


ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის
სახელმწიფო უნივერსიტეტი

მანია სეთური

მარკეტინგ-მენეჯმენტი

/სალექციო კურსი /

1 ნაწილი


გამომცემლობა „უნივერსალი“
თბილისი 2009

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის
სახელმწიფო უნივერსიტეტი

მანია სეთური

მარკეტინგ-მენეჯმენტი

/სალექციო კურსი /

1 ნაწილი


გამომცემლობა „უნივერსალი“
თბილისი 2009

შინაარსი

შესავალი.....	5
თავი 1. მარკეტინგ-მენეჯმენტის არსი და როლი ფირმის მართვის სისტემაში.....	7
1. 1. კომპანიებში მარკეტინგ-მენეჯმენტის როლის შესახებ შეხედულებათა ევოლუცია	7
1. 2. მარკეტინგ-მენეჯმენტის არსი და მნიშვნელობა საბაზრო ეკონომიკის პირობებში	17
თავი 2. მომხმარებლის მიერ განცდილი ფასეულობის ანალიზი და მისი მართვა	26
2. 1. მომხმარებლის მიერ აღქმული ფასეულობის ანალიზი	26
2. 2. მომხმარებელთა დაკმაყოფილების ხარისხის შეფასება.....	34
თავი 3. კონკურენტების ანალიზი და კონკურენტული სტრატეგიები.....	50
3. 1. კონკურენტების ანალიზი	50
3. 2. კონკურენტული სტრატეგიების შემუშავება.....	60
3. 3. პროდუქტის დიფერენცირების სტრატეგია.....	69
თავი 4. მარკეტინგის სტრატეგია და დაგეგმვა....	83
4. 1. მარკეტინგული სტრატეგიის ცნება და შინაარსი ...	83
4.2. მარკეტინგი სტრატეგიული დაგეგმვის სისტემაში .	89
4.3. მარკეტინგის სტრატეგიის ელემენტები.....	109
4.4. მარკეტინგის გეგმა.....	112

შინაარსი

შესავალი.....	5
თავი 1. მარკეტინგ-მენეჯმენტის არსი და როლი ფირმის მართვის სისტემაში.....	7
1. 1. კომპანიებში მარკეტინგ-მენეჯმენტის როლის შესახებ შეხედულებათა ევოლუცია	7
1. 2. მარკეტინგ-მენეჯმენტის არსი და მნიშვნელობა საბაზრო ეკონომიკის პირობებში	17
თავი 2. მომხმარებლის მიერ განცდილი ფასეულობის ანალიზი და მისი მართვა	26
2. 1. მომხმარებლის მიერ აღქმული ფასეულობის ანალიზი	26
2. 2. მომხმარებელთა დაკმაყოფილების ხარისხის შეფასება.....	34
თავი 3. კონკურენტების ანალიზი და კონკურენტული სტრატეგიები.....	50
3. 1. კონკურენტების ანალიზი	50
3. 2. კონკურენტული სტრატეგიების შემუშავება.....	60
3. 3. პროდუქტის დიფერენცირების სტრატეგია.....	69
თავი 4. მარკეტინგის სტრატეგია და დაგეგმვა....	83
4. 1. მარკეტინგული სტრატეგიის ცნება და შინაარსი ...	83
4.2. მარკეტინგი სტრატეგიული დაგეგმვის სისტემაში .	89
4.3. მარკეტინგის სტრატეგიის ელემენტები.....	109
4.4. მარკეტინგის გეგმა.....	112

თავი 5. მარკეტინგის ორგანიზაცია	120
5. 1. მარკეტინგის განყოფილებების განვითარება	120
5. 2. მარკეტინგის ორგანიზაციის ფორმები	126
5. 3. მარკეტინგის განვითარების ხელშემწყობი საზოგადოებრივი ორგანიზაციები	139
თავი 6. მარკეტინგული კონტროლი	143
6. 1. მარკეტინგის გეგმების რეალიზაცია	143
6. 2. მარკეტინგული კონტროლი	145
ლიტერატურა	158

შესავალი

საბაზრო ეკონომიკაზე გარდამავალ პერიოდში ჩვენი ქვეყნისათვის საყურადღებოა მარკეტინგ-მენეჯმენტის აქტიურ პრობლემათა კვლევა თანამედროვე სამაშულო და უცხოური ლიტერატურის გამოყენებით. განვითარებული ქვეყნების გამოცდილების შესწავლა დახმარებას გაგვინებს გავითვალისწინოთ ის წინააღმდეგობები, რაც დამახასიათებელია საბაზრო სისტემისათვის. აგრეთვე, განვსაზღვროთ ის პრიორიტეტები, რომლებიც ნიშანდობლივია ჩვენი ქვეყნისათვის.

საბაზრო ეკონომიკისათვის დამახასიათებელია მრავალი თავისებურება, რომელთა შორის აღსანიშნავია კონკურენცია და საკუთრების სხვადასხვა ფორმები. ასეთ პირობებში საყურადღებოა ქვეყანაში მარკეტინგ-მენეჯმენტის პრინციპების დანერგვა, რაც ხელს შეუწყობს კომპანიებს ისეთი საქონლის წარმოებისა და გაყიდვის საქმეში, რომელიც კონკურენტუნარიანი იქნება. მარკეტინგის ეფექტიანი მენეჯმენტის გარეშე პრაქტიკულად შეუძლებელია კომპანიების წარმატება და მათ მიერ დასახული მიზნების მიღწევა. მარკეტინგ-მენეჯმენტმა უნდა უზრუნველყოს ბაზარზე ფირმის პოზიციების განმტკიცება. ამიტომ წარმოდგენილ ნაშრომში განხილულია მარკეტინგ-მენეჯმენტის საკვანძო საკითხები.

მარკეტინგ-მენეჯმენტი მოიცავს მარკეტინგის ანალიზს, დაგეგმვას, გეგმების რეალიზაციას და კონტროლს. მარკეტინგ-მენეჯმენტს მაშინ აქვს ადგილი, როდესაც პოტენციური გაცვლის ერთი მხარე მაინც შეიმუშავებს და იყენებს საშუალებებს სხვა მხარეებისაგან სასურველი გამოძახილის მისაღწევად. მარკეტინგ-მენეჯმენტი გულისხმობს იდეების, პროდუქტის და მომსახურების ფასწარმოქმნის, წინსვლის და განაწილების დაგეგმვისა და რეალიზაციის პროცესს, რომელიც მიმართულია გაცვლის განხორციელებისაკენ როგორც ცალკეულ ინდივიდთა, ასევე ორგანიზაციების დასაკმაყოფილებლად. რაც შეუძლებელია განხორცი-

ელდეს დიდი ძალისხმევითა და სიახლეთა დანერგვის გარე-
შე. მარკეტინგის მენეჯერებს კომპანიაში გააჩნიათ მკაფიოდ
განსაზღვრული ამოცანები და პასუხისმგებლობა. მათი თა-
ნამდებობრივი ვალდებულებები მოიცავს მართვას სპეცია-
ლური მარკეტინგული რესურსებით.

თავი 1. მარკეტინგ-მენეჯმენტის არსი და როლი ფირმის მართვის სისტემაში

1.1. კომპანიაში მარკეტინგ-მენეჯმენტის როლის შესახებ შეხედულებათა ევოლუცია

მარკეტინგ-მენეჯმენტის განხორციელებაში მონაწი-
ლეობენ ანალიტიკოსები, საქონლის წარმოების და რეალი-
ზაციის მენეჯერები, გაყიდვების მენეჯერები, გასაღების
განყოფილების, რეკლამისა და პროდუქტის წინსვლის მენე-
ჯერები, სავაჭრო მარკის მმართველები და ა. შ. თითოეულ
მათგანს კომპანიაში გააჩნია მკაფიოდ განსაზღვრული ამო-
ცანები და პასუხისმგებლობა. (მათი თანამდებობრივი ვალ-
დებულებები მოიცავს მართვას სპეციალური მარკეტინგუ-
ლი რესურსებით, როგორცაა მარკეტინგული კვლევები,
რეკლამა და სხვა.) ხოლო მარკეტინგის ვიცე-პრეზიდენტი,
პროდუქციის წარმოებისა და რეალიზაციის მენეჯერები, მე-
ნეჯერი ბაზრის მიმართულებით ახორციელებენ პროგრამე-
ბის მართვას. მათი ძირითადი სამუშაოა ანალიზი, დაგეგმვა
და პროგრამების რეალიზაცია. ხშირად აღნიშნავენ, რომ
მარკეტინგის მენეჯერთა ძირითადი სამუშაო კომპანიის
პროდუქციაზე მოთხოვნის სტიმულირებაა, თუმცა ეს მე-
ტისმეტად შეზღუდული შეხედულებაა. რეალურად მარკე-
ტინგის მმართველი ასრულებს მარკეტინგული ღონისძიებე-
ბის ძალზე ფართო წრეს, მარკეტინგ - მენეჯმენტი მიმართუ-
ლია მოთხოვნის დონეზე, სტრუქტურასა და დროებით საზ-
ღვრებზე ზემოქმედებისათვის ისეთი ამოცანების შესასრუ-
ლებლად, რათა ორგანიზაციამ მიაღწიოს დასახულ მიზანს.

მარკეტინგ-მენეჯმენტი ხორციელდება მარკეტინგუ-
ლი კვლევების, გეგმების შედგენის, გეგმების რეალიზაციისა
და კონტროლის ჩატარებით. ბაზრის აქტიურმა სუბიექტებმა
უნდა მიიღონ გადაწყვეტილებანი მიზნობრივი ბაზრების,
წარმოების განვითარების, მარკის პოზიციონირების, განა-

წილების არხების, საფასო პოლიტიკის, საქონლის ბაზარზე წინსვლის და კომუნიკაციის შესახებ.

როგორ განისაზღვრება კომპანიის საბაზრო ორიენტაცია? როგორ შევუთავსოთ ერთმანეთს ორგანიზაციის, მომხმარებლების, საზოგადოების ინტერესები? არცთუ იშვიათად ადგილი აქვს ინტერესთა კონფლიქტებს. მაგალითად, კომპანია "Dexter Corporation"-ის ერთ-ერთი პოპულარული პროდუქტი იყო უმაღლესი ხარისხის ქაღალდი, რომელიც გამოიყენებოდა ჩაის პაკეტების დასამზადებლად. სამწუხაროდ წარმოება მნიშვნელოვან ზარალს აყენებდა გარემოს, ხოლო თავად პროდუქტია მომხმარებელთა შორის იყო პოპულარული. მარკეტინგ-მენეჯმენტის საფუძველი უნდა იყოს კარგად გააზრებული ფილოსოფია სოციალურად საპასუხისმგებლო საქმიანობისა. კომპანია "Dexter"-მა ეკოლოგიური, იურიდიული, სამეცნიერო-კვლევითი, მარკეტინგის განყოფილებების თანამშრომელთა წინაშე დასახა ამოცანა შეემცირებინათ ეკოლოგიურად მავნე ნარჩენები, რაც განახორციელა კიდევ. ორგანიზაციას შეუძლია ხუთი კონცეფციიდან მარკეტინგის მართვას საფუძვლად დაუდოს რომელიმე მიდგომა.

წარმოებაზე ორიენტირებული კონცეფციის მიმდევარია ბევრი იაპონური კომპანია. XX ს-ის დასაწყისში ამ სტრატეგიას ემხრობოდა ჰ. ფორდი. მისი სტრატეგია მდგომარეობდა ტექნოლოგიის გაუმჯობესებაში, რათა გაეზარდა წარმოების მოცულობა, შეემცირებინა ფასი პროდუქტზე და გაეზარდა თავისი საბაზრო წილი.

პროდუქტზე ორიენტირებული კონცეფციის გათვალისწინებით მენეჯერებმა თავიანთი ძალების კონცენტრირება უნდა მოახდინონ მაღალხარისხოვანი პროდუქტის წარმოებასა და მის სრულყოფაზე, რაც განუწყვეტლად ხორციელდება. ამ შეხედულების მიმდევრებს მიაჩნიათ, რომ მყიდველს იზიდავს პროდუქტის მაღალი ხარისხი. მაგრამ ძალიან ხშირად ასეთი მენეჯერები უბრალოდ "შეყვარებულნი" არიან პროდუქტში. მოვიყვანოთ მაგალითი. 1980-იანი წლების

ბოლოს საზოგადოებამ გაიგო ახალი მოდელის კომპიუტერის შემუშავების შესახებ. საინვესტიციო ფონდებმა საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებში და წარმოების ორგანიზაციაში ჩადეს 200 მლნ დოლარი. თუმცა 1990-იანი წლების დასაწყისში მიიღეს გადაწყვეტილება კომპიუტერების Next (ფასით 10 ათასი დოლარი) წარმოების შეწყვეტის შესახებ. აღნიშნული პერსონალური კომპიუტერი პირველად იყო აღჭურვილი მაღალი კლასის მიკროფონით და კომპაქტ-დისკებისათვის დისკმატარებლით.

რა იყო ძირითადი შეცდომა, რამაც განაპირობა წარუმატებლობა? არ იყო გამოკვეთილი თუ რომელ მყიდველზე იყო გათვალისწინებული აღნიშნული კომპიუტერი, აგრეთვე, თუ რითი სჯობდა იგი კონკურენტთა პროდუქციას?

თავდაპირველად აღნიშნული პროდუქტი წარმოადგინეს, როგორც სამუშაო მანქანა სამეცნიერო კვლევებისათვის. მაგრამ ყოველ მეცნიერს როდი შეეძლო შეეძინა იგი. შემდეგ მოსინჯეს იგი როგორც სამუშაო საშუალება ინჟინრებისათვის. მაგრამ დამპროექტებლები ამჯობინებდნენ სხვა კომპანიათა კომპიუტერულ ტექნიკას, რადგან უფრო უკეთესი იყო პროგრამული უზრუნველყოფის თვალსაზრისით.

ორიენტაცია გაყიდვებზე – ამ კონცეფციის თანახმად მომხმარებლები თავიანთი ბუნებიდან გამომდინარე ნებაყოფლობით არასოდეს არ იყიდნიან კომპანიის მიერ გამოშვებულ პროდუქციას. ამიტომ აუცილებელია ორგანიზაციამ მიმართოს გაყიდვების აგრესიულ პოლიტიკას და ბაზარზე ინტენსიურად წინ წაწიოს თავისი საქონელი. ეს კონცეფცია გულისხმობს, რომ მომხმარებლებს ახასიათებთ გარკვეული მყიდველობითი ინერტულობა და წინააღმდეგობის განწევაც. ისინი გადაწყვეტენ ყიდვას მხოლოდ ხანგრძლივი გადაბირების შემდეგ. კომპანიას ასევე უნდა გააჩნდეს გასაღების კარგი სისტემა. ყველაზე ხშირად მას მიმართავენ საქონლისა და მომსახურების ის მწარმოებლები, რომელთაც გააჩნიათ გასაღების შეზღუდული ბაზარი. მაგალითად, დაზღვევა, ენ-

ციკლოპედიები. ფართოდ გამოიყენებენ არაკომერციულ სფეროშიც სხვადასხვა საქველმოქმედო ფონდები, პოლიტიკური პარტიები, საგანმანათლებლო დაწესებულებანი.

ბევრი ფირმა იწყებს ამ კონცეფციის გადასინჯვას, როცა სირთულეებს აწყდება გასაღებაში ან ჩნდება ჭარბწარმოების ნიშნები. ასეთი კომპანიების მიზანია – წარმოებული საქონლის გაყიდვა, და არა იმ საქონლის გაყიდვა, რომელიც ბაზარს ესაჭიროება.

მარკეტინგის კონცეფცია – ბიზნესის ფილოსოფიაა, რომელიც სხვა შეხედულებების საუკეთესო მხარეებს შეიცავს. მისი ძირითადი დებულებანი ჩამოყალიბდა 1950-იანი წლების შუაპერიოდში. თანამედროვე ეკონომიკურ სისტემებში კი გამყიდველებს უხდებათ ბრძოლა თითოეული კლიენტისათვის. როგორც აღნიშნავს პ. დრუკერი – “იდეალურ შემთხვევაში მარკეტინგის შედეგია ყიდვისათვის მზადყოფი მომხმარებელი”.¹ როცა კომპანია Sony-მ დაიწყო ფლეიერის Walkman-ის წარმოება იგი შეკვეთებით აავსეს. ეს შედეგია მარკეტინგული ძალისხმევით “სწორი” პროდუქტის შექმნისა. დღეისათვის კომპანიებს გაუჩნდათ ახალი შესაძლებლობები, რომელთაც შეუძლიათ შეცვალონ მათი მიდგომა მარკეტინგისადმი. მარკეტოლოგები სულ უფრო მეტად აცნობიერებენ საჭიროებას ყოვლისმომცველი და კარგად გამართული მიდგომისადმი, რომელიც არ იქნება შემოსაზღვრული მარკეტინგული კონცეფციის მხოლოდ ტრადიციული პრინციპებით. ერთიანი (ჰოლისტიკური) მარკეტინგის კონცეფცია დამყარებულია მარკეტინგული პროგრამების, პროცესების და ლონისძიებების დაგეგმვაზე, შემუშავებასა და დაწერგვაზე მათი ურთიერთდამოკიდებულების გათვალისწინებით.² იგი აღიარებს, რომ მარკეტინგულ საქმეში მნიშვნე-

¹ Ф. Котлер, Маркетинг Менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль, изд. «Питер», С.-Пб., 1998, გვ. 52

² Ф. Котлер, К.Л. Келлер Маркетинг менеджмент, экспресс-курс, 3-е издание, перевод с англ., изд. «ПИТЕР», 2008, გვ. 29

ლოვანია ყველაფერი და ხშირად აუცილებელია გაფართოებული, ინტეგრირებული მიდგომა. ერთიანი მარკეტინგი ისეთი მიდგომაა, რომელშიც ცდილობენ აღიარონ და დააბალანსონ მარკეტინგული საქმიანობის განსხვავებული კომპეტენციები და სირთულეები. ერთიანი (ჰოლისტიკური) მარკეტინგი ოთხ კომპონენტს მოიცავს: ურთიერთობათა მარკეტინგი, ინტეგრირებული მარკეტინგი, შიდა მარკეტინგი და სოციალურად საპასუხისმგებლო მარკეტინგი.

როდესაც კომპანიის ყველა განყოფილების სამუშაო მიმართულია კლიენტის ინტერესების სამსახურზე, ყალიბდება ინტეგრირებული მარკეტინგის სისტემა. სამწუხაროდ ყველა თანამშრომელს შეიძლება არ ჰქონდეს იმის სტიმულები, რათა იმუშაოს კლიენტისათვის. მაგალითად, ერთ-ერთი წამყვანი ავიაკომპანიის წინაშე დასახეს ამოცანა – მიეზიდათ კლიენტები. მისი სტრატეგია გახდა მგზავრთა მაქსიმალური დაკმაყოფილება უფრო მაღალი დონის მომსახურებით, უფრო სუფთა სალონებით, მაღალი ხარისხის კვებით, მაღალკვალიფიციური თანამშრომლებით. მაგრამ რისი გაკეთება შეუძლია მას რეალურად? თუ კომპანიის განყოფილებები ფიქრობენ მხოლოდ და მხოლოდ ხარჯების შემცირებაზე ისინი ვერ შეძლებენ მიაღწიონ მომხმარებელთა სასურველ დაკმაყოფილებას. ხოლო თუ კომპანიის განყოფილებები ზრუნავენ შეარჩიონ ისეთი მომსახურე პერსონალი, რომელიც დაამყარებს მგზავრებთან თბილ ურთიერთობებს (კადრების განყოფილება), გამოიყენებენ (ფრენის განყოფილება) ისეთ მონყობილობას, რათა უფრო მეტი სისუფთავე უზრუნველყონ სალონებში და ა. შ., მაშინ მოხდება მგზავრთა მაქსიმალური დაკმაყოფილება.

ინტეგრირებული მარკეტინგი ორდონიანი სისტემაა. მისი პირველი დონე სხვადასხვა მარკეტინგული ფუნქციებია: რეკლამა, მარკეტინგული გამოკვლევა, გასაღება, პროდუქტის წარმოებისა და რეალიზაციის მართვა და ა.შ. ეს ფუნქციები უნდა იყოს ურთიერთგადაჯაჭვული, მათი შესრულება კოორდინირებული. ძალზე ხშირად გასაღების განყოფილება ადანაშაულებს წარმოების მენეჯერებს მეტად მა-

ღალი ფასებისათვის, ან ხშირად რეკლამისა და სავაჭრო მარკის მმართველებს არ შეუძლიათ შეათანხმონ სარეკლამო კამპანიის ჩატარების პრინციპები. მარკეტინგული ფუნქციების კოორდინაცია უნდა განხორციელდეს კლიენტის გათვალისწინებით.

2 ინტეგრირებული მარკეტინგის მეორე დონეა კომპანიის ყველა განყოფილების ურთიერთშეთანხმებული მუშაობა. მარკეტინგი ეფექტიანია, როდესაც კომპანიის თითოეული მუშაკი შეიტანს პირად წვლილს კლიენტთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების საქმეში. როგორც მიაჩნდა დევიდ პაკარდმა (კომპანია Hewlett Packard-ის დამფუძნებელი), „მარკეტინგი იმდენად მნიშვნელოვანია, რომ იგი არ შეიძლება დავავალოთ მხოლოდ მარკეტინგის განყოფილებას“.¹

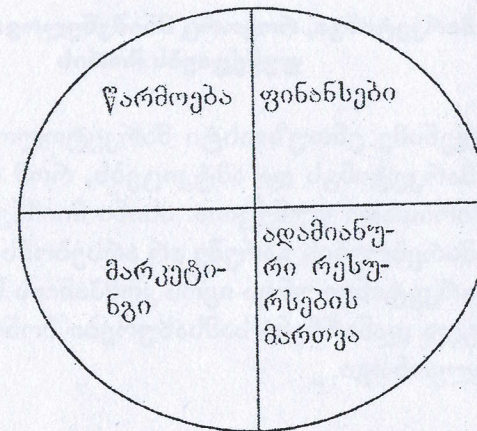
კომპანია Xerox-მა შეადგინა თანამდებობრივი ინსტრუქციები, რომლებიც თავის თავში მოიცავენ განმარტებებს თუ როგორ ზემოქმედებს კონკრეტული მუშაკი მომხმარებელზე. Xerox-ის წარმოების მენეჯერები დარწმუნებულნი არიან, რომ მომხმარებელთა მიერ საწარმოების ნახვა ხელს შეუწყობს გასაღების ზრდას, რადგან სუფთა და მონესრიგებული საამქროების დანახვა მომხმარებელს ნდობას უნერგავს პროდუქციის ხარისხის მიმართაც. კომპანიის წარმატებისათვის აუცილებელია ყველა განყოფილების გუნდური მუშაობა.

