը շուկայական ավելի մեծ մասնաբաժին ունենալու համար: Ստեղծված պայքարը կարող է ճյուղից դուրս մղել թույլ և պակաս մրցունակ կազմակերպություններին:

- Որքան հասանելի և քիչ ծախսատար է սպառողի համար մի ապրանքանիշից անցումը մյուսին, այնքան մեծանում է ճյուղում մրցակցությունը: Սա հեշտացնում է կազմակերպությունների խնդիրը՝ իրենց կողմը ներգրավելու մրցակից կազմակերպությունների սպառողական շուկան:

- Մրցակցությունն ուժգնանում է նաև, երբ շուկայից դուրս գալու արգելքներն ավելի մեծ են, քան մրցապայքարին մասնակցելու ծախսերը: Այս դեպքում կազմակերպությունները հակված են մնալ շուկայում և շարունակել գործունեությունը նույնիսկ ցածր շահութաբերության պայմաններում:

Ճյուղում մրցակցությունը մեծանում է նաև այն դեպքում, երբ այլ ոլորտներում գործող խոշոր կազմակերպությունները ձեռք են բերում տվյալ ոլորտի որևէ սնանկացող, թույլ կազմակերպություն և ձեռնամուխ լինում նրա զարգացմանն ու մրցունակության բարձրացմանը նոր տեխնոլոգիական, ռազմավարական լուծումներով: 1966 թ-ին ծխախոտի արտադրությամբ համաշխարհային առաջատար «Philip Morris» կորպորացիան գնում է գարեջրի արտադրությամբ զբաղվող և շուկայում առանձնակին հաջողություններ չգրանցած «Miller Brewing» ընկերությունը: Կարճ ժամանակահատվածում մշակվում է նոր մարքեթինգային համակարգ, ապրանքանիշը ձեռք է բերում միջազգային ճանաչում՝ ապահովելով վաճառքի աննախադեպ ծավալներ:

Մրցակցությունն ընդունված է համարել ինտենսիվ, երբ կազմակերպությունները վարում են կոշտ գնային պայքար, ագրեսիվ մեթոդներով և նրանց գործունեությունը բացասաբար է ազդում ճյուղի ընդհանուր շահութաբերության վրա: Մրցակցությունը համարվում է չափավոր, երբ բոլոր մասնակիցները ստանում են ընդունելի շահույթ՝ կիրառելով մրցապայքարի տարբեր մեթոդներ:

Շուկայում հաջող գործելու և կազմակերպության վրա վերը թվարկված հինգ մրցակցային ուժերի ազդեցությունը նվազագույնին հասցնելու համար մշակվում են ռազմավարություններ, որոնք.

- ✓ Հնարավորի սահմաններում մեկուսացնում են կազմակերպությունը՝ չեզոքացնելով հինգ մրցակցային ուժերի ազդեցությունը
- ✓ Ազդում են մրցակցային խաղի կոնտենտի վրա՝ ծառայեցնելով դրանք ի շահ կազմակերպության
- ✓ Ապահովում են շուկայում հաստատուն մրցակցային դիրք

Գործնականում հնարավոր չէ մշակել նման ռազմավարություն առանց ճյուղում գործող մրցակցային ուժերի, դրանց հնարավոր փոփոխման հետագա միտումների գնահատման և բազմակողմանի վերլուծության:

Այսպիսով, **նույնի գրավությունը** մրցակցության կառուցվածքի վերլուծության առաջին կարևոր գործոնն է, որին հաջորդում է **շուկայում կազմակերպության մրցակցային դիրքը**: Այս առումով վճռորոշ են կազմակերպության կամ նրա առանձին բիզնես-միավորների մրցակցային առավելությունները: Դրանք կարող են վերաբերել կազմակերպության գործունեության բոլոր գործառնական ոլորտներին՝ արտադրություն, մարքեթինգ, մարդկային ռեսուրսներ, տեխնոլոգիական հագեցվածություն, սպասարկում և այլն: Մ. Պորտերի կողմից առանձնացվել են երեք հիմնական ռազմավարություններ, որոնք թույլ են տալիս հաղթահարել վերը նշված հինգ ուժերը՝ ձեռք բերելով մրցակցային առավելություններ [8, էջ 35]:

Գծապատկեր 2. Երեք հիմնական ռազմավարությունները

Ցածր ծախսերի ռազմավարություն	Տարբերակման ռազմավարություն
Կենտրոնացման ռազմավարություն	