ყველა განყოფილების გუნდური მუშაობის ხელშეწყობისათვის კომპანია ერთნაირად დიდ ყურადღებას უთმობს შიგა და გარე მარკეტინგს. გარე მარკეტინგი – ეს არის მარკეტინგი მიმართული იმ პირებზე, რომლებიც არ მუშაობენ კომპანიაში. შიგა მარკეტინგის ამოცანაა – მუშაკთა დაქირავება, სწავლება და კომპანიის თანამშრომელთა სტიმულირე-

ბა მომხმარებელთა მაღალ დონეზე მომსახურებისათვის.¹ შიგა მარკეტინგი წინ უნდა უსწრებდეს გარე მარკეტინგს. რადგან გაუმართლებელია მომხმარებელს შევპირდეთ მომსახურების მაღალი დონე, თუ თავად კომპანიის თანამშრომლები არ არიან მზად უზრუნველყონ იგი.

კომპანიებში მარკეტინგულ ორიენტაციაზე გადასვლის პროცესში აუცილებელია ორგანიზაციული წინააღმდეგობის გადალახვა. კომპანიის ზოგიერთი განყოფილება (ჩვეულებრივ საწარმოო, საფინანსო, კვლევითი) ეჭვის თვალთ უყურებს მარკეტინგის ხელახალ ორგანიზაციას. ისინი თვლიან, რომ მარკეტინგის ფუნქციის გაძლიერება გამოიწვევს ორგანიზაციაში მათი გავლენის შესუსტებას.

თუმცა, თავდაპირველად მარკეტინგი აღიქმებოდა როგორც რამდენიმე ერთნაირი მნიშვნელობის მქონე ფუნქციებიდან ერთი ფუნქცია.

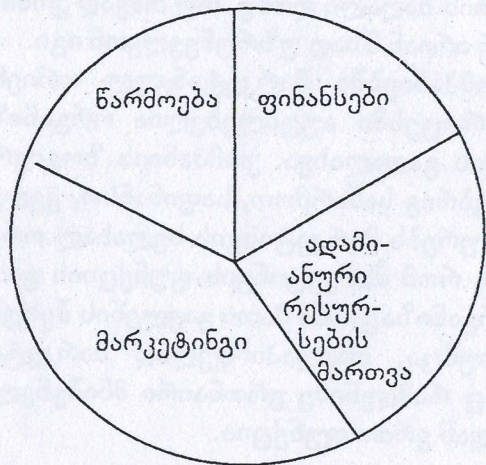


ნახ. 1. 1. მარკეტინგი, როგორც ერთი ფუნქცია რამდენიმე ფუნქციას შორის

¹ Ф. Котлер, Маркетинг Менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль, изд. «Питер», С.-Пб., 1998, гл. 58

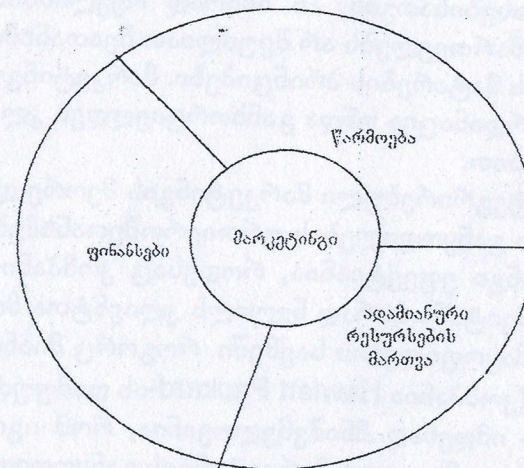
¹ Ф. Котлер, К.Л. Келлер Маркетинг менеджмент, экспресс-курс, 3-е издание, перевод с англ., изд. «ПИТЕР», 2008, гл. 33

გასაღების სფეროში არსებულმა პრობლემებმა იქამდე მიგვიყვანა, რომ მარკეტოლოგებს თავიანთი სამუშაოს მნიშვნელობის დასაბუთება დასჭირდათ.



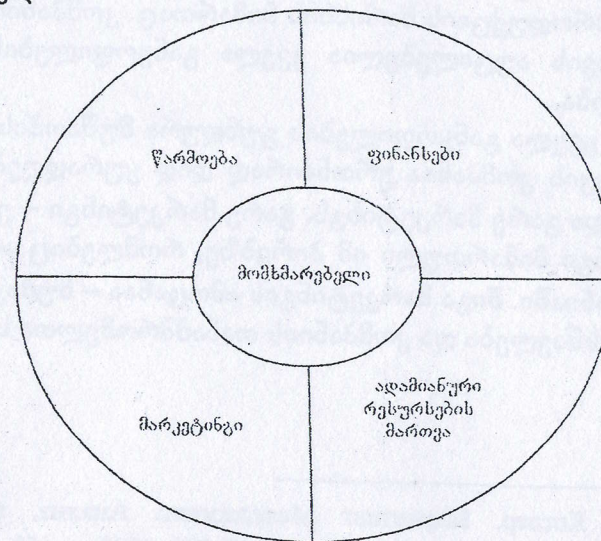
ნახ. 1. 2. მარკეტინგი, როგორც მნიშვნელოვანი ფუნქცია სხვა ფუნქციებს შორის

რამდენიმე ენთუზიასტი მარკეტოლოგი უფრო მეტად აფასებს მარკეტინგს და ამტკიცებს, რომ მარკეტინგი კომპანიაში ძირითადი ფუნქციაა. ისინი მიიჩნევენ, რომ რადგანაც მომხმარებლების გარეშე არ არსებობს თავად კომპანია, ამიტომ მარკეტინგი უნდა იყოს კომპანიის საქმიანობის ცენტრში. ყველა დანარჩენი სამსახურები მონოდებულნი არიან უზრუნველყოფი იგი.



ნახ. 1. 3. მარკეტინგი როგორც ძირითადი ფუნქცია

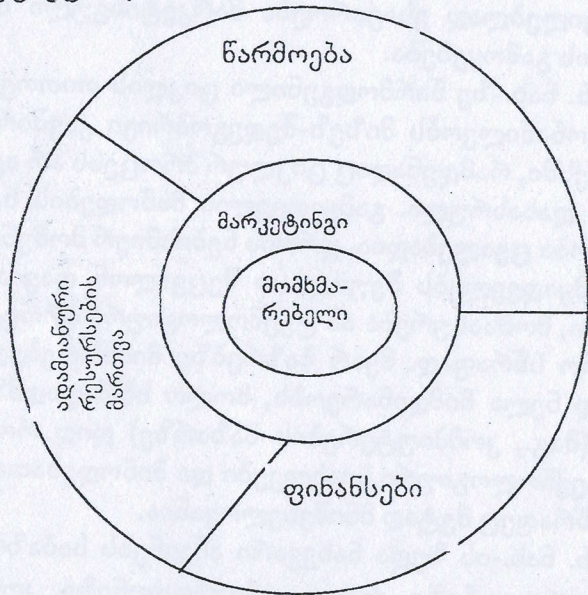
მსგავს შეხედულებებს არ ეთანხმებიან, არამედ ეწინააღმდეგებიან კიდევ კომპანიების დანარჩენი მენეჯერები. ამიტომ, ზოგიერთი მარკეტოლოგი განსხვავებული სახით წარმოადგენს მარკეტინგის მნიშვნელობას კომპანიაში. ისინი ცენტრალურ და ძირითად მნიშვნელობას ანიჭებენ მომხმარებელს.



ნახ. 1. 4. მომხმარებელი ასრულებს კონტროლის ფუნქციას

ამ შემთხვევაში ძირითადი ყურადღება ექცევა ორიენტაციას მომხმარებელზე. კომპანიის ყველა ფუნქცია ურთიერთქმედებაში მიმართულია მომხმარებელთა მომსახურებასა და დაკმაყოფილებაზე.

ზოგიერთი მარკეტოლოგის შეხედულებით, მომხმარებელთა მოთხოვნილებანი შეიძლება იყოს გაცნობიერებული და ეფექტიანად დაკმაყოფილებული მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც მარკეტინგის განყოფილებას კომპანიაში განეკუთვნება ცენტრალური როლი. ამ დროს მომხმარებელი ასრულებს კონტროლის ფუნქციას მარკეტინგის ინტეგრირებული ფუნქციიდან.



ნახ. 1. 5. მომხმარებელი ასრულებს კონტროლის ფუნქციას მარკეტინგის ინტეგრირებული ფუნქციიდან

მარკეტინგის სასარგებლოდ მრავალი არგუმენტის მიუხედავად ორგანიზაციების ბევრი ხელმძღვანელის დარწმუნება ვერ ხერხდება. ორგანიზაციულად წინააღმდეგობა ყველაზე ძლიერია იმ სფეროებში, რომლებშიც კომპანიები პირველად ეჯახებიან მარკეტინგის აუცილებლობას.

1. 2. მარკეტინგ-მენეჯმენტის არსი და მნიშვნელობა საბაზრო ეკონომიკის პირობებში

მარკეტინგ-მენეჯმენტი მოიცავს მარკეტინგის ანალიზს, დაგეგმვას, გეგმების რეალიზაციას და კონტროლს. მარკეტინგის მართვას ანუ მარკეტინგ - მენეჯმენტს მაშინ აქვს ადგილი, როდესაც პოტენციური გაცვლის ერთი მხარე მაინც შეიმუშავებს და იყენებს საშუალებებს სხვა მხარეებისაგან სასურველი გამოძახილის მისაღწევად. მარკეტინგის მართვა გულისხმობს იდეების, პროდუქტის და მომსახურების ფასწარმოქმნის, წინსვლის და განაწილების დაგეგმვისა და რეალიზაციის პროცესს, რომელიც მიმართულია გაცვლის განხორციელებისაკენ როგორც ცალკეულ ინდივიდთა, ასევე ორგანიზაციების დასაკმაყოფილებლად. რაც შეუძლებელია განხორციელდეს დიდი ძალისხმევითა და სიახლეთა დანერგვის გარეშე.

აღნიშნული განმარტებიდან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ მარკეტინგ-მენეჯმენტი დამყარებულია გაცვლის ცნებაზე და მიმართულია მიზნობრივ ბაზარზე განსაზღვრული შედეგების მისაღწევად. მარკეტინგის მართვა შეიძლება განხორციელდეს ნებისმიერ ბაზარზე. მაგალითად, თუ სასურსათო პროდუქტების მწარმოებელი კომპანიის ვიცე-პრეზიდენტს კადრების შერჩევის საზიო საქმე აქვს შრომის ბაზართან, ხოლო ვიცე-პრეზიდენტს შესყიდვების საზიო - ნედლეულის ბაზართან, ისინი ორივენი ვალდებულნი არიან განსაზღვრონ ამოცანები და სტრატეგიები ბაზრებზე კარგი შედეგების მისაღწევად. მაგრამ კადრების შერჩევის სამსახური და შესყიდვების სამსახური არ წარმოადგენენ ბაზრის აქტიურ სუბიექტებს.

მარკეტინგ - მენეჯმენტში დახელოვნებული ფირმები წარმოგვიდგებიან ლიდერებად ეკონომიკაში. ხოლო წინასწარ კარგად გააზრებული და კონკურენტუნარიანი მარკეტინგ-მენეჯმენტი საბაზრო ეკონომიკას, არ გადავაჭარბებთ თუ ვიტყვით, რომ, ეხმარება მთლიანობაში უფრო ეფექტიანად იმუშაოს. მარკეტინგის ეფექტიანად მართვა ხელს უწ-

ყოფს კომპანიებს მიაღწიონ წარმატებებს და ამასთანავე თავად საზოგადოების კეთილდღეობაზეც ახდენს დადებით გავლენას. მაგრამ ამისათვის ფირმას უნდა შეეძლოს მარკეტინგ - მენეჯმენტის სრულყოფა, რისთვისაც აუცილებელია სათანადო იდეების შერჩევა, შემდეგ კი განხორციელება.

კონკურენციის გაძლიერების შედეგად გავრცელდა აზრი იმის თაობაზე, რომ კონკურენცია სანარმოო ორიენტაციიდან გადავიდა მომხმარებელზე ორიენტაციაში. ეს უკანასკნელი მოითხოვს მყიდველის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. მარკეტინგის კონცეფცია, რომელიც გულისხმობს, რომ კომპანიის ძირითადი მიზანია ფირმისათვის მოგების მიღება მყიდველთა მოთხოვნილებების დამაკმაყოფილებელი საქონლის წარმოების გზით, არის მომხმარებელზე ორიენტაციის ბუნებრივი განვითარება. მოცემული კონცეფცია გვიჩვენებს, რომ წარმოება, გაყიდვები, მომხმარებლები არსებობენ კონკურენტულ საბაზრო გარემოში. მარკეტინგის კონცეფცია გულისხმობს კომპანიის მიზანმიმართულ მოქმედებებს კონკურენტებთან მყარი უპირატესობების ძიებისა მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების გზით. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მნიშვნელოვანია მუდმივი ფიქრი იმის შესახებ, თუ უფრო ეფექტიანად როგორ დავაკმაყოფილოთ ბაზარზე მომხმარებელთა მოთხოვნილებები. კონკურენტებით გაჯერებულ ბაზარზე მარკეტინგულ გადანყვეტილებათა მიღების პროცესს შეიძლება ვუნოდოთ კონკურენტული რაციონალობა. რაც გულისხმობს შემდეგს: კომპანია ბაზარზე მოქმედებს კონკურენტ კომპანიებთან გვერდიგვერდ და მუდმივად განვითარებადი ბაზრის პირობებში იგი მიისწრაფის იყოს თანმიმდევრული მომხმარებლებთან გაცვლის ორგანიზაციაში.

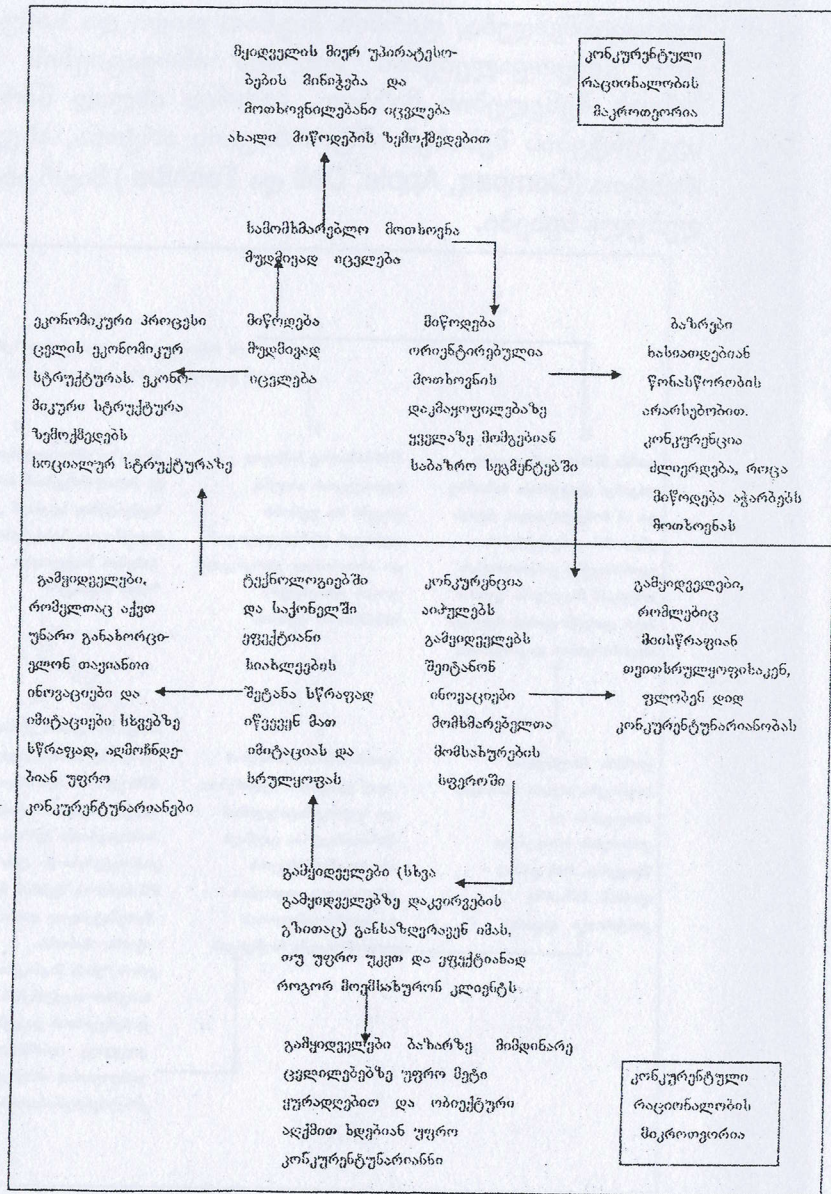
აღნიშნული პროცესის განხორციელებაში დიდი მნიშვნელობა აქვს მენარმის პირად დაინტერესებასაც, რომელიც მთელ ორგანიზაციას მომართავს მაღალი კონკურენტუნარიანობისაკენ. წარმატებული მენარმეები ქმნიან სანარმოებს, რომლებიც მათ აძლევენ საშუალებას განახორციელონ საქონლისა და მომსახურების მასობრივი წარმოება და გა-

ყიდვა. მენარმის შემოქმედებითი ნიჭი მის ენერჯიასთან, გამბედაობასთან შეხამებით და უნარით, რომ უხელმძღვანელოს სხვა ადამიანებს, მას აძლევს სტრატეგიის რეალიზაციის საშუალებას. წარმატებულ მენარმეებს ახასიათებთ ახალი შესაძლებლობების გამოვლენის, ბაზრის კონიუნქტურის წინასწარი განსაზღვრის, მარკეტინგის ახალი სტრატეგიების შემუშავების, საქმიანობის მრავალი ასპექტის დაგეგმვისა და კოორდინირების, თავიანთი სტრატეგიების სწრაფად შეცვლის უნარი და ა.შ. ამრიგად, მენარმეს წარმატებისათვის აუცილებლად ესაჭიროება მარკეტინგული მიდგომისა და ხედვის გამოყენება.

1. 6. ნახ.-ზე წარმოდგენილი ციკლის თითოეული ელემენტი მონაწილეობს მიზეზ-შედეგობრივი კავშირის რთულ კომპლექსში, რამდენადაც ციკლურ პროცესს არ აქვს დასაწყისი და დასასრული. გამყიდველის მიწოდების ხასიათი და მოცულობა ცვალებადია. დროის ნებისმიერ მომენტში ზოგიერთ გამყიდველებს შეუძლიათ შეცვალონ თავიანთი პროდუქტები, მომსახურება ან ტექნოლოგიური პროცესი სხვებზე უფრო სწრაფად. მყარ ბაზრებზე მიწოდებულთა ცვლა საკმაოდ ნელა მიმდინარეობს, ხოლო სწრაფადმზარდ ბაზრებზე (მაგ., კომპიუტერების ბაზარზე) დიდ როლს ასრულებს ტექნოლოგიური სიახლეები და მიწოდებათა ცვლილების სისწრაფეც მეტად მნიშვნელოვანია.

1.6. ნახ.-ის ზედა ნახევარი აჩვენებს საბაზრო სიტუაციას მაკროდონეზე, ქვედა - მიკროდონეზე, კონკრეტული ფირმის დონეზე. ლოგიკური დასკვნები გამოყოფილია ისრებით. თითოეული დებულება საბაზისოა მომდევნოსათვის. მაგალითად, მიწოდებაში მუდმივი ცვლილებები იწვევენ მოთხოვნის ცვლილებას, რასაც, თავის მხრივ, მივყავართ მისი ხელახალი ორიენტაციისაკენ უფრო მომგებიანი საბაზრო სეგმენტების მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად¹. რაც

¹ Диксон Питер Р., Управление маркетингом, перевод с англ., М, ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998, გვ.28



ნახ. 1. 6. კონკურენტული რაციონალობის თეორია

ინვესტის მისწრაფებას სეგმენტის უფრო ხარისხიანად მომსახურებისათვის გზების მოსაძებნად. უკანასკნელი გულის-

ხმობს კვლევის გაგრძელებას, რასაც მივყავართ უფრო ეფექტიანი და სწრაფი იმიტაციისაკენ. ეს წარმოქმნის მუდმივ ცვლილებებს მიწოდებაში. სხვა უმრავლესი თეორიებისაგან განსხვავებით კონკურენტულ რაციონალობას არ გააჩნია წინაპირობათა ამოსავალი ნაკრები, რომლებსაც ემყარება ყველა სხვა დებულებანი. ამის ნაცვლად ყოველი დებულება წინაპირობათა შემდგომი დებულებისათვის.

კონკურენტული რაციონალობა წარმოადგენს საქონლის ფორმების, განაწილების არხების და ქცევის საბაზრო ტიპების ინოვაცია-იმიტაციის უსასრულო ციკლების დინამიურ თეორიას, რომელიც მუდმივად მიმართულია ეფექტიანობის ამაღლებაზე.

განვიხილოთ მაგალითი. დე ვიტ უოლესს ჰქონდა იდეა ახალი ტიპის ჟურნალის შესახებ. მან 1922 წელს გახსნა საკუთარი ფირმა, პირდაპირი მარკეტინგის საშუალებით გავიდა პოტენციურ ხელმომწოდებზე. ინტერესმოკლებული არ იქნება განვიხილოთ ის იდეები, რომელთაც Reader's Digest მიიყვანეს წარმატებამდე.

უოლესმა დაასკვნა, რომ მოწყენილი ადამიანებიც კი ათვალისწინებენ ჟურნალების სტატიებს. მან აღმოაჩინა, რომ კარგად დანერგილი მასალაც კი შეიძლება ისე შემჭიდროვდეს, რომ ინფორმაციის ძალიან მცირე ნაწილი დაიკარგოს, ამასთან მკითხველის კმაყოფილება შესამჩნევად გაიზარდოს. ბევრი ჟურნალი ირჩევს თავის თემატიკას და სტილს დროის ცვლილების შესაბამისად, რომელიც შემდგომ არააქტუალური ხდება საზოგადოებაში ფასეულობათა ორიენტირების ცვლილების გამო. Reader's Digest-ის სტატიები კი ძირითადად ეძღვნება უნივერსალურ თემებს: თავისუფლებას, ოპტიმიზმს, ადამიანთა მიმართ რწმენას, სიყვარულს, თვითსრულყოფას.

მრავალი ჟურნალი ორიენტირებულია მამაკაცებზე ან ქალებზე. Reader's Digest-მა თავისი თავი განსაზღვრა საოჯახო ჟურნალის სახით. უოლესის პარტნიორი გახდა მისი ცოლი და მათ ერთად უზრუნველყვეს ჟურნალში მამაკაცთა და ქალთა ინტერესების ბალანსი. ეს განსაკუთრებით მნიშ-

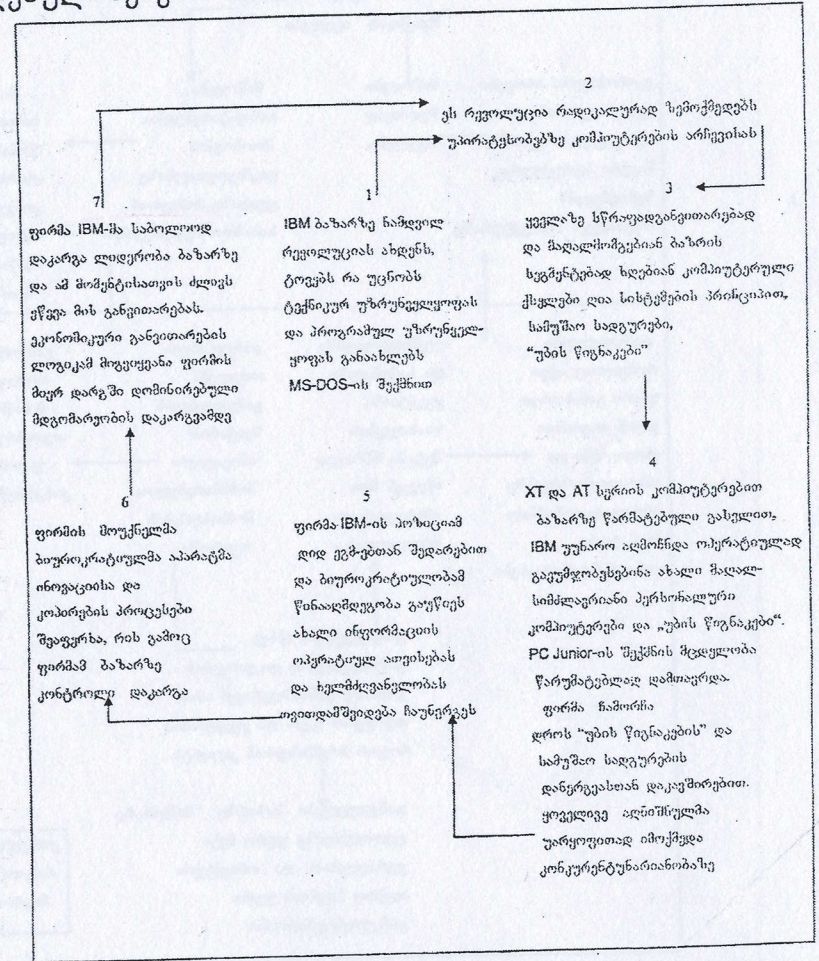
ენელოვანი გახდა მომდევნო წლებში, როცა ჟურნალმა და-
ინყო ადგილის გაყიდვა რეკლამისთვის.

უოლესმა კარგად გააცნობიერა, რომ მისი საქმე მნიშ-
ვნელოვანი წილად დამოკიდებულია თავის მიმწოდებლებზე –
ერთმანეთთან კონკურენციაში მყოფ ჟურნალებზე. თავდა-
პირველად ისინი იყვნენ გახარებულები მიეღოთ უფასო რეკ-
ლამა თავიანთი სტატიების (შემჭიდროებული ფორმით) პუბ-
ლიკაციებიდან. მათ ნება დართეს უოლესს დაებეჭდა მათი
სტატიები უფასოდ, ამიტომ მისი საგამომცემლო ხარჯები
დარჩა დაბალი. უოლესი შეარჩევდა საუკეთესო ჩანაწერებს
ასეულობით ან მეტი ჟურნალებიდან. ჟურნალი – მიმწოდებ-
ლები უწევდნენ ერთმანეთს კონკურენციას Reader's Digest-
ში მოხვედრის უფლებისათვის. თავად აღნიშნულ ჟურნალს კი
შეეძლო კონკურენტული ბრძოლიდან გვერდზე მდგარიყო.

არსებობს ჰიპოთეზა, რომლის თანახმადაც თავისუფა-
ლი ბაზრების განვითარება ხორციელდება ინოვაცია-იმიტა-
ციის პროცესის საშუალებით, რომელიც თავდაპირველად
ჩქარდება, შემდეგ მკვეთრად შენელებს და ისევ იზრდება.
ამგვარად, სასაქონლო ბაზრები თავიანთ განვითარებაში გა-
ივლიან არა ერთ, არამედ რამდენიმე ციკლს. მარკეტოლოგებ-
მა აღწერეს საქონლის სასიცოცხლო ციკლი, რომელიც წარ-
მოდგენილია ოთხი ეტაპით. კონკურენტული რაციონალობა –
ესაა უსასრულო ინოვაცია-იმიტაციის სასიცოცხლო ციკლე-
ბის თეორია. მოცემული თეორიის თანახმად გამყიდველები
მუდმივად ახდენენ გავლენას საბაზრო კონიუნქტურაზე, ხო-
ლო ეს უკანასკნელი, თავის მხრივ, ზემოქმედებს მათზე.

1. 7. ნახ. -ზე გრაფიკულად წარმოდგენილია მაგალითი
ფირმა IBM-ის მიერ პერსონალური კომპიუტერების ბაზარზე
კონკურენტული რაციონალობის დაკარგვისა. 80-იანი წლე-
ბის დასაწყისში აღნიშნულმა ფირმამ უდიდესი წარმატებით
დანერგა ბაზარზე თავისი XT, AT, PC სერიის კომპიუტერე-
ბი; თუმცა იმავე ათწლეულის შუა პერიოდიდან IBM-ის კონ-
კურენტული რაციონალობის ხარისხი შესამჩნევად გაუარეს-
და. ამის მიზეზები იყო რიგი ფაქტორები: ბიუროკრატული

თვითდამშვიდება, ფირმის შიგნით დიდი და საშუალო ეგმ-
ების განყოფილებების ზენოლა ინოვაციების შემდგომი
ზრდის შენელების მიზნით, ბაზრის ახლად წარმოქმნილი
სეგმენტების შესახებ ინფორმაციის არქონა, ასევე კონკუ-
რენტთა (Compaq, Apple, Dell და Toshiba) მიერ ახლადშემო-
ღებული წესები.



ნახ. 1. 7. ფირმა IBM -ის კონკურენტული რაციონალობა*

* Диксон Питер Р., Управление маркетингом, перевод с англ.,
«Издательство БИНОМ», М,1998, გვ.29

1. 7. ნახ. -ზე ნაჩვენებია, ფირმა IBM -ის კონკურენტული რაციონალობა, რომელსაც ჰქონდა საწყის სტადიაზე დიდი წარმატება, შეიცვალა კონკურენტული წარუმატებლობით. რატომ შეირყა ფირმის საქმეები, აქამდე არ არის ცნობილი, მაგრამ ბევრი რამ შეიძლება აიხსნას ზემოქმადვი ქსელური პერსონალური კომპიუტერების განვითარებაში შიდა-საფირმო წინააღმდეგობით, რომელმაც საფრთხე შეუქმნა დიდი და საშუალო ეგმ-ების მაღალმომგებიან წარმოებას. 1992 წელს რეორგანიზაციის წარუმატებელი მცდელობის შემდეგ, IBM-მა გამოაცხადა თავისი გეგმების შესახებ დაყოფილიყო რამდენიმე კომპანიად. დამოუკიდებელი კომპანია IBM PC შევიდა სტრატეგიულ ალიანსში ისეთ კომპანიასთან, როგორცაა Apple.

თავი 2. მომხმარებლის მიერ აღქმული ფასეულობის ანალიზი და მისი გართვა

2. 1. მომხმარებლის მიერ აღქმული ფასეულობის ანალიზი

მარკეტინგის კონცეფციიდან გამომდინარე, მომხმარებელი ფირმის ყურადღების ძირითადი ობიექტია. თავად მყიდველი კი მიმართავს იმ კომპანიას, რომლის პროდუქტი მისთვის ყველაზე მაღალი ფასეულობის მქონეა. თუმცა საქონლის ყიდვამდე მომხმარებელს უყალიბდება მოლოდინი განსაზღვრული ფასეულობისა. ამიტომ იგი, მისთვის მისაღები ხარჯების გათვალისწინებით, ცდილობს მოიძიოს ისეთი საქონელი, რომელიც მას მაქსიმალურ ფასეულობას მოუტანს.

მომხმარებლისათვის საერთო ფასეულობა იმ სარგებლობათა ერთობლიობაა, რომლის მიღებასაც იგი იმედოვნებს საქონლის შეძენისას. მისი განმსაზღვრელი ფაქტორებია: თავად პროდუქტის ფასეულობა, მომსახურების (იგულისხმება თანმხლები მომსახურება, სარემონტო მომსახურება და სხვა) ფასეულობა, პერსონალის ფასეულობა (იგულისხმება კომპანიის პერსონალის პროფესიონალიზმი და მოქნილობა, რათა დააკმაყოფილონ მომხმარებელთა მოთხოვნილებები), იმიჯის (იგულისხმება კომპანიის საერთო კორპორაციული იმიჯი) ფასეულობა. თუმცა მომხმარებლის მიერ განცდილი ფასეულობა დამოკიდებულია მის საერთო ხარჯებზეც. ეს უკანასკნელი კი უნდა განისაზღვროს არა მხოლოდ როგორც მომხმარებლის მიერ განეული ფულადი ხარჯების ერთობლიობის სახით, არამედ აგრეთვე, დროის, ენერჯის და ემოციური ხარჯების ერთობლიობით. ის ფასეულობა, რომელსაც განიცდის მომხმარებელი განისაზღვრება როგორც სხვაობა მომხმარებლისათვის პროდუქტის სა-

ერთო ფასეულობასა და მის საერთო ხარჯებს შორის, ან როგორც მათი თანაფარდობა.

საერთო ფასეულობასა და საერთო ხარჯებს შორის თანაფარდობას, რომელსაც ითვალისწინებს და გამოიყენებს მომხმარებელი სხვადასხვა კომპანიების წინადადებების ურთიერთშედარებისას, უნოდებენ კოეფიციენტს ფასეულობა/ფასი. აღნიშნულიდან გამომდინარე, კომპანიას შეუძლია გაზარდოს პროდუქტის ფასეულობა ორი გზით. პირველი, თავად საქონლის თვისებებისა და მახასიათებლების გაუმჯობესებით, მომსახურების დონის ამაღლებით, პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებით და კორპორაციული იმიჯით. მეორე, მყიდველის ხარჯების შემცირებით, მისი დროის, ენერგეტიკული და ემოციური ხარჯების ეკონომიით და რასაკვირველია, საქონელზე ფასის დაწევით. რაც უფრო დაბალია კომპანიის მიერ დაწესებული ფასი, მით მაღალია ის ფასეულობა, რომელსაც განიცდის მომხმარებელი და მით უფრო ძლიერია სტიმული პროდუქციის შესაძენად სწორედ ამ კომპანიისაგან.

მომხმარებლის მოლოდინის ჩამოყალიბებაზე გავლენას ახდენს ინდივიდის წინა გამოცდილება, მეგობართა და თანამშრომელთა რჩევები, ბაზრის აქტიური სუბიექტებიდან და კონკურენტებიდან მიღებული ინფორმაცია, პროგნოზირების მონაცემები. აქტიურ რეკლამას მივყავართ მყიდველთა მომატებულ მოლოდინებთან, ხოლო რეკლამით მოხიბლული მომხმარებელი მისი დაუკმაყოფილებლობის შემთხვევაში კიდევ უფრო იმედგაცრუებული დარჩება. ამიტომ კომპანიების მიერ მომხმარებელთა მოლოდინების დონის გაზრდა უნდა განხორციელდეს იმავდროულად მისი შესაბამისი პროდუქტის ხარისხის დონის ამაღლებით. ისიც გასათვალისწინებელია, რომ კომპანიისათვის არახელსაყრელია დაადგინოს ძალზე დაბალი დონის მოლოდინები რადგან იგი ვერ შეძლებს საჭირო რაოდენობის მყიდველების მიზიდვას.

მარკეტინგის მართვის სისტემაში განასხვავებენ ისეთ ცნებასაც, როგორცაა მომხმარებლის დაკმაყოფილების ხარისხი. იგი დამოკიდებულია იმ კმაყოფილების ან იმედგაც-

რუების განცდებზე, რომელსაც შეიგრძნობს ინდივიდი თავისი წინასწარი მოლოდინისა და შექნილი საქონლის რეალური მახასიათებლების ურთიერთშედარებით. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მომხმარებლის დაკმაყოფილების ხარისხი განისაზღვრება თანაფარდობით მომხმარებლის მოლოდინებსა და მის მიერ შექნილი პროდუქტის ფუნქციონირების და ექსპლოატაციის რეალურ მაჩვენებლებს შორის.

თუ პროდუქტის რეალური მახასიათებლები ემთხვევა მყიდველის მიერ აზრობრივად წარმოდგენილ მაჩვენებლებს მაშინ მომხმარებელი დაკმაყოფილებულია. ხოლო თუ პროდუქტის ფუნქციონირების ფაქტიური მაჩვენებლები აღმოჩნდება უფრო დაბალი მოსალოდნელთან შედარებით მაშინ მომხმარებელი იმედგაცრუებულია. საუკეთესო შემთხვევაში, პროდუქტის საექსპლოატაციო მაჩვენებლებმა შეიძლება გადააჭარბონ აზრობრივად წარმოდგენილ მახასიათებლებს, რაც იწვევს მყიდველის დაკმაყოფილების ხარისხის კიდევ უფრო ამაღლებას და შეიძლება ითქვას რომ მყიდველი აბსოლუტურად კმაყოფილია.

კომპანიები, რომელთაც უწევთ მუშაობა მძაფრი კონკურენციის პირობებში, მიზნად ისახავენ მიაღწიონ მყიდველთა დაკმაყოფილების მაღალ ხარისხს, რაც წინაპირობაა რაციონალური უპირატესობების მინიჭებისა და მომხმარებლის ლოიალური დამოკიდებულებისა განსაზღვრული სავაჭრო მარკისადმი.

ყველაზე წარმატებული კომპანიები მიზნად ისახავენ მომხმარებელთა სრული, აბსოლუტური დაკმაყოფილების მიღწევას. მაგალითად, კომპანია Honda-ას აღნიშნულის გამოსახატავად მიაჩნია, რომ ერთ-ერთი მიზეზი მათი მომხმარებლების კმაყოფილებისა თავად ამ კომპანიის მუდმივი დაუკმაყოფილებლობაა. დღეს წარმატებულ კომპანიებს კარგად აქვთ გაცნობიერებული ის გარემოება, რომ თუ მომხმარებელი უბრალოდ დაკმაყოფილებულია, იგი ადვილად შეიძლება გადაერთოს სხვა მიმწოდებლებზე და უპირატესობა მიანიჭოს სხვა სავაჭრო მარკებს უფრო კარგი წინადადების შემთხვევაში. ხოლო საქონლის ხარისხითა და ღირებულებით

სრულად დაკმაყოფილებული მყიდველები ძირითადად ინარჩუნებენ ლოიალურობას არჩეული სავაჭრო მარკისადმი.

მომხმარებლის სრულად დაკმაყოფილების ერთ-ერთი პირობაა კომპანიაში მაღალი ქცევითი კულტურის ფორმირება, როცა მისი თითოეული თანამშრომლის მიზანია მყიდველის დარწმუნება. გასათვალისწინებელია ისიც, თუ როგორი პოზიციები აქვთ კონკურენტებს ამ თვალსაზრისით და როგორია მათი სამომავლო მიზნები. კომპანიებს მომხმარებელთა დაკმაყოფილების ხარისხის კონტროლირებაში დახმარებას გაუწევს რიგი მეთოდების გამოყენება. მათ შორის აღსანიშნავია საჩივრებისა და წინადადებების შეკრების სისტემა. მაგალითად, სასტუმროები და რესტორნები სთავაზობენ კლიენტებს სპეციალურ ბლანკებს, რომელთა შევსების შედეგად არკვევენ მომხმარებელთა აზრს მომსახურების ხარისხის თაობაზე. ზოგიერთი საავადმყოფოების დერეფნებში განათავსებენ სპეციალურ ყუთებს, რომლებშიც პაციენტთა მიერ შევსებული სპეციალური ბლანკები გროვდება კომენტარებისა და წინადადებებისათვის. მომხმარებელზე ორიენტირებული ორგანიზაციები ცდილობენ გაამარტივონ ეს სისტემა და ოპერატიულად გადაჭრან წამოჭრილი პრობლემები, რისთვისაც აწესებენ "ცხელ ხაზებს" უფასო სატელეფონო ნომრებით. ეს ამარტივებს მომხმარებელთა წინადადებების მიწოდების პროცედურას.

კომპანიებს მომხმარებელთა დაკმაყოფილების ხარისხის კონტროლირება შეუძლიათ ე.წ. აქტიური მყიდველების გამოყენებით. ისინი არიან დაქირავებული ადამიანები, რომლებიც მომხმარებლის როლს ასრულებენ და მარკეტინგის მენეჯერის ინფორმირებას ახდენენ კომპანიის და მისი კონკურენტების პროდუქციის ძლიერი და სუსტი მხარეების შესახებ. ისინი ზოგჯერ გამოხატავენ უკმაყოფილებას მომსახურების ხარისხის ან სხვათა მიმართ და ხდება გარკვევა იმისა, თუ მომსახურე პერსონალი რამდენად კეთილგანწყობილია მყიდველთა მიმართ.

მომხმარებელთა დაკმაყოფილების ხარისხის კონტროლირებაში კარგ შედეგს იძლევა გამოკითხვის მეთოდის გა-

მოყენება, კერძოდ სატელეფონო და ანკეტური გამოკითხვი. გამოკითხვის პროცესში ირკვევა თუ რამდენად არ დაკმაყოფილებულნი მომხმარებლები: საერთოდ არ არ დაკმაყოფილებულნი, ნაწილობრივ არ არიან დაკმაყოფილებულნი, არიან გულგრილნი კომპანიის მიმართ, არიან დაკმაყოფილებულნი თუ სრულად არიან დაკმაყოფილებულნი. ლეზული ინფორმაციის საიმედოობა კიდევ უფრო იზრდება როდესაც გამოკითხვაში ჩართულია მყიდველთა მიერ კონკურენტი კომპანიების შეფასება. დიდი მნიშვნელობა აქვს გამოკითხვების ჩატარებასთან ერთად მომხმარებელთა მხრიდან უარების დონის მონიტორინგის ორგანიზაციას. უარების დონის ზრდის შემთხვევაში კომპანიას სერიოზულ მუშაობა მოუწევს მდგომარეობის გამოსასწორებლად მომხმარებელთა დასაკმაყოფილებლად.

იმისათვის რომ გამოვარკვიოთ თუ რა არის აუცილებელი ფასეულობის (ღირებულების) შესაქმნელად საჭირო განვიხილოთ "ღირებულების შექმნის ჯაჭვი" და მისი ნაწილი მოდგენის სისტემა. აღნიშნულ კონცეფციას დიდ ყურადღებას უთმობს მაიკლ პორტერი. იგი თითოეული კომპანიის მიზნებს განიხილავს როგორც საქმიანობის სხვადასხვა სახეების რთულ სისტემას.¹

"ფასეულობის შექმნის ჯაჭვი" შედგება სტრატეგიულად ურთიერთდაკავშირებული საქმიანობის ცხრა სახისგან, რომლებიც ქმნიან კომპანიის ინფრასტრუქტურას. ჯაჭვის ხუთი რგოლი ძირითადია, ხოლო დანარჩენები ასრულებენ დამხმარე როლს.

კომპანიის საქმიანობის ძირითადი სახეები მოიცავს ნედლეულისა და მასალის თანმიმდევრობით შემოსვლას (შეღობა ლოგისტიკა), მათ გადაქცევას საბოლოო პროდუქტად (მუშა ოპერაციები), საბოლოო პროდუქტის გადაზიდვას (გარე ლოგისტიკა), მარკეტინგს და გაყიდვის შემდგომ მომსახურებას (სერვისი). დამხმარე საქმიანობას განეკუთვნება

¹ Портер М., Конкуренция, Издательский дом «Вильямс», С.-Пб., 2002, გვ. 86-90

ნედლეულისა და მასალების შესყიდვები, ტექნოლოგიის გან-
ვითარება, ადამიანური რესურსების მართვა და კომპანიის
ინფრასტრუქტურა. მოცემულ ფუნქციებს ახორციელებენ
კომპანიათა სპეციალიზებული განყოფილებები, თუმცა არა
მარტო ისინი. მაგალითად მუშაკთა დაქირავება შეიძლება
განახორციელოს კომპანიის რამოდენიმე განყოფილებამ.

კომპანიებმა უნდა შეძლონ გაანალიზონ ხარჯები და
ღირებულება (ფასეულობა), რომელიც ჯაჭვის თითოეულ
რგოლში იქმნება, აგრეთვე მოიძიონ საქმიანობის სახეების
მიხედვით ეფექტიანობის ამალღების გზები. გარდა ამისა
კომპანიას უნდა შეეძლოს შეაფასოს კონკურენტთა მუშაო-
ბის ხარჯები და ეფექტიანობა და შეადაროს ისინი თავის
მაჩვენებლებს. ყოველივე აღნიშნულის პრაქტიკაში განხორ-
ციელება ძალზე რთულია. მაგრამ ასეთი ღონისძიებებით შე-
საძლებელია განისაზღვროს თუ რომელი კომპანიაა უფრო
უკეთეს მდგომარეობაში და გააჩნია კონკურენტული უპირა-
ტესობანი.