Երբ ճյուղում շուկայական պահանջարկը առաձգական է գնի նկատմամբ, արտադրական **ծախսերի կրճատումը**՝ ինքնարժեքի իջեցման

նպատակով դառնում է կազմակերպությունների մրցակցային ռազմավարության կարևորագույն բաղադրիչ: Մա հնարավորություն է տալիս ընդլայնել շուկայում ունեցած մասնաբաժինը՝ ցածր գներով նոր սպառողների ներգրավման միջոցով կամ մեծացնել իրացումից ստացվող շահույթը գործող շուկայական գների պայմաններում: Այս ռազմավարությունը կիրառել են այնպիսի խոշոր ընկերություններ, ինչպիսիք են «General Electric»-ը, «Sharp»-ը՝ կենցաղային սարքավորումների արտադրության, «Ford»-ը՝ գերծանր բեռնատար մեքենաների, «Toyota»-ն մարդատար ավտոմեքենաների արտադրության ոլորտում, «Wal-Mart»-ը՝ մեծածախ առևտրի, «South West Airlines»-ը ավիափոխադրումների ոլորտում: Մրցակիցների հանդեպ գնային առավելություն ձեռք բերելու հիմնական ուղղություններից են [13, էջ 216].

- ✓ տնտեսում մասշտաբից
- ✓ արտադրության ռեինժինիրինգ՝ արտադրական փուլերի և ավելորդ գործառնությունների կրճատման նպատակով
- ✓ նվազ կապիտալատար, պարզ տեխնոլոգիաների կիրառում
- ✓ թանկարժեք հումքի և կոմպլեկտավորող սպարանքների փոխարինում ավելի մատչելի այլընտրանքներով
- ✓ արտադրության և այլ գործառնական ոլորտների ավտոմատացում՝ անձնակազմի վարձատրության ծախսերի կրճատման նպատակով
- ✓ Արտադրական հզորությունների տեղակայում սպառման շուկաների մոտ՝ մատակարարման ծախսերի կրճատման նպատակով

Կարելի է ասել, որ ծախսերի կրճատման ռազմավարությունը չեզոքացնում է մրցակցային հինգ ուժերի ազդեցությունը: Այսպիսով՝ ցածր գնի պայմաններում նվազում է *մատակարարների* մրցակցային իշխանությունը, քանի որ մեծանում է կազմակերպության ճկունությունը՝ արձագանքելու մատակարարվող սպարանքների գնային փոփոխություններին: Նվազում է նաև *սպառողների* իշխանությունը, որոնք հակված են ձեռք բերել սպարանքը՝ վճարելով հնարավոր ցածր գինը: Կազմակերպության՝ ծախսերի կրճատման ռազմավարությունը լրացուցիչ արգելքներ է ստեղծում ճյուղ մուտք գործող *նոր մասնակիցների* համար: Հարկ է նշել սակայն, որ այս ռազմավարության իրագործման սկզբնական շրջանում կարող են պահանջվել մեծածախ կապիտալ ներդրումներ՝ նորագույն տեխնոլոգիաների ներդրման, բարձր որակավորում ունեցող անձնակազմի ներգրավման, մարքեթինգային ագրեսիվ քաղաքականության իրականացման համար: Այս ներդրումները սակայն արդարացված են և երկարաժամկետում կարող

են ապահովել բարձր շահութաբերություն: Գործնականում գոյություն չունի որևէ ռազմավարություն, որը թույլ է տալիս լիովին կասեցնել հնարավոր ռիսկերը: Ծախսերի կրճատման ռազմավարությունը նույնպես գերծ չէ ռիսկերից: Մասնավորապես՝ մրցակիցների կողմից յուրացվող տեխնոլոգիական նոր մտտեցումները, նրանց կողմից ծախսերի կրճատման նոր մեթոդների կիրառումը կարճ ժամանակում կարող է ի չիք դարձնել կազմակերպության գնային առավելության ձեռքբերմանն ուղղված բոլոր ջանքերն ու կատարած ներդրումները: Հաճախ կազմակերպությունները իրենց ներուժն ու ռեսուրսները կենտրոնացնում են հնարավորինս ցածր ծախսերով ապրանքի արտադրություն ապահովելու վրա, արդյունքում՝ անտեսելով շուկայում պահանջարկի փոփոխությունները, նոր ապրանքներ շուկա հանելու կամ առկա ապրանքների որակական հատկանիշները կատարելագործելու անհրաժեշտությունը: Նման խնդրի առաջ կանգնեց «Ford» ընկերությունը, որը 1920-ական թվականներին շուկայում ուներ բացարձակ գնային առավելություն: Սակայն առաջարկվող ապրանքների նկատմամբ պահանջարկի հագեցվածությանը զուգընթաց առաջ եկան սպառողների կողմից նոր պահանջներ և նախընտրություններ: Նրանք պատրաստ էին վճարել ավելի բարձր գին՝ նոր մոդելի, առավել հարմարավետ և այլ տեխնիկական բնութագրիչներով մեքենաների ձեռքբերման համար: «Ford»-ը որը նախկինում կատարել էր մեծածավալ կապիտալ ներդրումներ արտադրանքի գնի իջեցման նպատակով, չունեք բավարար ճկունություն՝ արձագանքելու պահանջարկի փոփոխություններին: Արդյունքում կազմակերպությունը կրեց հսկայական կորուստներ՝ ռազմավարության վերափոխման, արտադրության վերապրոֆիլավորման համար:

Տարբերակման ռազմավարությունը

ստեղծում է նոր հնարավորություններ այն շուկաներում, որտեղ սպառողների պահանջներն ու նախընտրություններն արագ փոփոխվում են և չեն կարող բավարարվել գոյություն ունեցող ստանդարտացված ապրանքերով կամ ծառայություններով: Ի տարբերություն ծախսերի կրճատման ռազմավարության, որը արդյունավետ է ստանդարտացված ապրանքային շուկաներում, տարբերակման ռազմավարությունը միտված է նոր և եզակի արդյունքի ստեղծման ճանապարհով մրցակցային առավելության ապահովմանը [10, էջ 57]: Տարբերակման ռազմավարության մշակումից առաջ անհրաժեշտ է նախ ուսումնասիրել սպառողների պահանջները, նախապատվությունները, վարքագիծը, հասկանալ՝ ապրանքի ինչպիսի արժեքների համար են նրանք պատրաստ վճարել: Որքան արժեքավոր է առաջարկվող արդյունքի այս կամ այն առանձ-

նահատկությունը սպառողի համար, այնքան որոշիչ է կազմակերպության մրցակցային առավելությունը: Արդյունավետ տարբերակումը թույլ է տալիս կազմակերպությանը ապրանքի կամ ծառայության համար սահմանել բարձր գին, մեծացնել վաճառքի ծավալները և նվաճել սպառողների՝ ապրանքանիշի նկատմամբ նվիրվածությունը: Տարբերակումը արդյունավետ է, եթե դրա իրականացման ծախսերը փոխհատուցվում են ապրանքի առանձնահատկություններով և եզակիությամբ պայմանավորված բարձր գնով և շուկայական մասնաբաժնի մեծացմամբ: Տարբերակման ռազմավարությունը պետք է կիրառել հաշվի առնելով ճյուղային առանձնահատկությունները, ապրանքի նկատմամբ սպառողների սպասելիքները: Օրինակ՝ փոստային ծառայությունների ոլորտում որոշիչ նշանակություն ունի առաքման արագությունն ու հուսալիությունը, ինչը հաջողությամբ օգտագործել է «Federal Express» ընկերությունը, ապահովելով ամենաարագ առաքումներն աշխարհում և ձեռք բերելով բացարձակ մրցակցային առավելություն: «Rolex», «Jaguar», «Cartier» և այլ հեղինակավոր ապրանքանիշեր ձեռք են բերել մրցակցային առավելություններ՝ ընդգծելով սպառողների տարբերվող ոճը, իմիջը և ազդեցիկ սոցիալական դիրքը: Ուշագրավ մոտեցում է նաև մրցակցային առավելությունների ձևավորումը այնպիսի արժեքներով, որոնք չեն առնչվում առաջարկվող բուն ապրանքին կամ ծառայությանը, սակայն նպաստում են սպառողի պահանջմունքների առավել ամբողջական բավարարմանը: Այսպես օրինակ՝ բարձրակարգ հյուրանոցները կամ ռեստորանները հատկացնում են անվճար կայանատեղ իրենց հաճախորդներին: Իհարկե, տարբերակման ռազմավարությունը պետք է զուգորդվի գնային գրագետ քաղաքականությամբ՝ հաշվի առնելով սպառողական շուկայի վճարունակությունը, ճյուղում առկա մրցակցությունը և այլ կարևոր գործոններ: Ինչպես ցանկացած այլ ռազմավարություն, տարբերակումը ևս չի երաշխավորում միանշանակ մրցակցային առավելություն: Ապրանքի կամ ծառայության եզակիությունը կարող է չձևավորել բարձր սպառողական արժեք կամ առաջարկվող ապրանքի հատկությունները, նորարարությունները կարող են հեշտությամբ ընդօրինակվել մրցակից կազմակերպությունների կողմից: Փաստորեն, ներկայացված ռազմավարության հաջողումը պայմանավորված է ապրանքի այնպիսի սպառողական արժեքների ձևավորմամբ և պահպանմամբ, որոնք հնարավոր չի լինի ընդօրինակել կարճ ժամկետներում կամ ցածր ծախսերով:

Կենտրոնացման ռազմավարությունը, ի տարբերություն վերը թվարկված երկու ռազմավարությունների, ուղղված է շուկայի նեղ

սեզմենտներին [1, էջ 32]: Այն կարող է հիմնված լինել ինչպես ծախսերի կրճատման, այնպես էլ ապրանքի տարբերակման վրա, սակայն բացառապես թիրախային շուկայի շրջանակներում: Կազմակերպությունը կարող է չունենալ մրցակցային առավելություն ընդհանուր ճյուղի մասշտաբով, սակայն լինել բացարձակ առաջատար նույն ճյուղի առանձին սեզմենտում: Կենտրոնացման ռազմավարության ընտրությունը նպատակահարմար է, եթե [11, էջ 140].

- ✓ Ճյուղում առկա են առանձին սեզմենտներ, որոնք ունեն աճի մեծ ներուժ և կարող են ապահովել բարձր շահութաբերություն
- ✓ Ճյուղի առաջատար կազմակերպությունները հետաքրքրված չեն առանձին սեզմենտներով, ինչը նվազեցնում է այդ կազմակերպությունների հետ մրցակցության հավանականությունը
- ✓ Կազմակերպությունն ունի տվյալ սեզմենտի հետ աշխատելու անհրաժեշտ փորձ և ռեսուրսներ

Կենտրոնացման ռազմավարությունն ընտրած կազմակերպությունների համար ևս նվազում է հինգ մրցակցային ուժերի ազդեցությունը: Ունենալով հաստատուն շուկայական դիրք տվյալ սեզմենտում՝ այն ստեղծում է մուտքի արգելքներ այլ կազմակերպությունների համար: Սեզմենտում կազմակերպության ձեռք բերած հեղինակությունն ու մրցակցային առավելությունները կրճատում են նաև փոխարինող ապրանքների ի հայտ գալու հավանականությունը: Այս ռազմավարության շրջանակներում *տարբերակման ռազմավարության* կիրառումը նպատակահարմար է, երբ տվյալ սպառողական շուկայում առկա է եզակի, յուրահատուկ բնութագրիչներով ապրանքների նկատմամբ պահանջարկ, որը չի բավարարվում ընդհանուր ճյուղում գործող կազմակերպությունների կողմից: Այսպես օրինակ՝ «Hammermill Paper» ամերիկյան ընկերությունը իրականացնում է տարբերակման ռազմավարություն՝ կենտրոնանալով շուկայի նեղ սեզմենտի վրա: Այս կազմակերպությունն աշխարհում առաջինն էր, որ 1986 թ. սկսեց բարձրորակ թղթի արտադրություն՝ նախատեսված հատուկ լազերային տպիչների համար [3, էջ 31]: Ընկերության արտադրական հզորությունները մոդիֆիկացված են փոքր խմբաքանակով և թիրախային շուկայի պահանջմունքներին բավարարող արդյունքի արտադրությանը, մինչդեռ խոշոր ընկերությունները, որոնց գործունեությունն ուղղված է լայն սպառողական շուկային, նման ապրանքի թողարկում սկսելու համար կարող են կրել զգալի ֆինանսական կորուստներ:

Ուսումնասիրելով կազմակերպության կողմից մրցակցային առավելությունների ձեռք-

բերման ռազմավարությունները՝ տրամաբանական հարցադրում է առաջանում. կարող է արդյոք կազմակերպությունը զուգորդել այդ ռազմավարությունները: Այս հարցին միանշանակ պատասխան գտնել հնարավոր չէ: Պատմության մեջ բազմաթիվ են դեպքերը, երբ կազմակերպությունները, տրվելով տարբեր ռազմավարությունների զուգորդման գրավյությանը, ձախողել են՝ կրելով հսկայական կորուստներ կամ առհասարակ դուրս են մղվել շուկայից: Ռազմավարությունների զուգորդումը կարող է ստեղծել լրացուցիչ մրցակցային առավելություններ, եթե կազմակերպությունը իր ապրանքային պորտֆելում ունի մի քանի լիովին *անկախ բիզնես-միավորներ*, և յուրաքանչյուրի համար կիրառվում է վերը նշված ռազմավարություններից որևէ մեկը: Նման մոտեցման հաջողված օրինակ է «Accor» հյուրանոցային ցանցը, որն ունի շուրջ 2200 հյուրանոցներ ամբողջ աշխարհում և կիրառում է տարբեր ռազմավարություններ հինգ առանձին թիրախային շուկաներում: Մինչդեռ բիզնես-միավորի համար *ծախսերի կրճատման* և *տարբերակման* ռազմավարությունների միաժամանակյա կիրառումը գործնականում գրեթե անհնար է և կարող է կործանարար լինել, ինչպես օրինակ «Laker Airways» ընկերության դեպքում [2, էջ 225]:

Չնայած նախորդ մի քանի տասնամյակներում Մ. Պորտերի հինգ մրցակցային ուժերի և երեք ռազմավարությունների մոդելը ամենամերողջականն ու հեղինակավորն էր համարվում, սակայն հատկապես վերջին տարիներին սրվել է քննադատությունը բազմաթիվ տնտեսագետների կողմից: Մասնավորապես շեշտադրվում է Պորտերի մոդելի ժամանակավրեպությունը ներկայիս գերարագ փոփոխվող արտաքին միջավայրի պայմաններում: Քննադատությունը հանգում է նաև մրցակցային նոր ուժերի, որոնք ներառված չեն Պորտերի առաջարկած մոդելում: Լ. Դաունսի կողմից, ի լրումն հինգ մրցակցային ուժերի, առաջադրվել են ևս երեքը. թվայնացում, գլոբալիզացիա, դեռեգուլյացիա: Պորտերի տեսության քննադատներից է նաև ամերիկացի հայտնի վերլուծաբան, «Strategos» միջազգային խորհրդատվական ընկերության հիմնադիր Գարրի Հեմելը, ով առաջ է քաշել «կոմպետենցիաներ ռեսուրսների փոխարեն» կոնցեպտը [4, էջ 77]: Ենթադրվում է, որ ժամանակակից պայմաններում մրցակցային կարևորագույն գործոն է ոչ միայն և ոչ այնքան փոփոխություններին արագ արձագանքելը, այլ այդ փոփոխությունների կրողն ու նաձաձեռնողը լինելը [4, էջ 235]: Այնպիսի խոշորագույն ընկերություններ, ինչպիսիք են «Microsoft»-ը, «Apple»-ը, «Honda»-ն, «Wal-Mart»-ը, իրենց ռազմավարությունը կառուցել են հենց այս գաղափարախոսությամբ՝ ստեղծելով ապագայի

շուկաներ: Հենելը նշում է, որ գծային, քայլ առ քայլ կատարվող փոփոխությունների դարաշրջանն այլևս անցյալում է, և 21-րդ դարում կազմակերպությունները թևակոխել են ցնցումային հեղաշրջման փուլ:

Օգտագործված գրականության ցանկ

1. **Bhandari A.**, Strategic management: A Conceptual Framework, «McGraw Hill Education». – New Delhi, India, 2013
2. **Eun C., Resnick B.**, «International Financial Management» 7-th ed., «McGraw-Hill Education» 2014
3. **Froud J., Sukhdev J.**, Financialization and Strategy, «Routledge». – New York, 2006
4. **Hamel G.**, Leading the revolution:How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life, Harvard Business School, 2002
5. **Hitt M. A, Ireland R. D.**, Strategic Management. Competitiveness and Globalization, «SouthWstrn Publishing Co», 2007
6. **Kotler Ph., Keller K.**, Marketing management, 14-th ed., 2012
7. **Orcullo N.**, Fundamentals of Strategic Management, 1-st ed., Manila Philippines. 2007
8. **Porter M.**, Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – New York. 1998
9. **Ritson N.**, Strategic Management. 2008
10. **Rowe J.**, «Studying Strategy». 2008
11. **Маркова В. Д.**, Стратегический Менеджмент, «ИНФРА-М». – Москва, 1999
12. **Портер М.**, Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость, «Альпина Паблишер», 2016
13. **Томпсон А. А.**, Стратегический менеджмент. – Москва, 1998
14. «Brand Keys Loyalty Leaders 2020» - <https://brandkeys.com/wp-content/uploads/2020/09/Press-Release-2020-Loyalty-Leaders-List-FINAL.pdf>

*Տճանա/Հանձնվել է՝ 25.06.2021
 Рецензирована/Գրախոսվել է՝ 07.07.2021
 Принята/Ընդունվել է՝ 14.07.2021*