კომპანიის წარმატება დამოკიდებულია არა მარტო მი-
სი თითოეული განყოფილების მიერ თავისი ფუნქციების
შესრულებაზე, არამედ, აგრეთვე, მათი ქმედებების კოორ-
დინაციაზეც. სწორედ ამ მოთხოვნის გათვალისწინებით ყა-
ლიბდება ინტეგრირებული მარკეტინგი. ასე მაგალითად,
ზოგიერთი მათგანი ძალზე ხშირად თავის ინტერესებს კომ-
პანიის ინტერესებზე მაღლა აყენებს. ამას რომ თავი აარი-
დონ აუცილებელია ბიზნესის ძირითადი პროცესების მოქნი-
ლად მართვა. ეს პროცესები კი მოიცავს: ახალი პროდუქტის
რეალიზაციის, მატერიალურ-საწარმოო მარაგების მართვის,
შეკვეთების მიღების და პროდუქციის დროულად გაგზავნი-
სა და მომხმარებლის მომსახურების პროცესებს.

კომპანიებს, რომლებიც აღწევენ მაღალ მაჩვენებლებს
მომხმარებელთა დაკმაყოფილებაში, სურთ ამ წარმატებების
შესახებ აცნობონ მთელ მიზნობრივ ბაზარსაც, რისთვისაც
იყენებენ რეკლამას.

კომპანიებს აქვთ შესაძლებლობა აამაღლონ მომხმა-
რებლის დაკმაყოფილების ხარისხი პროდუქტის ფასის დაწე-

ვით ან მომსახურების დონის ამალღებით, რაც იწვევს მოგე-
ბის ნორმის შემცირებას. კომპანიას შეუძლია გაზარდოს
რენტაბელობა სხვადასხვა მეთოდებით, მაგალითად, წარმო-
ების პროცესების მოდერნიზაციით; კომპანიებს საქმე აქვთ
რიგ დაინტერესებულ ჯგუფებთან: მოსამსახურებთან, დი-
ლერებთან, მიმწოდებლებთან, აქციონერებთან. მომხმარე-
ბელთა სასარგებლოდ რესურსული ნაკადის მიმართულების
ცვლილებას შეუძლია გამოიწვიოს ცალკეულ პარტნიორთა
უკმაყოფილება. კომპანიის ფილოსოფია უნდა ითვალისწი-
ნებდეს მომხმარებელთა დაკმაყოფილების მაღალი დონის
მიღწევას და აგრეთვე, დაინტერესებული ჯგუფების დაკმა-
ყოფილების მისაღებ დონეს არსებული რესურსების ჩარჩო-
ებში.

კომპანიის საბოლოო წარმატების მისაღწევად მნიშვნე-
ლოვანია კონკურენტულ უპირატესობათა მოძებნა საქმიან-
ობის უშუალო სფეროს გარეთ, აგრეთვე მიმწოდებლების,
დისტრიბიუტორების და მომხმარებელთა ღირებულების
შექმნის ჯაჭვის შესწავლა. მძაფრი კონკურენციის პირობებ-
ში ბევრი კომპანია აყალიბებს ღირებულების შექმნისა და
გადაცემის სისტემებს. რაც ეხმარება მას პროდუქცია აწარ-
მოოს საბაზრო მოთხოვნასთან სრული შესაბამისობით. მა-
გალითად, კომპანია Levi's Strauss-ის პროდუქციის მთავარი
საცალო სავაჭრო ფირმაა Sears. ყოველი სამუშაო დღის ბო-
ლოს ელექტრონული კავშირის სისტემით კომპანია Levi's
იღებს მონაცემებს მაღაზიებში დღიური გაყიდვების შესახებ
ჯინსების რაოდენობის, ზომების და მოდელის მიხედვით.
ინფორმაციის მიღების შემდეგ Levi's კავშირის ელექტრონუ-
ლი საშუალებებით შეუკვეთავს ქსოვილებს თავის მიმწოდე-
ბელს, კომპანიას Milliken. ეს უკანასკნელი, თავის მხრივ, მა-
სალაზე შეკვეთას გადასცემს კომპანიას DuPont. ამგვარად
მიწოდებების ჯაჭვით პარტნიორები იღებენ ყველაზე ოპე-
რატიულ ინფორმაციას გაყიდვების შესახებ და წარმოებას
პროგნოზების საფუძველზე კი არ გეგმავენ, არამედ აწარმო-
ებენ სწორედ იმ პროდუქციას, რომელიც იყიდება. ამრიგად,

შეიძლება ითქვას, რომ კომპანიის საქმიანობის ეფექტიანობა თავის კონკურენტებთან შედარებით მიიღწევა უფრო მაღალი ხარისხის მარკეტინგ-მენეჯმენტის სისტემებით, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, თანამედროვე ბაზრის პირობებში ერთმანეთს კონკურენციას უწევენ არა უშუალოდ კომპანიები, არამედ ღირებულების (ფასეულობის) შექმნისა და გადაცემის სისტემები. უპირატესობას აღწევს ის კომპანია, რომელსაც კონკურენტებთან შედარებით ეფექტიანი სისტემა აქვს.

კომპანიებისათვის ძალზე მნიშვნელოვანია შეინარჩუნონ თავიანთი მყიდველები. თუმცა, ხშირ შემთხვევაში ძირითად აქცენტს აკეთებენ ახალ მომხმარებელთა მოზიდვაზე, რაც არასწორია. არსებობს მომხმარებელთა შენარჩუნების ორი ხერხი. პირველი, ისეთი პირობების შექმნა, რომლებიც აბრკოლებენ სხვა მწარმოებლებთან (გამყიდველებთან) გადასვლას. მეორე, მომხმარებელთა სრული დაკმაყოფილება, მათთან მყარი და ნდობით აღსავსე ურთიერთობების ჩამოყალიბება და შენარჩუნება. ასეთი ღონისძიებები ცნობილია ურთიერთობათა მარკეტინგის სახელწოდებით. მისი ამოსავალი მომენტი პოტენციური მომხმარებლები – ისინი, ვისაც შეუძლია პროდუქტის ან მომსახურების ყიდვა. კომპანია ცდილობს განსაზღვროს მათ შორის ყველაზე პერსპექტიულები, ანუ ყველაზე მეტად დაინტერესებულნი პროდუქტით და იმავდროულად გადახდისუნარიანები. მომხმარებლები, რომელთა გადახდისუნარიანობა საეჭვოა და მათთან თანამშრომლობა ფირმას დიდ მოგებას არ პირდება, განიხილებიან როგორც არაპერსპექტიული მომხმარებლები. კომპანია იმედოვნებს, რომ პერსპექტიული პირებიდან შერჩეული ბევრი მომხმარებელი გადავა მომხმარებელთა კატეგორიაში, რომელთაც პირველად მიმართეს ფირმას. რის შემდეგაც მათი დაკმაყოფილებული ნაწილი გადაიქცევა მყიდველებად, რომელთაც განმეორებით მიმართეს კომპანიას. მაგრამ ეს არ არის საკმარისი. არამედ კომპანია უნდა მიისწრაფოდეს გადააქციოს მყიდველები, რომელთაც განმეორებით მიმართეს მას, ამ მომხმარებლებად, რომლებიც მაღალ შეფასებას აძ-

ლევენ მოცემულ კომპანიას და ყიდულობენ შესაბამის ტეგორიის საქონელს მხოლოდ მისგან. შემდგომი მცდელობა იმისა, რომ ეს მომხმარებლები გადაიხდონ კომპანიასთან აქტიურად ურთიერთმოქმედ პარტნიორობას, თუმცა მომხმარებელთა რაღაცა ნაწილი მაინც გამოაპასიურობას. კომპანია უნდა შეეცადოს დაიბრუნოს და ყოფილებელ მომხმარებელთა აქტიურობა განმეორებისა და დადებების სტრატეგიის დახმარებით.

2.2. მომხმარებელთა დაკმაყოფილების ხარისხის შეფასება

მომხმარებელზე ორიენტირებული კომპანიები წრაფიან მიაღწიონ მისი დაკმაყოფილების მაღალ ხარისხს, თუმცა ძალზე მნიშვნელოვანია თანაფარდობა ხარჯები შედეგებს შორის. კომპანიას აქვს შესაძლებლობა აამა მომხმარებლის დაკმაყოფილების ხარისხი პროდუქტის სის დაწვეით ან მომსახურების დონის ამაღლებით. ან მისი მოგება მცირდება. კომპანიას შეუძლია გაზარდოს მოგება სხვა მეთოდებით, მაგალითად, წარმოების პროდუქტის მოდერნიზაციით. კომპანიას საქმე აქვს დაინტერესდეს მომხმარებლებთან: დილერებთან, მოსამსახურებებთან, მიმწოდებლებთან, აქციონერებთან. მომხმარებელთა სასარგებლო რესურსების ნაკადის მიმართულების ცვლილებას კი ღია გამოიწვიოს ცალკეულ პარტნიორთა უკმაყოფილო ანუ კომპანიის ფილოსოფია უნდა ითვალისწინებდეს მომხმარებელთა დაკმაყოფილების მაღალი დონის მიღწევას დაინტერესებული ჯგუფების დაკმაყოფილების მისი დონის პირობებში.

კომპანიები დიდ ყურადღებას უნდა უთმობდნენ მომხმარებელთა შენარჩუნების კოეფიციენტს და მომხმარებელთა დაკარგვის დონეს. მაგალითად, კოლეჯისათვის მომხმარებელთა შენარჩუნების კოეფიციენტი შეიძლება იყოს დენტების წილი, რომლებიც გადადიან პირველიდან წ-

კურსზე ან ჩარიცხული აბიტურიენტებისა და დამამთავრებელი კურსის სტუდენტთა თანაფარდობა. უფრო მნიშვნელოვანია, რომ კომპანიამ დაადგინოს ის მიზეზები, რის გამოც იგი კარგავს მომხმარებლებს, განსაზღვროს თავისი ნაკლოვანებანი და მართვის გაუმჯობესებით დაძლიოს ისინი. თუ კომპანიის მომხმარებელს არ აწყობს მომსახურების დონე, პროდუქციის ხარისხი, ფასები მაშინ კომპანიამ აუცილებლად უნდა განსაზღვროს მიზეზთა პროცენტული თანაფარდობა, რომელთა მიხედვითაც იგი კარგავს მომხმარებლებს. ფირმამ უნდა გამოთვალოს მოგების შემცირების მაჩვენებელი, რაც გამომწვეულია მომხმარებლის წასვლით. თუ საქმე გვაქვს ინდივიდუალურ მომხმარებელთან, მაშინ კომპანიის მიერ "ხელიდან გაშვებული" მოგება ტოლია მომხმარებლის სასიცოცხლო ციკლის ღირებულებისა - მიმდინარე მოგებისა, რომლის მიღება კომპანიას შეეძლო, თუ მყიდველი უარს არ იტყოდა მის მომსახურებაზე. მაგალითად, სატრანსპორტო გადაზიდვების სფეროში ერთ-ერთი კომპანია გასულ წელს მოემსახურა 34 ათას კლიენტს, მიმდინარე წელს ეს მაჩვენებელი მომსახურების დაბალი დონის გამო შემცირდა 5%-ით, ანუ ფირმამ დაკარგა 1,7 ათასი კლიენტი. ერთი კლიენტის დაკარგვა ნიშნავს გაყიდვების მოცულობის შემცირებას 20 ათასი ლარით. ამგვარად, წლის განმავლობაში კომპანიამ დაკარგა (1,7 ათასი X 20 ათასი) 34 მლნ ლარი. ფირმის მოგების მარჟა შეადგენს 10%-ს. ამგვარად, მიმდინარე წელს მისი მოგება შემცირდა 3,4 მლნ ლარით (0,1 X 34 მლნ ლარი). რადგან მომხმარებელთა ნაადრევი წასვლა გამომწვეულია კომპანიის მუშაობის ხარისხით, მისი რეალური დანაკარგები დროთა განმავლობაში მხოლოდ იზრდება. ფირმებს აუცილებლად ესაჭიროებათ გამოთვალონ რა დაუჯდებათ მათ მართვაში ხარვეზების ლიკვიდირება. ჩვეულებრივ ასეთი ხარჯები მნიშვნელოვნად უფრო ნაკლებია ვიდრე „ხელიდან გაშვებული“ მოგების სიდიდე.

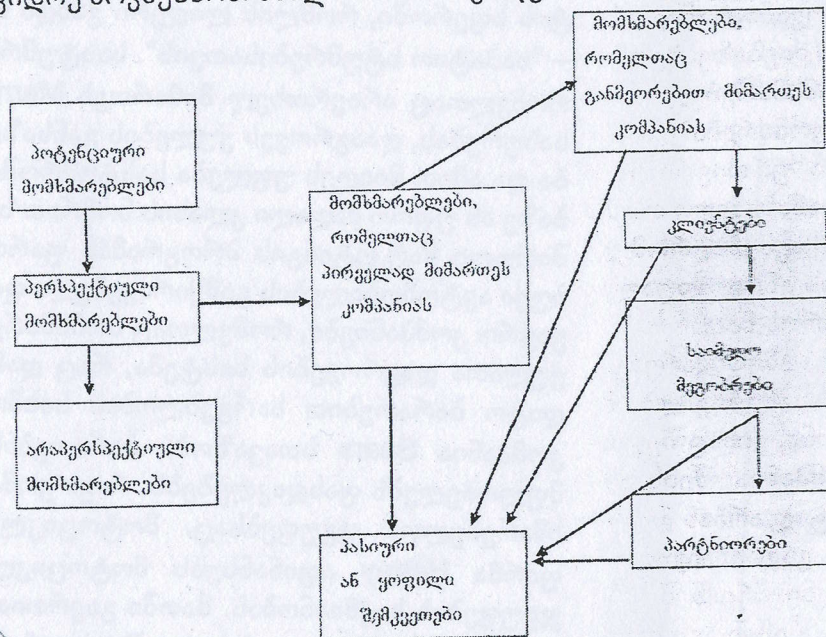
ახალ მყიდველთა მისაზიდად საჭირო ხარჯები 5-ჯერ აღემატება იმ ხარჯებს, რაც უკვე არსებულ მყიდველთა შესანარჩუნებლად აუცილებელი. თუმცა ხშირად პირიქით

ხდება, ძირითად აქცენტს აკეთებენ ახალ მომხმარებელთა მოზიდვაზე, გაყიდვების ტექნოლოგიაზე და არა მომხმარებელთან მყარი ურთიერთობების ჩამოყალიბებაზე. ხოლო ურთიერთობები მომხმარებელთან გარიგების განხორციელების შემდეგ არ განიხილება. ბევრი კომპანია აღიარებს მომხმარებლის ლოიალურობის მნიშვნელობას. კვლევებით დადგენილია, რომ მომხმარებელთა წასვლის კოეფიციენტის შემცირება 5%-ით კომპანიის მოგებას ზრდის სულ მცირე 25%-ით.

მომხმარებელთა შენარჩუნების საქმეში შეიძლება დაგვეხმაროს ორი ხერხი. პირველია, პირობების შექმნა, რომლებიც აბრკოლებენ სხვა მიმწოდებელისადმი მიმართვას. მომხმარებელი ძალიან იშვიათად განწყვიტავს თავის ადრინდელ კავშირებს, როდესაც ეს უკავშირდება მნიშვნელოვანი თანხების გაღებას და ხარჯებს ახალ მიმწოდებელთა ძიებაზე. მეორე, მომხმარებლის სრული დაკმაყოფილება. მომხმარებელთან მყარი და ნდობით სავსე ურთიერთობების ფორმირება და მისი მხარდაჭერა მეტად მნიშვნელოვანია. იგი ურთიერთობათა მარკეტინგის შესწავლის საგანია. ეს უკანასკნელი თავის თავში მოიცავს ისეთ ღონისძიებებსა და ქმედებებს, რომელსაც იყენებს კომპანია, რათა უკეთ გაუგოს ინდივიდუალურ მომხმარებლებს და უკეთესად მოემსახუროს მათ.

მომხმარებელთა მოზიდვის და შენარჩუნების პროცესის ამოსავალი მომენტი პოტენციური მომხმარებლები, ისინი, ვისაც შეუძლია პროდუქტის ან მომსახურების ყიდვა. კომპანია ეძებს ისეთ მომხმარებლებს, რომლებიც ყველაზე მეტად არიან დაინტერესებულნი პროდუქტით და აქვთ უნარი გადაიხადონ მისი შეძენისათვის. ხოლო არაპერსპექტიული არიან მომხმარებლები, რომელთა გადახდისუნარიანობა იწვევს დიდ ეჭვს და მათთან თანამშრომლობა არ არის დიდი მოგების მომტანი. კომპანიის მიერ შერჩეული ბევრი პერსპექტიული პირი გადავა ისეთ მომხმარებელთა კატეგორიაში, რომლებმაც პირველად მიმართეს კომპანიას, ხოლო შემდეგ მათი დაკმაყოფილებული ნაწილი გადაიქცევა მყიდ-

ველებად, რომელთაც კომპანიას განმეორებით მიმართეს. კომპანია უნდა ცდილობდეს, რომ მისდამი განმეორებით მიმართული მყიდველი გადააქციოს ისეთ კლიენტად, რომელიც მაღალ შეფასებას მისცემს მოცემულ კომპანიას და შესაბამისი კატეგორიის საქონელს ერთადერთი მიმწოდებლისაგან შეიძენს. ბოლოს კი საიმედო მომხმარებლები გადაიქცევიან კომპანიასთან აქტიურად ურთიერთმოქმედ პარტნიორებად. თუმცა უნდა გავაცნობიეროთ ისიც, რომ მომხმარებელთა გარკვეული ნაწილი გამოავლენს პასიურობას. კომპანიის ამოცანაა დაიბრუნოს დაუკმაყოფილებელ მომხმარებელთა აქტიურობა განმეორებითი წინადადებების სტრატეგიის რეალიზაციის საშუალებით. ხშირად უფრო მარტივია მივიპყროთ ყოფილ მომხმარებელთა ყურადღება ვიდრე მოვძებნოთ ახალი მომხმარებლები.



ნახ. 2. 1. მომხმარებლის ევოლუცია

ლოიალურ მომხმარებელთა რაოდენობის ზრდამ მიგვიყვანა კომპანიის შემოსავლების ზრდასთან და მოითხოვა

უფრო დიდი თანხები მყიდველებთან მყარი და საიმედო ურთიერთობების დასამყარებლად. კომპანიისადმი ერთგულ მომხმარებელთა მნიშვნელობა დამოკიდებულია დარგის თავისებურებებზე. რა რაოდენობის რესურსები უნდა მიმართოს კომპანიამ ურთიერთობათა მარკეტინგზე? ამასთან დაკავშირებით გამოიყოფა კომპანიის ინვესტიციების 5 დონე: 1. საბაზო მარკეტინგი. ამ შემთხვევაში გამყიდველი უბრალოდ ყიდის პროდუქტს; 2. რეაქტიული მარკეტინგის დროს გამყიდველი ყიდის პროდუქტს და წაახალისებს მომხმარებელს, რათა მან მიმართოს მწარმოებელს რაიმე კითხვის წამოჭრისას, კომენტარებისათვის ან საჩივრებისათვის; 3. საპასუხისმგებლო მარკეტინგის შემთხვევაში დროის მცირე მონაკვეთში გაყიდვის აქტის შემდეგ მწარმოებელი ინტერესდება, შეესაბამება თუ არა პროდუქტის ხარისხი მომხმარებლის მოლოდინებს. მიღებული ინფორმაცია საშუალებას იძლევა კომპანიამ აამაღლოს თავისი მუშაობის ეფექტიანობა; 4. პროაქტიური მარკეტინგი გამოიყოფა მაშინ, როდესაც კომპანიის სავაჭრო წარმომადგენლები დროგამოშვებით მიმართავენ მომხმარებლებს წინადადებებით, რომლებიც უფრო სრულყოფილია ან ახალი სასარგებლო პროდუქტებით მაგალითად, საცალო სავაჭრო კომპანია Kraft პროაქტიური თავის მუშაობაში და თავაზობს თავის კვლევებსა და სასარგებლო რჩევებს მაღაზიების რენტაბელობის ამაღლების მიმართულებით; 5. პარტნიორული მარკეტინგის დროს კომპანია მუშაობს უწყვეტ ურთიერთქმედებაში მომხმარებელთან პარტნიორები დაკავებულნი არიან იმით, რათა ერთობლივად მოიძიონ ყველაზე უფრო რაციონალური საშუალებები და ეფექტიანად გაუძღვნენ საქმეს. მაგალითად, Genera Electric- მა სპეციალისტები მიმართა კომპანია Praxair, Inc ზე, რათა აღმოეჩინა მისთვის დახმარება შრომის მწარმოებლობის ასამაღლებლად.

პრაქტიკაში კომპანიათა უმრავლესობა, განსაკუთრებით თუ ისინი მუშაობენ ფართო მოხმარების საქონლის ბაზარზე, ხოლო მოგების მარჯა პროდუქციის ერთეულზე აქ

არის დიდი, ახდენენ მხოლოდ საბაზო მარკეტინგის რეალიზაციას. ხოლო თუ პირიქით, კომპანიის მომხმარებელთა რიცხვი მცირეა, ხოლო მოგების მარჟა ერთეულ პროდუქტზე მაღალია, მწარმოებელთა უმრავლესობა მოძრაობს პარტნიორული მარკეტინგის მიმართულებით. მაგალითად, კომპანია Boeing ახალი თვითმფრინავების პროექტირებისას მჭიდროდ თანამშრომლობს ავიაგადამყვანთან United Airlines და ცდილობს სრულად დააკმაყოფილოს პარტნიორის მოთხოვნები.

მარკეტინგის რომელი სპეციფიკური საშუალებები შეიძლება კომპანიამ გამოიყენოს მომხმარებელთან ურთიერთობების განმტკიცებისათვის და მისი დაკმაყოფილების მისაღწევად? ლ. ბერრიმ და ა. პარასურამანმა გამოყვეს ფასეულობების შექმნისადმი 3 მიდგომა: ფინანსური სარგებლობების გაზრდა, პირადი კავშირების გამყარება და სტრუქტურული კავშირების გაფართოება.

	მაღალი მარჟა	საშუალო მარჟა	დაბალი მარჟა
მომხმარებელთა /დისტრიბუტორთა/ დიდი რაოდენობა	საპასუხისმგებლო	რეაქტიული	საბაზო ან რეაქტიული
მომხმარებელთა /დისტრიბუტორთა/ საშუალო რაოდენობა	პროაქტიური	საპასუხისმგებლო	რეაქტიული
მომხმარებელთა /დისტრიბუტორთა/ უმნიშვნელო რიცხვი	პარტნიორობა	პროაქტიური	საპასუხისმგებლო

ნახ. 2. 2. ურთიერთობათა მარკეტინგის დონეები

კომპანიებს შეუძლიათ შესთავაზონ მომხმარებლებს მონაწილეობა მიიღონ სიხშირულ და საკლებო მარკეტინგულ პროგრამებში. სიხშირული მარკეტინგული პროგრამები ითვალისწინებენ იმ მომხმარებელთა დაჯილდოებას, რომლებიც ხშირად ყიდულობენ ფირმის საქონელს და/ან ყიდულობენ საქონელს მნიშვნელოვანი მოცულობით. სიხშირული მარკეტინგი იმ ფაქტის აღიარებაა, რომ კომპანიის მომხმარებელთა 20% უზრუნველყოფს მისი ბიზნესის 80%-ს.

სიხშირული მარკეტინგის პროგრამის პრაქტიკაში რეალიზაცია ერთ-ერთმა პირველმა მოახდინა კომპანია American Airlines-მა. 1980-იანი წწ-ის დასაწყისში მისმა ხელმძღვანელობამ გადამწყვიტა ნაეხალისებინა მგზავრები, რომელთაც ხშირად და შორ მანძილზე უწევდათ ფრენა. ამ პროგრამამ დიდი მონონება დაიმსახურა სასტუმროების მენეჯმენტის სფეროში, რომლის ლიდერი გახდა Marriott პროგრამით – “საპატიო სტუმრებისათვის”. სასტუმროების კლიენტებმა, რომელთაც არაერთხელ მიმართეს Marriott-ის ქსელის მომსახურებას, დააგროვეს ქულების განსაზღვრული რაოდენობა და ამით მიიღეს უფლება სასტუმროში უფასოდ ცხოვრებაზე ან უფრო მაღალი კლასის ნომრით სარგებლობაზე. სიხშირული მარკეტინგის პროგრამას ფართოდ იყენებენ მსუბუქი ავტომობილების გამქირავებელი ფირმები, საცალო სავაჭრო კომპანიები, რომელთაც მომხმარებლებს შესთავაზეს ქულათა დაგროვების სისტემა, რაც დამყარებულია საკრედიტო ბარათებით სარგებლობის სიხშირეზე. მაგალითად, კომპანია Sears სთავაზობს ბარათების Discover Card-ის მფლობელებს ფასდაკლებებს. რიგი კომპანიები ქმნიან მომხმარებელთა ჯგუფებსაც. მოტოციკლების მწარმოებელი ფირმა Harley აფინანსებს მოტოციკლების მფლობელთა ჯგუფების საქმიანობას. მათში გაერთიანებულია დაახლოებით 127 ათასი კაცი. “Harley-Davidson”-ის პირველად ყიდვისას მყიდველი ხდება 1 წლით (უფასოდ) ამ ჯგუფის წევრი და ამიტომ ეძლევა შეღავათები – ფასდაკლებები სასტუმროებით სარგებლობისას, “Harley”-ის მოტოციკლის არენდის შე-

საძლებლობა შვებულების პერიოდში, სპეციალური სადაზღვევო პროგრამები, ხელმოწერა ჟურნალზე (Hog Tales), ტურისტული ცნობარი, გზებზე ავარიული დახმარების აღმოჩენა, მოტოციკლის მოპარვის შემთხვევაში დახმარების აღმოჩენა.

მაქსიმალური მოგების მიღება შეუძლია კომპანიას, რომელიც დაასწრებს კონკურენტებს და მათზე ადრე დაიწყებს ამ მარკეტინგული პროგრამის დახმარებას. მაგრამ თუ სიხშირულ მარკეტინგულ პროგრამას ერთ კონკრეტულ სფეროში ბევრი მიმდევარი გაუჩნდება მისი გამოყენების ეფექტიანობა მნიშვნელოვნად შემცირდება. ბევრი კომპანიები ქმნიან მომხმარებელთა ჯგუფებს ან კლუბებს. მასში გაწევრიანება შეიძლება იყოს ავტომატური, მომხმარებლის მიერ პირველი ყიდვის განხორციელებისთანავე, ან განსაზღვრული თანხის ფარგლებში ყიდვის განხორციელებისას ანდა საწევრო შენატანის გადახდის შემდეგ. მაგალითად, კოსმეტიკური პროდუქციის მწარმოებელი იაპონური კომპანიის Shiseido-ს მომხმარებელთა კლუბი აერთიანებს 10 მლნ წევრზე მეტს. მათ შეუძლიათ ისარგებლონ Visa ბარათით, ფასდაკლებებით თეატრალურ წარმოდგენებზე დასწრებისას, ფასდაკლებებით სასტუმროებში, მაღაზიებში შესვლისას, უფასოდ იღებენ კომპანიის ჟურნალს, რომელშიც ქვეყნდება კლუბის წევრთა საუკეთესო "შედეგები", აგრეთვე, მონაწილეობენ კონკურსში "კლუბის ხშირი სტუმრი"-ს ნოდების მისაღებად.

კომპანიას შეუძლია უზრუნველყოს მომხმარებლები კომპიუტერული კავშირის სისტემით, რათა გაადვილდეს შეკვეთების გაფორმება და ფულის გადახდა. მედიკამენტებით საბითუმო ვაჭრობის წამყვანმა კომპანიამ McKesson Corporation-მა განახორციელა მილიონი დოლარის ინვესტირება მიწოდებათა ელექტრონული აღრიცხვის სისტემის და მატერიალურ-ტექნიკური მარაგების ორგანიზაციაში, რომელშიც ასობით აფთიაქი მონაწილეობს.

კომპანიები, რომლებიც იყურებიან წინ და ფიქრობენ მომავალზე, მიზნად ისახავენ გააძლიერონ თავიანთი თანამშრომლების მომხმარებელთან სოციალური კავშირები ურთიერთობების ინდივიდუალიზაციითა და პერსონიფიკაციით. ისინი ცდილობენ მაქსიმალურად შეამსუბუქონ და დააჩქარონ გზა მომხმარებელიდან კლიენტისაკენ (მყიდველისაკენ). ამასთან დაკავშირებით ჯ. დონნელმა, ლ. ბერრიმ და ტ. ტომპსონმა მიაწინეს, რომ კომპანიის მომხმარებელი შეიძლება იყოს სახელის გარეშე, ხოლო კლიენტი – არასოდეს. მომხმარებლები – ნაწილია მთლიანი ან დიდი სეგმენტისა; კლიენტთა მომსახურება მიმდინარეობს ინდივიდუალურ საფუძველზე. მომხმარებელს ემსახურება მოცემულ მომენტში თავისუფალი ნებისმიერი თანამშრომელი, კლიენტთა მომსახურება კი დავალებული აქვთ პროფესიონალებს.

საბოლოო ჯამში მარკეტინგ-მენეჯმენტი უნდა იყოს მიმართული ხელსაყრელი მომხმარებლების მიზიდვისა და შენარჩუნებისათვის. ავტომობილების გაყიდვაში ერთ-ერთი დილერული კომპანიის დირექტორის გამოანგარიშებით ტიპიურ მყიდველს მისი ფირმისათვის პოტენციურად მოაქვს (ავტომანქანების ყიდვითა და რემონტით) 300 ათასი დოლარი. მაგრამ ყველა მომხმარებელი როდი აღმოჩნდება სასარგებლო. კარგად ცნობილია "ნესი 80/20", რომელიც გვეუბნება, რომ მომხმარებელთა 20%-ს მოაქვთ კომპანიის მოგების 80%. უილიამ შერდენმა შემოგვთავაზა დამატება – 80/20/30. იგი თვლის, რომ ყველაზე სასარგებლო მომხმარებელთა 20% აძლევს კომპანიას მოგების 80%-ს, რომლის ნახევარი იკარგება ყველაზე ნაკლებად სასარგებლო მყიდველთა 30%-ის მომსახურებისას. აქედან გამომდინარე, თითოეულ კომპანიას აქვს შესაძლებლობა გაზარდოს მოგება "წამგებიან" მყიდველებთან განშორების ხარჯზე.

კომპანიისათვის ყოველთვის არ არის მოგების მომტანი მისი ყველაზე მსხვილი მომხმარებლები, რომლებიც მოითხოვენ მაქსიმალურ ფასდაკლებებს და მომსახურების გაზრდილ დონეს. რაც იწვევს კომპანიის მოგების შემცირე-

ბას. მსხვილი მომხმარებლებისაგან განსხვავებით ჩვეულებრივი მომხმარებლები იხდიან საქონლის მთლიან ღირებულებას და კმაყოფილნი არიან მომსახურების მინიმალური დონით. ამიტომ ბევრი მსხვილი ფირმა, რომელებიც ადრე ორიენტირებულნი იყვნენ მსხვილ შემკვეთებზე, ამჟამად თავიანთ მზერას მიმართავენ საშუალო მყიდველთა ბაზარზე. ასე, მაგალითად, საფოსტო გზავნილების ექსპრეს დაყვანის წამყვანმა კომპანიებმა დაასკვნეს, რომ მათი მხრიდან დაუშვებელია იგნორირება გაუკეთონ წვრილ და საშუალო კლიენტების (ტვირთგამგზავნთა) მოთხოვნილებებს.

კომპანიებს როდი შეუძლიათ შეასრულონ შემკვეთების ყველა სურვილი და დააკმაყოფილონ თითოეული მათგანი. მაგალითად, თუ Courtyard-ის (კომპანია Marriott Hotel-ის მოტელების ქსელი) კლიენტს აქვს პრეტენზია Marriott-ის მომსახურების დონეზე, იგი მიიღებს უარყოფით პასუხს. თუ მსგავსი მოთხოვნები დაკმაყოფილდა ამით დაზიანდება Marriott-ისა და Courtyard-ის მდგომარეობა. ამასთან დაკავშირებით უნდა აღინიშნოს, რომ ზოგიერთი ორგანიზაცია მიისწრაფის დააკმაყოფილოს თითოეული შემკვეთის (მომხმარებლის) სურვილები. მომხმარებლები ხშირად საინტერესო იდეებს გვთავაზობენ, მაგრამ ზოგიერთი მათგანი მიუღებელი ან არარენტაბელურია. ამიტომ მსგავსი სახის წინადადებებისადმი გამოდევნება არ არის მიზანშეწონილი.

კომპანიისათვის ხელსაყრელი ანუ სასარგებლო მომხმარებელი – ესაა მომხმარებელი, რომელსაც ხანგრძლივი დროის განმავლობაში მოაქვს შემოსავალი, რომელიც აღემატება კომპანიისათვის მისაღებ ხარჯებს შემკვეთის მოზიდვის, მისი მომსახურების და გაყიდვების მიმართულებით. ამ შემთხვევაში საუბარია არა კონკრეტული გარიგებისას მოგებაზე, არამედ მომხმარებლების სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში მოგებასა და ხარჯებზე.

კომპანიების უმრავლესობას არ შეუძლია განსაზღვროს მომხმარებლის ინდივიდუალური რენტაბელობა. მაგალითად, ბანკები ამტკიცებენ, რომ კლიენტები სარგებლო-

ბენ ყველაზე განსხვავებული საბანკო მომსახურებით, და ეს ნიშნავს, რომ გარიგებები ფიქსირდება აღრიცხვის სხვადასხვა ჟურნალებში. თუმცა საკრედიტო დანესებულებანი, რომელთაც შეძლეს ინდივიდუალური რენტაბელობის გაანგარიშება, ცუდ მდგომარეობაში აღმოჩნდნენ არახელსაყრელი ანუ არასასარგებლო მომხმარებლების რაოდენობის გამო. ზოგიერთმა ბანკმა განსაზღვრა, რომ კლიენტთა დაახლოებით 45% მისთვის “წამგებიანია”.

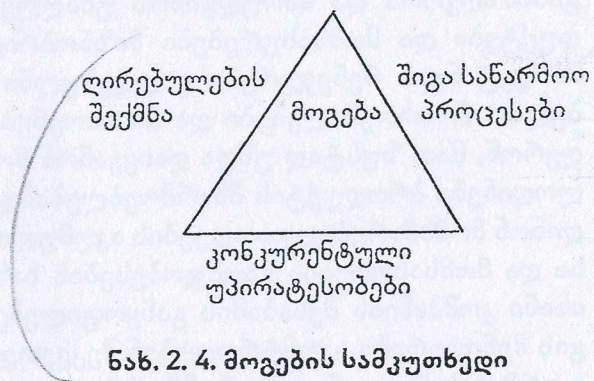
შემკვეთთა სარგებლიანობის ანალიზის შესახებ წარმოდგენას გვაძლევს ნახ. 2. 3. პორიზონტალურად მოცემულია მომხმარებლები, ხოლო ვერტიკალურად – პროდუქტები. თითოეულ უჯრედში არის სიმბოლო, რომელიც აღნიშნავს მოცემული პროდუქტის მოცემულ მომხმარებელზე გაყიდვის რენტაბელობას. C1 მომხმარებელს მოაქვს მაღალი მოგება; იგი ახორციელებს სამი პროდუქტის (P1, P2 და P3) შესყიდვებს, რომელთაც მოაქვთ მოგება. C2-მომხმარებლის რენტაბელობა არაერთგვაროვანია. იგი ყიდულობს ერთ

მომხმარებლები

	C1	C2	C3	
რ	P1	+	+	მაღალმომგებიანი პროდუქტი
ი	P2	+	-	მომგებიანი პროდუქტი
ფ	P3		-	წამგებიანი პროდუქტი
ე	P4	+		შერეული პროდუქტი
ს		მაღალმომგებიანი მომხმარებელი	მომხმარებელი, რომელსაც მოაქვს როგორც მოგება ასევე ზარალი	არახელსაყრელი მომხმარებელი

ნახ. 2. 3. მოგების ანალიზი მომხმარებელი / პროდუქტი

მომგებიან პროდუქტს და ერთ წამგებიან პროდუქტს. შემკვეთი C3 არახელსაყრელია, რამდენადაც შეიძენს ერთ მომგებიან და ორ წამგებიან პროდუქტს. რა ვქნათ C2 და C3 მომხმარებლებთან? კომპანიას აქვს მოქმედების ორი ვარიანტი: 1) კომპანიას შეუძლია გაზარდოს ფასი წამგებიან საქონელზე ან შეაჩეროს მათი წარმოება, ან 2) მას შეუძლია შეეცადოს გაყიდოს მომგებიანი პროდუქტები არახელსაყრელ შემკვეთებზე. თუ არახელსაყრელი მომხმარებლები უარს იტყვიან შესყიდვაზე / ნაყიდ პროდუქტზე, ისინი აღარ იქნებიან კომპანიისათვის საინტერესო ობიექტები. კომპანია მხოლოდ მოიგებს თუ ეს მომხმარებლები ნავლენ კონკურენტებთან. საბოლოო ჯამში კომპანიის მოგება დამოკიდებულია სამ ელემენტზე, რაც ნაჩვენებია ქვემოთ ნახ. 2. 4.-ზე. მისი მოგება მით უფრო მეტი იქნება, რაც უფრო დიდი უნარი აქვს კომპანიას ღირებულების შექმნისა, რაც უფრო ეფექტიანია მისი საწარმოო ოპერაციები და რაც უფრო მაღალია კომპანიის კონკურენტული უპირატესობანი.



კომპანიებს უნდა შეეძლოთ მაღალი ღირებულების შექმნა უფრო ნაკლები ხარჯების პირობებში. კონკურენტული უპირატესობა კომპანიის უნარია იმოქმედოს ერთი ან რამოდენიმე მიმართულებით, რომლებშიც მის კონკურენტებს არ სურთ ან არ შეუძლიათ კომპანიის მიერ შექმნილი ღირებულების და ხარჯების დონესთან შესაბამისობა. ფირმები

მიისწრაფიან მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობების შექმნისაკენ. მათ შორის ისინი, რომელთაც შეუძლიათ მიაღწიონ წარმატებას, სთავაზობენ მომხმარებლებს უფრო მაღალ ფასეულობას, რაც განაპირობებს მომხმარებელთა მიერ განმეორებით შესყიდვებს და კომპანიის მაღალ მოგებასაც. ხოლო მომხმარებლები გამყიდველისაგან მოეღიან პროდუქტის მაღალ ხარისხს და მომსახურების მაღალ დონეს.

ხარისხს განსაზღვრავენ როგორც “შესაბამისობას მოთხოვნებთან”, “ვარგისიანობას გამოყენებისათვის” და ა.შ. კონტროლის ამერიკულმა საზოგადოებამ ხარისხი ასე განმარტა: „ხარისხი – პროდუქტის ან მომსახურების თვისებებისა და მახასიათებლების ერთობლიობაა, რომელიც დამყარებულია მათ უნარზე დააკმაყოფილოს გაცხადებული ან ნაგულისხმევი მოთხოვნილებები.“¹

ხარისხის ეს განსაზღვრება მომხმარებელთა ინტერესებს ითვალისწინებს. ამიტომაც შეგვიძლია ვთქვათ, რომ თუ პროდუქტი ან მომსახურება აკმაყოფილებს ან აჭარბებს მომხმარებელთა მოლოდინებს, მწარმოებელი კომპანია უშვებს ხარისხიან პროდუქციას. ასეთ კომპანიას კი შეიძლება ეწოდოს ხარისხის კომპანია.

უნდა განვასხვავოთ ერთმანეთისაგან შესაბამისი ხარისხი და შედარებითი ხარისხი. მაგალითად, Mercedes-ის მარკის ავტომობილი უზრუნველყოფს მომხმარებელს უფრო მაღალი ხარისხით ვიდრე Hyundai-ის მარკის ავტომობილი: იგი ბევრად უფრო გრძელვადიანია, მყარია, აქვს უფრო მაღალი სისწრაფე, და ა.შ. მაგრამ Mercedes-ის და Hyundai-ის შესაბამისი ხარისხები ერთნაირია, რამდენადაც მათი ყველა კომპონენტები და კვანძები სთავაზობენ მომხმარებლებს ხარისხის დეკლარირებულ დონეს.

¹ Ф. Котлер, Маркетинг Менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль, изд.»Питер», С.-Пб., 1998, გვ. 99

არ არსებობს იდეალური ხარისხი, იგი ყოველთვის შეიძლება იყოს გაუმჯობესებული. საუკეთესო ხერხი ხარისხის ამაღლებისა – კომპანიის ეფექტიანობის შედარებაა საუკეთესო კონკურენტებთან და მისწრაფება შეჯიბრში გამარჯვებისაკენ.

ხარისხის ამაღლება დღეისათვის ერთ-ერთი პრიორიტეტული საკითხია. მომხმარებელთა უმრავლესობას არ აკმაყოფილებთ მხოლოდ პროდუქტის საშუალო-ხარისხობრივი მახასიათებლები. თუ კომპანიას სურს შეინარჩუნოს მოგების მაღალი დონე, იგი ვალდებულია მიიღოს საყოველთაო (გოტალური) ხარისხის მართვის სისტემა. ეს უკანასკნელი წარმოადგენს პროდუქციის და მომსახურების ხარისხის უწყვეტი ამაღლების ყველა ორგანიზაციული პროცესების საერთო ორგანიზაციულ მეთოდს. ხარისხი ფირმას ეხმარება მოიპოვოს მომხმარებლის ლოიალურობა. ეს კი კომპანიისათვის ძლიერი დაცვითი საშუალებაა კონკურენტებთან ბრძოლის პირობებში და იმავდროულად კომპანიას ეხმარება უზრუნველყოს მდგრადი ზრდა და მიიღოს მაღალი შემოსავლები. პრაქტიკაში გამოიყენებენ ჯილდოების მინიჭებას იმ კომპანიებისათვის, რომლებიც პროდუქციის უმაღლესი ხარისხის დემონსტრირებას ახდენენ. 1951 წ. იაპონიაში პირველად შემოიღეს ე. დემინგის (დემინგი იყო ამერიკელი სპეციალისტი, რომელმაც წინ წამოწია ხარისხის გაუმჯობესების მნიშვნელობის იდეა და შემოგვთავაზა მისი ამაღლების მეთოდოლოგია) სახელობის ეროვნული ჯილდო ხარისხის სფეროში. დემინგის შრომები გახდა საყოველთაო ხარისხის მართვის ბევრი მეთოდის განვითარების საფუძველი. მსგავსი ჯილდოების მინიჭების პრაქტიკა არის სხვა ქვეყნებშიც, მაგალითად, ამერიკის შეერთებულ შტატებში, ევროპაში. არსებობს მჭიდრო კავშირი პროდუქციის ხარისხს, მომხმარებლის დაკმაყოფილებასა და კომპანიაში მოგების დონეს შორის. ხარისხის უფრო მაღალი დონის მიღწევას მივყავართ მომხმარებლის დაკმაყოფილების უფრო მაღალ დონესთან მაღალი ფასების პირობებშიც და უმეტეს შემთხვევაში კი ხარჯების შემცირებისას. ხარისხის გაუმჯობესების პროგ-

რამების რეალიზაცია, როგორც წესი, კომპანიის მოგებას ზრდის. ხარისხის გაუმჯობესების პროგრამების განვითარებასთან დაკავშირებულ კვლევებში აღინიშნება კორელაცია პროდუქციის შეფარდებით ხარისხსა და კომპანიის მოგების დონეს შორის.

აუცილებელია, რომ კომპანიაში მარკეტინგის მენეჯერები მონაწილეობდნენ საყოველთაო ხარისხის მიღწევის სტრატეგიისა და პოლიტიკის შექმნაში. მათ უნდა უზრუნველყონ მარკეტინგის ხარისხიც. რაც იმას ნიშნავს, რომ მარკეტინგის ყოველი ფუნქცია – ბაზრის გამოკვლევა, გაყიდვების სწავლება, რეკლამა, შემკვეთთა მომსახურება და სხვ. – უნდა სრულდებოდეს უმაღლესი სტანდარტების მიხედვით. უფრო მეტიც, მარკეტინგის მენეჯერებს საყოველთაო ხარისხის მართვაში შეაქვთ განსაკუთრებული წვლილი რადგან ისინი მთელ რიგ პირობებს ასრულებენ. მარკეტინგის მენეჯერები თავიანთი საქმიანობით ეხმარებიან კომპანიას განსაზღვროს და წარუდგინოს უმაღლესი ხარისხის პროდუქტები და მომსახურებები მიზნობრივ მომხმარებლებს. მარკეტინგის მენეჯერები ვალდებული არიან მომხმარებელთა მოთხოვნილებები და მოთხოვნები სწორად განსაზღვრონ, მათ ზუსტად უნდა დაიყვანონ მომხმარებელთა მოლოდინები პროდუქტის მწარმოებლებამდე. მათ უნდა მოახდინონ მომხმარებელთა იდეების აკუმულირება პროდუქციისა და მომსახურების გაუმჯობესების ხაზით და დაიყვანონ ისინი კომპანიის შესაბამის განყოფილებებამდე. მარკეტინგის მენეჯერები აკონტროლებენ შეკვეთების დროულად გაფორმებას. მათ უნდა შეამოწმონ მყიდველთა მიერ პროდუქტის გამოყენების ინსტრუქციებისა და ტექნიკური დახმარების მიღება. მარკეტინგის მენეჯერები პასუხისმგებელი არიან მომხმარებლებთან ურთიერთობის მხარდაჭერაზე საქონლის გაყიდვის შემდეგაც. ამრიგად, საყოველთაო ხარისხის მართვა გულისხმობს, რომ მარკეტინგის სპეციალისტები დასაქმებულნი არიან არა მარტო საგარეო, არამედ აგრეთვე შიგასაფრთხო მარკეტინგითაც.

იზრდება იმ კომპანიების რიცხვი, რომელთაც შემო-
აქვთ ხარისხის მიხედვით ვიცე-პრეზიდენტის თანამდებობა.
რაც მეტყველებს საყოველთაო ხარისხის მართვის მნიშვნე-
ლობის ზრდაზე. ამ უკანასკნელის რეალიზაციისათვის კომ-
პანიებში აუცილებელია, რომ ხარისხის შეფასება მოხდეს
თავად მომხმარებელთა მიერ. მუშაობა ხარისხის ამაღლები-
სათვის იწყება მომხმარებლის მოთხოვნილებების განსაზ-
ღვრით, ხოლო მთავრდება მისი შედეგების აღქმის ანალი-
ზით. ამიტომ ხარისხის ამაღლება მხოლოდ მაშინ არის გა-
მართლებული, როცა იგი კარგად მიიღება თავად მომხმა-
რებლის მიერ. აუცილებელია, რომ ხარისხი თან ახლდეს არა
მარტო კომპანიის პროდუქციას, არამედ მის ყველა სახის
საქმიანობას, მათ შორის მარკეტინგულ საქმიანობას: რეკ-
ლამას, სტიმულირებას, გაყიდვის შემდგომ მომსახურებას
და ა.შ. ასევე აუცილებელია, რომ კომპანიის თითოეული თა-
ნამშრომელი მიმართული იყოს ხარისხზე, ამისათვის ჰქონ-
დეს შესაბამისი კვალიფიკაცია და მოტივაცია. გარდა ამისა,
კომპანია, რომელიც მიისწრაფის ხარისხისაკენ, უსუსხისმგე-
ბელია მიმწოდებელთა და დისტრიბუტორთა დონეზეც. ამი-
ტომ ხარისხი მოითხოვს მაღალი კვალიფიკაციის მქონე პარ-
ტნიორების არსებობას. ხარისხი უნდა დაიგეგმოს, რაც კომ-
პანიას დაეხმარება თავი აარიდოს არასაჭირო ხარჯებს.
პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესება კომპანიისათვის აუ-
ცილებლობაა, რადგანაც მყიდველთა მოთხოვნილება მუდ-
მივად იზრდება. მაგრამ თავისთავად მხოლოდ ხარისხს არ
მოაქვს კონკურენტული უპირატესობები, განსაკუთრებით
მაშინ, როცა კონკურენტები ამაღლებენ ხარისხს დაახლოე-
ბით ერთი და იმავე დონით.

თავი 3. კონკურენტების ანალიზი და კონკურენტული სტრატეგიები

3.1. კონკურენტების ანალიზი

კომპანიების მიერ თავიანთი სტრატეგიების შემუშავე-
ბა უნდა ხორციელდებოდეს კონკურენტის ხასიათის გათვა-
ლისწინებით. კომპანიის სტრატეგიის განვითარების თვალ-
საზრისით ყურადღებას იმსახურებს ამერიკელი მეცნიერის
მ. პორტერის შრომები. მან კონკურენტის პრობლემის შეს-
წავლისას გამოიკვლია ქვეყნების კონკურენტული უპირატე-
სობის საკითხი. პორტერის აზრით, კონკრეტული ქვეყნის
კონკურენტუნარიანობა დამოკიდებულია მისი მრეწველო-
ბის უნარზე შეიტანოს სიახლეები და მოდერნიზებულ იქნას.
კომპანიები ზრდიან თავიანთ უპირატესობებს მსოფლიო ბა-
ზარზე არსებულ ძლიერ კონკურენტებთან ბრძოლით, თავად
კონკურენცია კი მსოფლიო მასშტაბით სულ უფრო იზრდება.
კონკურენტული უპირატესობები იქმნება და შენარჩუნდება
ლოკალური პროცესებით. განსხვავებებს ეროვნულ ფასეუ-
ლობებში, კულტურაში, ეკონომიკის სტრუქტურაში გარკვე-
ული წვლილი შეაქვთ წარმატებული კონკურენტუნარიანო-
ბის მიღწევაში. თითოეული ქვეყნისათვის კონკურენტუნა-
რიანობის სტრუქტურაში ძალიან დიდი განსხვავებებია,
რადგან არცერთ ქვეყანას არ შეუძლია ყველა დარგის მი-
ხედვით, ან უმრავლეს დარგშიც კი იყოს კონკურენტუნარი-
ანი. საბოლოო ჯამში ქვეყნები წარმატებებს აღწევენ კონკრე-
ტულ დარგებში იმის გამო, რომ მათი შიდა პირობები ყველა-
ზე უფრო კეთილსასურველი და პერსპექტიულია ამ დარგე-
ბის განსავითარებლად.

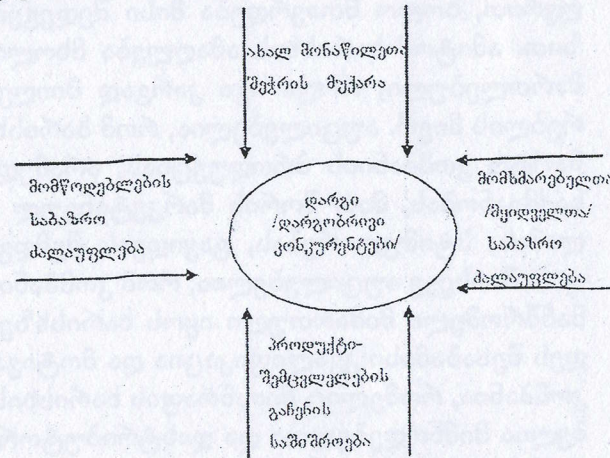
კონკურენტუნარიანობა ერთ-ერთი ისეთი მნიშვნელო-
ვანი სკითხია, რომელზეც ქვეყნების მთავრობებიც ბევრს
ფიქრობენ. თუმცა დღეისათვის არ არსებობს საყოველთაოდ
აღიარებული ერთი ისეთი თეორია, რომელიც საფუძველი
გახდებოდა ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის განსაზღვრი-
სათვის. ამერიკელი მეცნიერი მაიკლ პორტერი ერთადერთ

გონივრულ შეხედულებად ეროვნული კონკურენტუნარიანობის თაობაზე მიიჩნევენ მტკიცებას, რომლის თანახმადაც მწარმოებლურობა შეიძლება მივიჩნიოთ ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელად.¹ თითოეული სახელმწიფოს მიზანი უნდა იყოს თავისი მოქალაქეებისათვის მაღალი და მუდმივად მზარდი ცხოვრების დონის უზრუნველყოფა. ამ მიზნის მიღწევის შესაძლებლობა დამოკიდებულია მწარმოებლურობაზე, რომელიც შრომითი რესურსებისა და კაპიტალის გამოყენებით მიიღწევა. მწარმოებლურობა ესაა გამოშვებული პროდუქციის მოცულობა, რომელიც მოდის დახარჯული შრომის ან კაპიტალის ერთეულზე, მწარმოებლურობა დამოკიდებულია წარმოების ეფექტიანობაზე, ესაა ერთ სულ მოსახლეზე ეროვნული შემოსავლის ძირითადი ნყარო. ამიტომ მწარმოებლურობა ცხოვრების გრძელვადიანი სტანდარტის ერთ-ერთ ძირითად დეტერმინანტად შეიძლება მივიჩნიოთ. მწარმოებლურობა, რომელიც უზრუნველყოფილია ადამიანური რესურსებით, განაპირობებს შრომის ანაზღაურებას. კაპიტალის გამოყენებით მწარმოებლურობას მოაქვს შემოსავლები, რომელსაც მისი მფლობელები იღებენ. კონკრეტული ერის ცხოვრების დონე დამოკიდებულია ეროვნული კომპანიების უნარზე მიაღწიონ მწარმოებლურობის მაღალ დონეს და გაზარდონ იგი დროთა განმავლობაში. მწარმოებლურობის ზრდა მოითხოვს ეკონომიკის მუდმივ სრულყოფას. ეროვნული კომპანიები მუდმივად ამაღლებენ მწარმოებლურობას არსებულ დარგებში პროდუქციის ხარისხის ამაღლების გზით, მისთვის ახალი სამომხმარებლო თვისებების მინიჭებით, პროდუქციის დამზადების ტექნოლოგიის სრულყოფით ან წარმოების ეფექტიანობის ამაღლებით.

საბაზრო მეურნეობის განვითარება საბაზრო ურთიერთობებში მიმდინარე პროცესების ღრმა ანალიზს მოითხოვს. ამ ურთიერთობებში მონაწილეთა შორის კონკურენციული ბრძოლაა გაჩაღებული ბაზრის უფრო მეტი წილის მო-

¹ Портер М. Конкуренция, Издательский дом «Вильямс», С-Пб., 2002, გვ.176.

საპოველად. საბაზრო კონკურენციის გაძლიერების შედეგად ვრცელდება აზრი იმის შესახებ, რომ კომპანიებმა მომხმარებლებზე არანაკლები ყურადღება უნდა მიაქციონ კონკურენტებს და მუდმივად შეაგროვონ ინფორმაცია მათი საქმიანობის შესახებ. მეცნიერ-ეკონომისტები დიდ ყურადღებას უთმობენ დარგში არსებულ კონკურენციას, რომლის ხასიათიც განაპირობებს კომპანიის სტრატეგიას.



ნახ. 3.1. დარგობრივი კონკურენციის განმსაზღვრელი ფაქტორები

მ. პორტერი გამოყოფს ხუთ ფაქტორს, რომლებიც განსაზღვრავენ დარგში კონკურენციის ხასიათს. თითოეულ ამ ფაქტორს თავის თავში გააჩნია პოტენციური მექანაზმი. ესენია: დარგში არსებული კონკურენტები, მიმწოდებლები, მომხმარებლები, პოტენციური კონკურენტები, პროდუქტი-შემცველები.¹ ეს ძალები ერთობლიობაში განსაზღვრავენ დარგში მოგების ზღვრულ პოტენციალს.

კომპანიები მიზნად ისახავენ იპოვონ და დაიკავონ პოზიცია იმ დარგში, სადაც ისინი ყველაზე მეტად იქნებიან დაცულნი აღნიშნული ძალების ზემოქმედებისაგან, ან შეიძლებენ მათზე თავიანთი გავლენის გაძლიერებას. ამ ძირითადი

¹ Портер М., Конкуренция, Издательский дом «Вильямс», 2002, გვ. 32

ფაქტორების ცოდნა საშუალებას აძლევს ფირმას გამოავლინოს თავისი ძლიერი და სუსტი მხარეები, განსაზღვროს კონკრეტულ დარგში თავისი პოტენციური შესაძლებლობები და საშიშროებანი, შეარჩიოს ეკონომიკურად დასაბუთებული პოზიციონირება, განახორციელოს ისეთი სტრატეგიული ცვლილებები, რომლებიც მას დადებით ეკონომიკურ შედეგს მოუტანს.

თითოეულ დარგს უნიკალური სტრუქტურა გააჩნია. რაც უფრო სუსტია ერთობლიობაში აღებული კონკურენტული ძალები, მით მეტი პერსპექტივები და შესაძლებლობებია ხელსაყრელი საქმიანობისათვის. თუმცა სხვადასხვა მოქმედი ძალა განსხვავებული მნიშვნელობის და როლის მატარებელია თითოეულ დარგში. ამა თუ იმ დარგში წამყვანი პოზიციების მქონე კომპანიებიც კი არ არიან დაზღვეულნი ახალი კომპანიების შეჭრის მუქარისაგან ან პროდუქტი-შემცვლელების გაჩენის საშიშროებისაგან. ახალ მონაწილეთა ანუ კონკურენტთა დარგში შეჭრის საშიშროება დამოკიდებულია არსებულ ბარიერებზე, რომლებიც აბრკოლებენ აღნიშნულ პროცესს. ამიტომ ბაზრის ან მისი სეგმენტის მიმზიდველობა განისაზღვრება მასში შესვლისა და გამოსვლის ბარიერების სიმძლიერით.

გამოსვლის ბარიერები

	დაბალი	მაღალი
შესვლის ბარიერები დაბალი	დაბალი სტაბილური შემოსავლები	დაბალი სარისკო შემოსავლები
მაღალი	მაღალი სტაბილური შემოსავლები	მაღალი სარისკო შემოსავლები

ნახ. 3. 2. ბარიერები და მოგების დონე

კონკურენტები. ბაზრის სეგმენტი შეფასდება როგორც არამიმზიდველი თუ ბაზარზე მრავალრიცხოვანია კონკურენტი ფირმების რაოდენობა, ისინი არიან ძლიერი და აგრესიული, თუ მოგების დონის გაუმჯობესება დაკავშირებულია სანარმოო ინვესტიციებთან და თუ ხარჯები ბაზრიდან გამოსვლისათვის და ბარიერები მაღალია. ასეთი სახის ბაზრები ხასიათდებიან საფასო ომით, სარეკლამო ბრძოლით, რაც ზრდის კონკურენტული ბრძოლის ხარჯებს.

ბაზრის პოტენციური მონაწილენი. სეგმენტის მიმზიდველობა დამოკიდებულია მასში შესვლისა და გამოსვლის ბარიერების სიმძლიერეზე. უფრო მიმზიდველია სეგმენტი შესვლის მაღალი ბარიერებით და გამოსვლის დაბალი ბარიერებით, ან როდესაც ახალ კომპანიებს შეუძლიათ ადვილად შეცვალონ წარმოების პროფილი მათი წარუმატებლობის შემთხვევაში. თუ შესვლისა და გამოსვლის ბარიერები მაღალია, დარგს გააჩნია მოგების მაღალი პოტენციალი, მაგრამ იზრდება რისკის ხარისხი. კომპანიები, რომელთა საქმიანობა წამგებიანია ბოლომდე იბრძვიან მოცემულ ბაზარზე. როცა ბარიერები დაბალია კომპანიები თავისუფლად შედიან და გამოდიან ახალ დარგებში, მათი შემოსავლები კი სტაბილურია, თუმცა დაბალი. ყველაზე უარესია შემთხვევა, როდესაც შესასვლელი ბარიერები დაბალია, ხოლო გამოსასვლელი – მაღალი. ამ შემთხვევაში დარგისათვის დამახასიათებელია დაბალი მოგება მის ყველა მონაწილეზე.

საქონელ-სუბსტიტუტები. დარგი კარგავს მიმზიდველობას იმ შემთხვევაში, როდესაც მისი პროდუქცია კონკურენციას უწევს პროდუქტ-შემცვლელებს ანუ სუბსტიტუტებს, ან არსებობს რეალური მუქარა მისი გამოჩენისა. პირადად საქონელ-სუბსტიტუტები იზღუდებიან ფასების დონის მიხედვით. კომპანიებმა მკაცრად უნდა ადევნონ თვალყური ფასების მოძრაობას.

მყიდველთა საბაზრო ავტორიტეტის გაძლიერება შეიცავს პოტენციურ მუქარას. ბაზრის სეგმენტი არ არის მიმზიდველი თუ მის მომხმარებლებს გააჩნიათ ძლიერი და მზარდი საბაზრო ავტორიტეტი. მომხმარებელი იბრძვის ფა-

სების შემცირებისათვის, მოითხოვს მომსახურების ხარისხის ამაღლებას და კონკურენტებს განაწყობს ურთიერთსაპირისპიროდ. მომხმარებლის საბაზრო ავტორიტეტი იზრდება იმ შემთხვევაში, როდესაც მათი რიცხვი მცირეა, ისინი არიან ორგანიზებულნი, ხარჯები საქონლის შექმნაზე შეადგენს მყიდველის ხარჯების მნიშვნელოვან ნაწილს.

საბაზრო მიმწოდებლების ავტორიტეტის ზრდის მუქარა. თუ კომპანიის მიმწოდებლებს აქვთ შესაძლებლობა გაზარდონ ფასები ან შეამცირონ მიწოდება, საბაზრო სეგმენტი არ არის პერსპექტიული და მიმზიდველი. მომხმარებელი კომპანია იძულებულია შეიძინოს არსებული საქონელი რადგან სხვა მიმწოდებელზე გადასვლის ხარჯები არის მაღალი.

საბაზრო კონკურენციის გაძლიერების შედეგად ფირმებმა დაიწყეს კონკურენტთა საქმიანობის შესახებ ინფორმაციის შეგროვებისათვის სპეციალური სისტემების შექმნა. ეფექტიანი მარკეტინგული დაგეგმვის ძირითადი პირობაა კონკურენტების ცნობადობა. კომპანიამ უნდა შეადაროს თავისი საქონელი, ფასები, გასაღების არხები, წამახალისებელი ღონისძიებები და პოლიტიკა კონკურენტთა ანალოგიურ ღონისძიებებს და განსაზღვროს თავისი კონკურენტული უპირატესობები და ნაკლოვანებანი.

კომპანიებს მთავარი საშიშროება მოელოთ იმ ფირმათა მხრიდან, რომლებიც ახლა იწყებენ კონკურენტულ ბრძოლას ან გააჩნიათ ახალი ტექნოლოგიები. კომპანიის რეალური და პოტენციური კონკურენტების წრე შესაძლოა საკმაოდ ფართოდ იყოს წარმოდგენილი. ზოგადად გამოყოფენ კონკურენციის შემდეგ დონეებს: 1. კონკურენცია სავაჭრო მარკეტით; 2. დარგობრივი კონკურენცია; 3. ფორმალური კონკურენცია; 4. ზოგადი (საერთო) კონკურენცია.

მარკეტინგ-მენეჯმენტი განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევს დარგობრივი კონკურენციის და საბაზრო კონკურენციის კონცეფციებს.

ისმის კითხვა – რას წარმოადგენს დარგი? მარტივად რომ ვთქვათ, წარმოების ან მომსახურების სფეროში დარგი კომპანიების შერწყმაა, რომელიც ბაზარს თავაზობს განსაზ-

ღვრულ საქონელს ან სასაქონლო ჯგუფს – ახლო სუბსტიტუტებს. ახლო სუბსტიტუტებად წარმოგვიდგება საქონელი მაღალი ელასტიკური მოთხოვნით, ანუ როდესაც ერთ საქონელზე ფასების გაზრდის შედეგად იზრდება მოთხოვნა სხვა საქონელზე. მაგალითად, თუ ფასი გაიზრდება იაპონურ ავტომობილებზე მომხმარებლები გადავლენ ამერიკულ მანქანებზე. ამერიკული და იაპონური ავტომობილები ახლო სუბსტიტუტებია. დარგის კლასიფიცირება შესაძლებელია სხვადასხვა ასპექტით.

დარგის აღწერისათვის ითვალისწინებენ გამყიდველთა რაოდენობას და საქონლის დიფერენციაციის ხარისხს. ამ ნიშნით გამოიყოფა დარგობრივი სტრუქტურის ოთხი ტიპი: წმინდა მონოპოლია, ოლიგოპოლია, მონოპოლისტური კონკურენცია, წმინდა კონკურენცია.

დარგები განსხვავდებიან ბაზარზე შესვლის პირობებით, იმით თუ რამდენად ადვილია ახალი კომპანიისათვის შევიდეს ბაზარზე. დარგში შესვლისათვის ბარიერად შეიძლება წარმოგვიდგეს მთავრობის პოლიტიკა. ამა თუ იმ ქვეყნის მთავრობას შეუძლია დარგში ახალ მონაწილეთა შეჭრის საშიშროება საერთოდ გამორიცხოს და ამ მიზნით მიმართოს ლიცენზირებას, ნედლეულის წყაროებთან შეღწევისას შეზღუდვებს, წყლის და ჰაერის დაბინძურების სტანდარტებზე მკაცრ კონტროლს და სხვა.

ერთ-ერთ დაბრკოლებად შეიძლება მოგვევლინოს განაწილება-გასაღებით არხებთან შეღწევის სირთულე. ახალი მონაწილენი (კონკურენტები) ვერ შეძლებენ ბაზარზე თავიანთი წილის დაკავებას წინ წაწევის ეფექტური სისტემის და გასაღების არხების გამოყენების გარეშე. როდესაც საბითუმო და საცალო სავაჭრო რგოლებში მყარი პოზიციები უკავიათ დარგში უკვე არსებულ კონკურენტებს, რთულია მოცემულ სეგმენტში შეღწევა. ზოგიერთ შემთხვევაში ეს წინააღმდეგობები იმდენად სერიოზულია, რომ ახალი კონკურენტები ქმნიან განაწილების საკუთარ არხებს.

ბაზარზე წარმატებული გასვლისათვის აუცილებელი ინვესტიციების მოცულობის ზრდასთან ერთად უფრო რთუ-

ლი ხდება დარგში შეღწევა და მცირდება მსურველთა რაოდენობაც, განსაკუთრებით მაშინ როდესაც ეს ინვესტიციები დაკავშირებულია ე.წ. "დაუბრუნებელ" ხარჯებთან, როგორცაა წინასწარი სამეცნიერო-კვლევითი მუშაობა. ცალკეულ დარგებში იმდენად მაღალია კაპიტალზე მოთხოვნილება, რომ ძალიან იზღუდება პოტენციურ პრეტენდენტთა რაოდენობა, მაგალითად, ისეთ სფეროებში, როგორცაა სასარგებლო წიაღისეულის მოპოვება, კომპიუტერული ინდუსტრია.

დარგში შესვლისათვის ერთ-ერთ ბარიერად შეიძლება წარმოგვიდგეს წარმოების მასშტაბების ზრდით განპირობებული ეკონომია. ამ შემთხვევაში დარგში ახალ მონაწილეთა შეღწევა შესაძლებელია მხოლოდ წარმოების დიდი მასშტაბებით, რაც უკავშირდება მათ გაზრდილ ხარჯებს და მინიმალურ მოგებას.

თუ მომხმარებელთა მიერ ხდება სასაქონლო მარკის გაიგივება მწარმოებელ კომპანიასთან, მაშინ ეს ფაქტორი წარმოგვიდგება როგორც სერიოზული დაბრკოლება ახალ პრეტენდენტთა დარგში შეჭრისათვის. ამ შემთხვევაში ძირითად პრობლემად იქცევა მომხმარებელთა ერთგულება ბაზარზე (სეგმენტზე) არსებული სასაქონლო მარკების მიმართ. ეს ბარიერი ხშირ შემთხვევაში სერიოზული დაბრკოლებაა უაღკოშოლო სასმელების, სამედიცინო პრეპარატების, კოსმეტიკის წარმოების და სხვა დარგებში შეღწევისათვის.

დარგში შეღწევის ერთ-ერთ ბარიერად შეიძლება გამოვიდეს შესვლისათვის საჭირო უფრო მაღალი ხარჯები დარგში უკვე არსებულ კონკურენტებთან შედარებით. ამ შემთხვევაში კომპანიები, რომელთაც უკვე უკავიათ მტკიცე პოზიციები, შეიძლება ფლობდნენ უპირატესობებს ხარჯების თვალსაზრისით, რომლის მიღწევაც შეუძლებელია პოტენციური კონკურენტებისათვის, მიუხედავად მათი წარმოების მასშტაბებისა ან სიდიდისა. ეს უპირატესობები შეიძლება დამყარებული იყოს ე.წ. "სწავლების მრუდზე" ან "გამოცდილების მრუდზე", მონინავე ტექნოლოგიის გამოყენებაზე,

ნედლეულის უკეთესი წყაროების ხელმისაწვდომობაზე, სახელმწიფო სუბსიდიებზე და სხვა.

"გამოცდილების მრუდის" კონცეფციის თანახმად, მრავალ მწარმოებელ დარგში ხარჯები პროდუქციის ერთეულზე მცირდება "გამოცდილებით". ხოლო ახალ კონკურენტთა ხარჯები დარგში პროდუქციის წარმოებაზე გამოცდილების უქონლობის შემთხვევაში აღმოჩნდება დადგენილ დონეზე უფრო მაღალი, განსაკუთრებით კი იმ კომპანიასთან შედარებით, რომელსაც ბაზრის დიდი წილი უკავია. "გამოცდილების მრუდის" კონცეფციის მიმდევრები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ ბაზარზე ლიდერული მდგომარეობის მიღწევას და მის დაცვას. ამ ამოცანის შესასრულებლად მათ მიერ რეკომენდებულია ისეთი ღონისძიებების განხორციელება, როგორცაა ფასების დაწევა, რაც დამყარებულია ხარჯების შემცირებაზე საბაზრო წილის გაზრდის მიზნით. ის კონკურენტები, რომელთაც არ შეუძლიათ ბაზრის მნიშვნელოვანი წილის მოპოვება, დარგის გარეთ გაიდევენებიან.

ახალბედა კონკურენტებისათვის დარგში შეჭრის თვალსაზრისით სერიოზულ საშიშროებად წარმოგვიდგება არსებულ და მყარად დამკვიდრებულ კონკურენტთა მხრიდან ძლიერი წინააღმდეგობა, მათი აშკარად მტრული დამოკიდებულება და რეაქცია. ასეთი კომპანიები მზად არიან განიონ დამატებითი ხარჯები და შეამცირონ ფასები, რათა შეინარჩუნონ მოცემულ დარგში პრივილეგიებული მდგომარეობა.

იდეალურ შემთხვევაში თითოეულ კომპანიას უნდა ჰქონდეს შესაძლებლობა თავისუფლად დარგის დატოვებისა. მაგრამ ძალიან ხშირად იგი ხვდება დაბრკოლებებს გამოსვლისას, როგორცაა: ვალდებულებები კლიენტებისადმი, კრედიტორებისადმი, თანამშრომლებისადმი. ბევრი კომპანია რჩება ბაზარზე მანამ, ვიდრე არ დაფარავს ცვალებად ხარჯებს, ხოლო მუდმივ ხარჯებს ნაწილობრივ მაინც. ასეთი გაჭიანურებული მდგომარეობა ამცირებს დანარჩენი კომპანიების მოგების დონესაც. ფირმებმა, რომლებიც რჩებიან ბაზარზე მხარი უნდა დაუჭირონ გამოსვლის ბარიერების და-

წევას მათთვის, ვინც მიიღო გადანყვეტილება დარგის დატოვებისა. მაგალითად, თუ გამოვლენ წინადადებით შეიძინონ კონკურენტის საკუთრება ან იკისრონ პასუხისმგებლობა კლიენტების წინაშე ვალდებულებების შესრულებაზე.

თითოეულ დარგში ყალიბდება ხარჯების განსაზღვრული სტრუქტურა, რომელიც მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს კომპანიის სტრატეგიას. მაგალითად, თუ ფოლადის გამოწრთობა ხასიათდება მაღალი ხარჯებით ნედლეულზე და წარმოების მძიმე პირობებით, სათამაშოების წარმოება მოითხოვს მაღალ ხარჯებს განაწილებასა და მარკეტინგზე. კომპანიების სტრატეგიები ხშირად ითვალისწინებს საქონლის თვითღირებულებისა და ხარჯების შემცირებას.

კომპანიები განსხვავდებიან დარგებში ვერტიკალური ინტეგრაციის ხარისხით. მაგალითად, ნავთობქიმიურ წარმოებაში ნავთობის ძირითადი მწარმოებლები ეწევიან გეოლოგიურ სამუშაოებს, ჭაბურღილების ბურღვას, ქიმიურ დამუშავებას და ექსპლოატაციას. ვერტიკალურ ინტეგრაციას ხშირად მივყავართ ხარჯების შემცირებისაკენ.

ზოგიერთი დარგი გამოირჩევა ლოკალიზაციის მაღალი ხარისხით, ზოგიერთი კი გლობალიზაციის ხარისხით (მაგალითად, ნავთობის წარმოება), რაც გასათვალისწინებელია დარგის დასახასიათებლად.

კონკურენციის საბაზრო კონცეფცია განიხილავს ფირმის საქმიანობას ერთი კლიენტის მოთხოვნის დაკმაყოფილების თვალსაზრისით. მაგალითად, ტექსტური რედაქტორის პროგრამის მწარმოებელი ზოგადად განიხილება, როგორც კონკურენტი სხვა ანალოგიური საქონლის მწარმოებლისა. მაგრამ კლიენტის საჭიროების თვალსაზრისით ტექსტური რედაქტორის პროგრამის შექმნა გულისხმობს, რომ მყიდველს სურს მიიღოს “წერის საშუალება”. მისი ეს მოთხოვნა კი შეიძლება დაკმაყოფილდეს ასევე ფანქრით, კალმით, საბეჭდი მანქანით. ამიტომ კონკურენციის საბაზრო კონცეფცია კომპანიას “თვალს უხელს” მის გარშემო არსებულ და პოტენციურ კონკურენტებზე და აძლევს საშუალებას საბაზრო სტრატეგიის დაგეგმვისათვის.

კონკურენტების განსაზღვრისას ოპტიმალურია ბაზრის და დარგის ანალიზის გაერთიანება სპეციალური რუქასქემის დახმარებით, რომელსაც უწოდებენ —“საბრძოლო მინდორი” — საქონელი/ბაზარი. იგი საშუალებას იძლევა გამოიკვეთოს ფირმისათვის საინტერესო საქონლის გასაღები-სათვის ბაზრის სეგმენტები, ზუსტად განისაზღვროს არსებული კონკურენტები და მოხდეს მათი შეფასება.

3.2. კონკურენტული სტრატეგიების შემუშავება

მარკეტინგ-მენეჯმენტი განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს კონკურენტების შესწავლას და კონკურენტებთან ბრძოლის მარკეტინგული სტრატეგიების განსაზღვრას. სწორედ ამიტომ კომპანიები კონკურენტთა საქმიანობაზე დაკვირვების სპეციალურ ორგანიზაციულ სისტემებს ქმნიან. ასეთ ფირმებში მარკეტინგის მენეჯერები დროულად იღებენ ინფორმაციას კონკურენტების შესახებ სპეციალური ანგარიშებიდან და საინფორმაციო ბიულეტენებიდან. ეს მათ ეხმარება შექმნან წინაპირობები კონკურენტული უპირატესობების მისაღწევად. თუმცა კონკურენტებზე დაკვირვების სამსახურის შექმნა ყველა კომპანიას როდი შეუძლია. მცირე ფირმებს აქვთ საშუალება შტატით აიყვანონ თანამშრომლები, რომლებიც განახორციელებენ კონკურენტთა საქმიანობის ანალიზს.

გასათვალისწინებელია ის გარემოება, რომ კონკურენტთა საქმიანობაზე კონცენტრირებისას კომპანიებმა აუცილებელია დაიცვან გარკვეული წონასწორობა კონკურენტებზე ორიენტაციასა და მომხმარებელზე ორიენტაციას შორის, რათა არ დაუშვან მომხმარებელთა მოთხოვნილებების იგნორირება. მით უმეტეს თუ გავითვალისწინებთ ბოლო წლებში კონკურენტული ბრძოლის გამწვავებასთან დაკავშირებით წარმოქმნილ აზრს იმის თაობაზე, რომ კომპანიებმა არანაკლები ყურადღება უნდა დაუთმონ თავიანთ კონკურენტებს, ვიდრე მომხმარებლებს.

კომპანიებს, რომელთა პოლიტიკა მთლიანად ყალიბდება კონკურენტთა მოსალოდნელი ქცევისა და რეაქციის გათვალისწინებით, კონკურენტებზე ორიენტირებულ კომპანიებს უწოდებენ. ისინი მუდმივად საბრძოლო მზადყოფნაში იმყოფებიან და განვითარებული აქვთ საბრძოლო თვისებები. რაც ინვესს მათ ჩამოშორებას საკუთარი მიზნებისაგან და ეკონომიკურად დასაბუთებული გრძელვადიანი სტრატეგიის განსაზღვრისაგან. მარკეტინგზე ორიენტირებულმა კომპანიებმა სათანადო ყურადღება უნდა დაუთმონ მომხმარებლებს და მათი მოთხოვნები (ცვლილებას კონკურენტებზე დაკვირვების სისტემის ფუნქციონირებასთან ერთად.

რას გულისხმობს დაკვირვების კონკურენტული სისტემის შექმნა? აღნიშნული სისტემის შექმნა გულისხმობს: ა) კონკურენტული ინფორმაციის, მისი წყაროების განსაზღვრას და სისტემის ხელმძღვანელის დანიშვნას; ბ) მონაცემთა შეკრებას „საველე“ მეთოდებით; ინფორმაცია კომპანიებმა შეიძლება შეაგროვონ კონკურენტთა ქმედებებზე დაკვირვებით, მასობრივ საინფორმაციო საშუალებებში გამოქვეყნებული მასალების ანალიზით, კომპანიების მონაცემთა ბანკიდან და ა.შ.; გ) ინფორმაციის შეფასებას და ანალიზს; დ) ინფორმაციის გავრცელებასა და პასუხების მიწოდებას მენეჯერთა დაკვეთების შესაბამისად.

ერთი შეხედვით შეიძლება ძალზე მარტივი ჩანდეს კომპანიის მიერ თავისი კონკურენტების განსაზღვრა. თუმცა სათანადო კვლევის შედეგად შესაძლოა აღმოჩნდეს, რომ კომპანიის რეალურ და პოტენციურ კონკურენტთა წრე საკმაოდ ფართოა. უახლოეს კონკურენტებად უნდა მივიჩნიოთ კომპანიები, რომელთაც გააჩნიათ მსგავსი მიზნები და სტრატეგია. ასეთ კომპანიათა ჯგუფს უწოდებენ სტრატეგიულ ჯგუფს. ნებისმიერ ფირმას ნათელი წარმოდგენა უნდა ჰქონდეს მასთან კონკურენციაში მყოფი სტრატეგიული ჯგუფის შესახებ. არსებული სტრატეგიული ჯგუფების რაოდენობა შეიძლება განსხვავებული იყოს სხვადასხვა დარგში. სტრატეგიული ჯგუფების განსაზღვრით ფირმა უფრო რეალურად ეცნობა არსებულ მდგომარეობას და აანალიზებს

თითოეულ ჯგუფში შესვლის ბარიერების სიდიდეს. თუ კომპანიამ მიიღო გადაწყვეტილება ამა თუ იმ სტრატეგიულ ჯგუფში შესვლისათვის, მაშინ ამ ჯგუფის წევრი ფირმები მოცემული კომპანიისათვის ძირითადი კონკურენტები ხდებიან. ამიტომ სტრატეგიული ჯგუფების შიგნით ინტენსიური კონკურენციული ბრძოლაა გაჩაღებული. თუმცა არ არის გამორიცხული მეტოქეობა განვითარდეს სხვადასხვა სტრატეგიულ ჯგუფებს შორის. მაგალითად, იმ შემთხვევაში, როცა ფირმა დაისახავს მიზნად თავისი საბაზრო წილის გაზრდას.

კომპანიამ საჭიროა სისტემატურად გასცეს პასუხები შემდეგ კითხვებზე:

- ვინ არიან მისი კონკურენტები?
 - რა მიზნები ამოძრავებთ მათ?
 - როგორია კონკურენტთა სტრატეგიები?
 - რაში მდგომარეობს კონკურენტთა ძლიერი და სუსტი მხარეები?
 - როგორი რეაქცია აქვთ კონკურენტებს ბრძოლის სხვადასხვა მეთოდებზე?
- და ა.შ.

ასეთი ღონისძიება ეხმარება ორგანიზაციებს, რათა განსაზღვრონ თავიანთი კონკურენტული უპირატესობანი და ნაკლოვანებანი, დაუპირისპირდნენ კონკურენტთა პოზიციებს და მიიღონ რეალური შედეგები.

კომპანიამ უნდა დაადგინოს თავის კონკურენტთა მიზნები. მათ განსაზღვრაზე გავლენას ახდენს ისეთი ფაქტორები, როგორცაა: კომპანიის ისტორია, მისი სიდიდე, მისი მენეჯმენტი, საკუთრების ტიპი, ფინანსური მდგომარეობა. ზოგიერთი ორგანიზაცია მიისწრაფის შემოსავლების მაქსიმიზაციისაკენ, ხოლო ზოგიერთი კმაყოფილია მცირე მოგების მიღების შემთხვევაშიც, სხვა კონკურენტი კი მიისწრაფის ბაზრის წილის გაზრდისაკენ, ან ტექნოლოგიური ლიდერობის მიღწევისაკენ და სხვა. კონკურენტის მიზნებში გარკვევა ფირმას ეხმარება იმოქმედოს უფრო მეტი მიზანდასახულობით, დაადგინოს რამდენად კმაყოფილია კონკურენტი

თავისი შედეგებით და აგრეთვე, განსაზღვროს კონკურენტთან შეტაკების მოსალოდნელი რეაქცია.

კომპანიებმა მუდმივად უნდა ადევნონ თვალყური კონკურენტთა მიერ სტრატეგიების განხორციელების პროცესს, მათში ცვლილებების შეტანის ნებისმიერ ფაქტს. ამასთანავე განუწყვეტლად აკვირდებოდნენ მომხმარებელთა მოთხოვნილებების ცვლილებას და აუცილებლობის შემთხვევაში გადასინჯონ თავიანთი სტრატეგიები.

კონკურენტების მიერ თავიანთი მიზნების მიღწევა დამოკიდებულია მათ შესაძლებლობებზე. ამიტომ მნიშვნელოვანია კონკურენტთა ძლიერი და სუსტი მხარეების განსაზღვრა. რაც გულისხმობს ყველა კონკურენტის ბიზნესის შესახებ ისეთი მონაცემების მიღებას, როგორცაა: საბაზრო წილი, გაყიდვების მოცულობა, შემოსავლები, სანარმოო სიმძლავრეები, ინვესტიციები, ფულადი ნაკადები და სხვა. ასეთი ინფორმაციის შეკრება საკმაოდ რთულია. კონკურენტთა სუსტი და ძლიერი მხარეების შესახებ მონაცემების მიღება შესაძლებელია მეორადი მონაცემების, საკუთარი გამოცდილების და გავრცელებული ხმების საფუძველზე. კომპანია უდარებს მოპოვებულ მონაცემებს უახლოესი კონკურენტების ანალოგიურ მონაცემებს, რათა განსაზღვროს პოტენციური უპირატესობათა და ნაკლოვანებათა სფეროები. ბაზარზე კონკურენციული ბრძოლის გამწვავებამ განაპირობა მენეჯერთა მიერ რეალური საომარი ქმედებების მსგავსი მოდელების შემუშავება.

კომპანია, რომელსაც ბაზარზე უკავია მისი ყველაზე დიდი ნაწილი მოცემული ბაზრის ლიდერს უწოდებენ. ბაზრის ლიდერის უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ მას აქვს შესაძლებლობა დაისახოს მაღალი მიზნები და საჭიროებისამებრ მოახდინოს რესურსების მობილიზება, ხოლო ლიდერობის კანდიდატმა კი უმთავრესად უნდა იზრუნოს ბაზრის ლიდერის მიერ განხორციელებული ღონისძიებების საპასუხო ქმედებებზე და ბაზრის ლიდერობის მოპოვებისათვის. იმისათვის რათა შეინარჩუნოს თავისი მოწინავე პოზიცია ლიდერი კომპანია მიმართავს სხვადასხვა ღონისძიებებს

მომხმარებელთა კეთილგანწყობილების მოსაპოვებლად და შესანარჩუნებლად. კერძოდ, მიმართავს მომხმარებელთა სტიმულირების ღონისძიებებს, შეიმუშავებს ახალ პროდუქტებს, ებრძვის კონკურენტებს წინასწარ შემუშავებული სტრატეგიის მიხედვით. თავის მხრივ, ლიდერის კონკურენტი ფირმებიც არ არიან პასიურ მდგომარეობაში, ცდილობენ კარგად შეისწავლონ იგი და განახორციელონ დარტყმა მისი სუსტი მხარეების საპირისპიროდ.

ბაზრის ლიდერთა მიერ ხშირად გამოიყენება ბაზრის გაფართოების სტრატეგია. ბაზრის სრულად გაფართოება ანუ დივერსიფიკაცია შეიძლება გამოიყენონ ფინანსურად ძლიერმა ორგანიზაციებმა. მაგალითად, კომპანია "Kodak" ფლობს ფოტოაპარატების და ფოტოფირების ბაზრის დაახლოებით 80%-ს, რასაც მიაღწია აღნიშნული სტრატეგიის გამოყენებით.

საბაზრო წილის გაზრდის შემდეგ კომპანია შესაძლოა აღმოჩნდეს კონკურენტთა ახალი შემოტევების წინაშე. არ არის გამორიცხული, რომ ლიდერზე ერთდროულად რამდენიმე კონკურენტმა განახორციელოს შეტევა. განსაკუთრებით საშიშია მისთვის ძლიერი ფირმები. ამიტომ ლიდერი მიმართავს საკუთარი საბაზრო წილის დაცვის სტრატეგიას, რომელიც მიმართულია ბაზარზე ლიდერობის შესანარჩუნებლად. იგი გულისხმობს ფირმის მიერ ყურადღებით დაკვირვებას კონკურენტთა მოქმედებებზე და თავისი პოზიციების გამყარებას, რათა კონკურენტების წინააღმდეგობა მისთვის არ იყოს სერიოზული საშიშროება. ეს კი მიიღწევა იმ შემთხვევაში, როდესაც იგი ამუშავებს და ქმნის ახალ პროდუქტს ან მომსახურებას, აუმჯობესებს ხარისხს და შეფუთვას, ზრუნავს დანახარჯების შემცირებაზე და წარმოების ეფექტიანობის ამაღლებაზე, მომხმარებელს სთავაზობს საქონელს მისთვის სასურველი ფასით და სხვა. ბაზარზე მყარი პოზიციების მოპოვების შემთხვევაში კი ლიდერს შეუძლია თვითონ გადავიდეს კონკურენტებთან შეტევაზე, აღკვეთოს კონკურენტის თავდასხმის ნებისმიერი მცდელობა, სწრაფი საპასუხო რეაგირება მოახდინოს შესაძლო აგრესიაზე.

ახალ მომხმარებელთა მოზიდვის სტრატეგია გულისხმობს, რომ ყველა საქონელსა და მომსახურებას აქვს იმის პოტენციალი, რომ მიიზიდოს ახალი მყიდველები ანუ მოსახლეობის ის ნაწილი, რომლებიც არ ფლობენ მისი საქონლის შესახებ ინფორმაციას, ასევე ისინი, რომელთა მოთხოვნილებასაც დღემდე ბაზარზე არსებული პროდუქცია ვერ აკმაყოფილებდა. ხშირად საქონლის გამოყენების ახალი შესაძლებლობების შესახებ იდეა მომხმარებლიდან მოემართება. მაგალითად, კომპანია "Johnson and Johnson"- ის მიერ საბავშვო შამპუნის სარეკლამო კამპანიის წარმართვა ასაკოვანი მომხმარებლების მისამართითაც. კომპანიის მარკეტოლოგებმა შენიშნეს, რომ საბავშვო შამპუნს იყენებდნენ ოჯახის სხვა წევრებიც. რამაც გარკვეული დროის შემდეგ აღნიშნული პროდუქტი შამპუნების ბაზრის ერთ-ერთი წამყვან მარკად აქცია. ისიც აღსანიშნავია, რომ მაგალითად თავდაპირველად ვაზელინის კრემი იყიდებოდა როგორც სხვადასხვა მექანიკური მონყობილობების დასაზეთი საშუალება. მაგრამ მომხმარებლებმა შეცვალეს მისი დანიშნულება და მისი გამოყენება დაიწყო კანის კრემის სახით. ახალი პროდუქციის შესახებ მომხმარებელთა ინფორმირებისა და დასაინტერესებლად კომპანიები იყენებენ ისეთ ღონისძიებებს, როგორცაა: საქონლის პრეზენტაციები, სარეკლამო აქციები, საქონლის პროპაგანდისტული ღონისძიებები.

პროდუქტის გამოყენების ინტენსივობის ზრდის სტრატეგია მდგომარეობს იმაში, რომ დაარწმუნოს მომხმარებელი კომპანიის პროდუქციის მოხმარების გაზრდის მიზანშეწონილობასა და სარგებლობაში. ეს გამოიწვევს კომპანიის შემოსავლების ზრდასაც. მაგალითად, კომპანია "Procter and gamble"-მა ბაზარზე დიდ წარმატებებს მიაღწია, დაარწმუნა რა მომხმარებლები, რომ თუ ისინი გაზრდიან მისი შამპუნის "Head and shoulder"-ის მოხმარებას, მაშინ გაიზრდება საქონლის გამოყენების შემდგომი სარგებელიც.

პოზიციური დაცვის სტრატეგია მარკეტინგის ერთ-ერთი მეთოდია. კომპანიები, რომლებიც მოქმედებენ შეტევითი

ტაქტიკით, ხშირ შემთხვევაში წინდაუხედავობის გამო მარცხდებიან. ისინი ვერ ახდენენ რესურსების კონცენტრირებასა და მათ ხელთ არსებული საქონლის ბაზარზე გამყარებას. ხოლო პოზიციური დაცვის სტრატეგიის გამოყენებისას ძლიერი ფირმებიც კი უშვებენ სხვადასხვა ახალ პროდუქტებს, ახდენენ თავიანთი წარმოების დივერსიფიკაციას.

კონტრშეტევის სტრატეგია გულისხმობს კონკურენტებთან პირდაპირი ბრძოლის მეთოდის გამოყენებას. ეს არის ლიდერი კომპანიის პასუხი კონკურენტის მხრიდან შეტევაზე. ამ შემთხვევაში ლიდერი კომპანია პასიურად ვერ შეხვდება კონკურენტის მხრიდან საქონელზე ფასის შემცირებას, აქტიური სარეკლამო კამპანიის ჩატარებას. მით უმეტეს, რომ ლიდერს გააჩნია სტრატეგიული რეზერვები. ამიტომ ლიდერი ახორციელებს სხვადასხვა საპასუხო ღონისძიებებს: საქონლის მოდიფიკაციას, გასაღების სისტემის სრულყოფას და ა.შ.

კონტრშეტევა ხშირად მიმართულია მოწინააღმდეგის ძირითადი საფუძვლის წინააღმდეგ, კონკურენტის ეკონომიკური ან პოლიტიკური ბლოკადის სახით. ლიდერ ფირმას აქვს იმის შესაძლებლობა, რომ მოახდინოს ფასების ხელოვნური დაცემა კონკურენტის ყველაზე მაღალშემოსავლიან პროდუქტიაზე. მაგალითად, ავიაკომპანია "Northwest Airlines"-ის ერთ-ერთი მაღალშემოსავლიანი ავიარეისი იყო მარშრუტი მინიაპოლისიდან ატლანტამდე. მისმა კონკურენტმა ადგილობრივმა კომპანიამ დაიწყო შეტევა და გააჩაღა დიდი სარეკლამო კამპანია. "Northwest Airlines" -მა კონკურენტის ქმედებას კონტრშეტევით უპასუხა და იმავე რეისზე ბილეთების ფასი ხელოვნურად დაწია. ასეთმა ქმედებამ კატასტროფულად იმოქმედა ადგილობრივ კომპანიაზე, რადგანაც ზემოთხსენებული რეისი მისთვის ყველაზე მაღალშემოსავლიანად ითვლებოდა.

საბაზრო წილის იძულებითი შემცირების სტრატეგიას მიმართავენ იმ შემთხვევაში, როდესაც მოწინააღმდეგეები აქტიურად მოქმედებენ რამოდენიმე ფრონტზე. ამ სტრატე-

გის გამოყენებისას საჭიროა კომპანიამ ნაკლებად მომგებიანი მიმართულებებიდან მთელი რესურსების კონცენტრაცია და მობილიზება სტრატეგიულად მნიშვნელოვან მიმართულებებზე გადაიტანოს, მოახდინოს ორგანიზებული უკან დახევა და პოზიციების გამაგრება.

საბაზრო წილის გაფართოების სტრატეგია, პირიქით, მიმართულია ლიდერი ფირმის მიერ საბაზრო წილის ზრდაზე. ამ სტრატეგიას დიდი მნიშვნელობა აქვს, ხოლო ბაზრებზე კონკურენტებს შორის მეტოქეობამ სასტიკი და დაუნდობელი მარკეტინგული ბრძოლის ხასიათი შეიძინა. კომპანიების შემოსავლების ზომები მჭიდროდ უკავშირდება მათი საბაზრო წილის მაჩვენებელს. კომპანიის მიერ ბაზრის წილის გაფართოება ასახვას პოულობს შემოსავლების ზრდაშიც. ამიტომ საბაზრო წილის თუნდაც უმნიშვნელო ზრდისათვის მიისწრაფიან უმსხვილესი ფირმებიც კი. მაგალითად, ფირმა „General electric“-ს მიაჩნდა, რომ თუ იგი ვერ მოახერხებდა რომელიმე ბაზარზე მონინავე პოზიციის დაკავებას, ამ ბაზარს სამუდამოდ დატოვებდა. მოცემულმა კომპანიამ როდესაც ბაზრის ანალიზის შედეგად დააკვნა, რომ ვერ შეძლებდა კომპიუტერების ბაზარზე ლიდერობას, მოახდინა კორექტირება თავის საქმიანობაში და დაიწყო კონდიციონერების წარმოება. მისმა ამ სვლამ გაამართლა და მოცემულ ბაზარზე ფირმამ ერთ-ერთი მონინავე ადგილი დაიკავა.

ბაზრის პოტენციური ლიდერობის კანდიდატებს უწოდებენ კომპანიებს, რომლებიც ბაზარზე იკავებენ მეორე-მესამე ადგილებს. ისინი ხასიათდებიან მაღალი კონკურენტუნარიანობით. მიუხედავად იმისა, რომ ეს ფირმები ბაზარზე ვერ დომინირებენ მათ შეუძლიათ სათანადო მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავებისა და განხორციელების კვალობაზე მიაღწიონ უფრო უკეთეს შედეგებს, შეუტიონ ბაზრის ლიდერს ან ლიდერობის სხვა კანდიდატს. ბაზრის ლიდერობის კანდიდატს შეუძლია თავი აარიდოს დაპირისპირებას და მშვიდად, ეტაპობრივად გაიუმჯობესოს მდგომარეობა ბაზარზე. პრაქტიკაში არსებობს ბევრი ისეთი მაგალითი, როდესაც ბაზრის ლიდერობის კანდიდატმა სასტიკად დაამარცხა

ბაზრის ლიდერი. მაგალითად, კომპანია „Canon“-მა 1970-იანი წლების დასაწყისში ასლის გადამღები ტექნიკის ბაზარზე დაამარცხა კომპანია „Xerox“ და თვითონ გახდა ლიდერი.

ფრონტალური შეტევის სტრატეგია გულისხმობს კომპანიის მიერ თავისი ძირითადი ძალებით კონკურენტის მიმართულებით პირდაპირი, კონცენტრირებული დარტყმის განხორციელებას. ამ შემთხვევაში წარმატების მოპოვებისათვის აუცილებელია დიდი რესურსების ფლობა და მათი სწორი მართვის უნარი. ბრძოლის ძირითადი საშუალებაა მომხმარებელთა მოთხოვნის შესაბამისი საქონლისა და მომსახურების შემუშავება, ასევე სხვადასხვა სარეკლამო და სტიმულირების აქციები.

ფრონტალური შეტევის მოდიფიცირებული ვარიანტია ბრძოლა საქონლის ფასების საშუალებით, ანუ უფრო დაბალი ფასების დანესებით კონკურენტთა დამარცხების მცდელობა.

ფლანგური შეტევის სტრატეგია გულისხმობს ყურადღების კონცენტრირებას კონკურენტის სუსტი ადგილების წინააღმდეგ. მას ძირითადად იყენებენ ის კომპანიები, რომელთაც შეზღუდული რესურსები გააჩნიათ. ეს სტრატეგია ხორციელდება გეოგრაფიული შეტევის სახით. იგი გულისხმობს მოქმედებათა გააქტიურებას იმ რეგიონებში, სადაც მის კონკურენტს არ აქვს მყარი პოზიციები. მაგალითად, კომპანია „Honeywell“-მა თავისი ოფისები გახსნა ა.შ.შ.-ს საშუალო და პატარა ქალაქებში, სადაც კომპანია „IBM“-მა ვერ შეძლო ან არ ისურვა თავისი წარმომადგენლობის შექმნა.

ერთ-ერთი სტრატეგია ცნობილია ალყაში მოქცევის სახელწოდებით, რაც გულისხმობს კონკურენტის წინააღმდეგ ბრძოლას ერთდროულად ფრონტალური და ფლანგების მიმართულებით. ამ შემთხვევაში აუცილებელია მომხმარებელთა მოტივაციის განმსაზღვრელი ელემენტების გათვალისწინება და საბაზრო სეგმენტების მიხედვით შესაბამისი პროდუქტის მიწოდება. მაგალითად, იაპონური საათების მწარმოებელმა ფირმამ „Seiko“-მ ამ სტრატეგიის გამოყენე-

ბით მიაღწია იმას, რომ მისი საქონელი წარმოდგენილია ყველა მსხვილ ბაზარზე. ამერიკაში იგი მომხმარებელს სთავაზობს დაახლოებით 400 სახის მოდელს, ხოლო მისი საერთო ასორტიმენტი კი 2300 მოდელია.

ზოგიერთ შემთხვევაში ფირმა გვერდს უვლის მისთვის უხერხულ კონკურენტებთან ბრძოლას და ცდილობს „უბრძოლველად“ მიაღწიოს უფრო უკეთეს მდგომარეობას. მოცემული სტრატეგია გულისხმობს ფირმის წარმოების დივერსიფიკაციას, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვას. მაგალითად, კომპანია „Sega“ გამოირჩევა უახლესი თაობის ვირტუალური ტექნოლოგიების დანერგვით და ამით ცდილობს უპირატესობა მოიპოვოს კონკურენტებთან შედარებით.

3.3. პროდუქტის დიფერენცირების სტრატეგია

კომპანიებს კონკურენტებთან წინააღმდეგობის გასაწევად და კონკურენტული უპირატესობების მოსაპოვებლად შეუძლიათ გამოიყენონ პროდუქტის დიფერენცირების სტრატეგია. კომპანია უნდა შეეცადოს შეარჩიოს საქონლის დიფერენცირების საკუთარი, მის სპეციფიკასთან შეთანაწყობილი საუკეთესო სტრატეგია.

დიფერენცირება – საქონლის რიგი არსებითი თავისებურებების დამუშავების პროცესია, რომელიც მიმართულია კონკურენტი საქონლისაგან მისი გამოყოფისა და განსხვავებისაკენ. დიფერენცირების შესაძლებლობები კონკრეტულ დარგზე დამოკიდებულია. ამასთან დაკავშირებით Boston Consulting Group გამოყოფს საქმიანობის სფეროს 4 ტიპს¹:

1. მოცულობითი დარგი. ასეთ დარგში კომპანიას კონკურენტული უპირატესობების მიღწევა მცირე ზომით შეუძლია.

2. შეზღუდული დარგი. მოცემულ დარგში კონკურენტული უპირატესობის მიღების პოტენციური შესაძლებლობა უმნიშვნელოა. ასეთი დარგია, მაგალითად, ფოლადის წარმოება, სადაც პროდუქტის სრულყოფა ან მწარმოებლური დანახარჯების არსებითად შემცირება რთულია. ასეთ დარგებში კომპანიები გასაღების განყოფილებისათვის საუკეთესო მუშაკებს იწვევენ, ხარჯავენ მნიშვნელოვან თანხებს პროდუქციის წინსვლაზე, მაგრამ მთელ მათ ძალისხმევას მხოლოდ უმნიშვნელო კონკურენტული უპირატესობა მოაქვს.

3. ფრაგმენტული დარგი. ამ შემთხვევაში კომპანიებს საქონლის დიფერენცირების საკმაოდ დიდი შესაძლებლობა აქვთ, თუმცა კონკურენტებთან შედარებით გადამწყვეტი უპირატესობის მოპოვებას ვერ ახერხებენ. მაგალითად, რესტორანს შეუძლია დიფერენცირება მრავალი მიმართულებით, მაგრამ საბოლოო ჯამში მისი კუთვნილი ბაზრის წილი უცვლელი დარჩება, მოგების სიდიდე რესტორნის ზომებზე არაა დამოკიდებული. საზოგადოებრივი კვების დიდი და მცირე საწარმოები ერთნაირად შეიძლება იყვნენ რენტაბელურნი.

4. სპეციალიზებული დარგი. ასეთ დარგებში კომპანიები ყველაზე განსხვავებული ხერხებით ახორციელებენ პროდუქციის დიფერენცირებას. თითოეული ამ ხერხის გამოყენებას მნიშვნელოვანი მოგების მოტანა შეუძლია. ასეთ დარგში მსხვილ საწარმოზე არანაკლები ეფექტიანობით გამოირჩევიან მცირე კომპანიები.

კომპანიას თავისი საქონლის დიფერენცირება კონკურენტი ფირმის საქონელთან შედარებით შეუძლია განახორციელოს დიფერენცირების ხუთი მიმართულების: პროდუქტის, მომსახურების, პერსონალის, განაწილების არხებისა და იმიჯის – მიხედვით.

¹ Ф. Котлер, Маркетинг Менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль, изд. «Питер», С.-Пб., 1998, гл. 357

პროდუქტი	მომსახურება	პერსონალი	განაწილების არხი	იმიჯი
დამატებითი შესაძლებლობები	შეკვეთის გაფორმების სიადვილე	კომპეტენტურობა	გავრცელება	სიმბოლოები
გამოყენების ეფექტიანობა	მინოდება	თავაზიანობა	პროფესიონალიზმი	ბეჭდვითი და აუდიოვიზუალური საშუალებები
კონფორმულობა	დამონტაჟება	ნდობის მოპოვების უნარი	ეფექტიანობა	ატმოსფერო
ხანგამძლეობა	მომხმარებელთა სწავლება	საიმედოობა		მოვლენები
საიმედობა	მომხმარებელთა კონსულტაცია	გულისხმიერება		
სტილისტური გადანყვეტა	მომსახურება და რემონტი	ურთიერთობის უნარი		
დიზაინი				

ნახ. 3.3. საქონლის დიფერენცირების მიმართულებები

არსებობს საქონელი, რომელიც პოტენციურად დიფერენცირების დიდი შესაძლებლობებით გამოირჩევა. მაგალითად, ავტომანქანები, საოფისე ავეჯი და სხვა. ამ შემთხვევაში მომხმარებელს საქონლის მრავალ მახასიათებელთან აქვს საქმე. პროდუქტის დიფერენცირების ძირითად მაჩვენებლებს მიეკუთვნება: პროდუქტის დამატებითი შესაძლებლობები, მისი გამოყენების ეფექტურობა, კონფორმულობა, ხანგამძლეობა, საიმედოობა, სტილისტური გადანყვეტა და დიზაინი.

აღსანიშნავია, რომ არსებობს სტანდარტიზებული საქონელიც, რომელშიც ძნელია რაიმე არსებითი ცვლილების შეტანა, მაგალითად, ქათმის ხორცი, ფოლადი, ასპირინი და სხვ. მაგრამ აქაც გვხვდება გამონაკლისები. კომპანია Bayer აცხადებს, რომ მისი ასპირინი „უფრო სწრაფად აღწევს სისხლში“. Procter & Gemble აწარმოებს სარეცხის ფხვნილებს

სხვადასხვა მარკით და აცხადებს, რომ თითოეული მათგანი თავისებურებებით გამოირჩევა. კომპანიის სტრატეგიაა — შესთავაზოს მომხმარებელს განსხვავებული ღირსებები, რომელთა ხილვაც მათ სურთ სარეცხ ფხვნილში.

დამატებითი შესაძლებლობები პროდუქტის მახასიათებლებია, რომლებიც მის ძირითად ფუნქციას ავსებენ. დამატებითი შესაძლებლობების მიხედვით პროდუქტის დიფერენცირების ამოსავალი წერტილია მისი მაქსიმალურად გამარტივებული ვერსია. დამატებითი შესაძლებლობების გამოყენებით კომპანია საქონლის ახალ ვერსიას ქმნის. მაგალითად, მწარმოებელს შეუძლია შესთავაზოს ავტომანქანის მყიდველს ისეთი დამატებითი მოწყობილობა, როგორცაა: უსაფრთხოების ბალიშები, კონდიციონერი და სხვა. თითოეულ შემთავაზებულ დამატებით შესაძლებლობას ახალი მყიდველის მოზიდვა შეუძლია. ახალ დამატებით შესაძლებლობათა გამოსავლენად კომპანია იყენებს მომხმარებელთა გამოკითხვას, რის შედეგადაც დგინდება, რა არ მოსწონს მომხმარებელს პროდუქტში, მისი რომელი თვისებაა უფრო მიმზიდველი, რომელი ახალი შესაძლებლობის დამატება გაზრდის მომხმარებლის დაკმაყოფილების დონეს და ა.შ. ამგვარი გამოკვლევები კომპანიას უზრუნველყოფენ პოტენციური სრულყოფის გრძელი სიით, საიდანაც უნდა იქნას შერჩეული ის დამატებითი შესაძლებლობები, რომელიც მეტ ეფექტს მოიტანს.

პროდუქტის გამოყენების ეფექტიანობა პროდუქტის ძირითადი ფუნქციის შესრულების ხარისხით განისაზღვრება. პროდუქტის გამოყენების ეფექტიანობის მიხედვით პროდუქტების უმრავლესობა თავდაპირველად ამ ოთხი ჯგუფიდან ერთ-ერთში შეიძლება მოხვდეს: დაბალი, საშუალო, მაღალი და უმაღლესი ეფექტიანობა. სტრატეგიული დაგეგმვის ინსტიტუტის (ამერიკის შეერთებულ შტატებში) მკვლევარებმა გაანალიზეს პროდუქტის შეფარდებითი ხარისხის გავლენა სანარმოს წარმატებაზე. მათ დაასკვნეს, რომ შეფარდებით ხარისხსა და ინვესტიციების დაბრუნების ნორმას

შორის არსებობს პირდაპირი ურთიერთკავშირი. 525 საშუალო ზომის საწარმოში ჩატარებული გამოკვლევის შედეგების მიხედვით გაირკვა, რომ კომპანიებში, რომელთა პროდუქციის შეფარდებითი ხარისხი იყო დაბალი, ინვესტიციების დაბრუნების ნორმამ შეადგინა 17%; საშუალო ხარისხის პროდუქციის მქონე კომპანიებში – 20%; მაღალი ხარისხის – 27%. ამგვარად, მაღალხარისხიანი საქონლის მწარმოებელი ბიზნეს ერთეულების შემოსავალი დაახლოებით 59% -ით აღემატება დაბალხარისხიანი საქონლის მწარმოებელთა შემოსავალს, რაც დაკავშირებულია მაღალი ფასების დაწესების შესაძლებლობასთან, აგრეთვე, განმეორებითი შესყიდვების დიდ რაოდენობასთან, მომხმარებელთა მაღალ ერთგულებასთან და მარკაზე შექმნილ დადებით შეხედულებასთან¹. თუმცა აღნიშნული სრულიადაც არ ნიშნავს იმას, რომ კომპანია მხოლოდ მაქსიმალურად მაღალ ეფექტიან პროდუქციას უნდა ამუშავებდეს. ხარისხის არამიზნობრივად გაზრდამ შეიძლება უკუჩვენებდეს გამოიწვიოს. მაგალითად, როდესაც მომხმარებელთა მცირე რაოდენობა ამჟღავნებს მზადყოფნას გადაიხადოს მაღალი თანხა უნიკალური თვისებების მქონე პროდუქტში. ამასთან დაკავშირებით შეიძლება პროდუქტის გამოყენების ეფექტიანობის შეცვლა სამი გზით: 1) მწარმოებელი მუდმივად აუმჯობესებს პროდუქტს, 2) პროდუქტის ხარისხის არსებული დონის შენარჩუნება, 3) დროთა განმავლობაში პროდუქციის ხარისხის შემცირება – მას წარმოების მზარდი ხარჯების კომპენსირებისათვის გამოიყენებენ იმ იმედით, რომ მყიდველი ვერ შეამჩნევს ცვლილებებს. კომპანიები ყველაზე ხშირად გამოიყენებენ პროდუქტის ხარისხის არსებული დონის შენარჩუნების სტრატეგიას.

კონფორმულობის დონე გულისხმობს წარმოებული პროდუქციის შესაბამისობის ხარისხს მის განცხადებულ მახასიათებლებთან. მომხმარებლები საქონლისაგან მოელიან კონფორმულობის მაღალ დონეს. დაბალი კონფორმულობის

¹ დასახელებული ნაშრომი, გვ. 360

შემთხვევაში პროდუქციის მნიშვნელოვანი ნაწილი განცხადებულ მახასიათებლებს არ შეესაბამება, რაც მყიდველის იმედგაცრუებას იწვევს. დავუშვათ, ავტომობილმა „პორშე 944“-მა 10 წამში 96 კმ/სთ სიჩქარე უნდა განავითაროს. თუ კონვეიერიდან ჩამოსული ყველა ავტომობილი ამ ნორმატივს აკმაყოფილებს, მაშინ ამბობენ რომ აღნიშნული მოდელი კონფორმულობის მაღალი დონით ხასიათდება.

ხანგამძლეობა გულისხმობს პროდუქტის მოხმარების სავარაუდო ხანგრძლივობას ნორმალური და (ან) მძიმე ექსპლუატაციის პირობებში. მომხმარებელი დიდ თანხას იხდის ხანგამძლე რეპუტაციის მქონე პროდუქტში. აღსანიშნავია, რომ ფასის გაზრდა ზომიერად უნდა მოხდეს. თუ მოცემული პროდუქტი მალე მოძველდება მომხმარებელი ალბათ არ მოისურვებს ზედმეტი გადაიხადოს მასში გაზრდილი ხანგამძლეობისათვის. მაგალითად, რეკლამაში იმის მტკიცება, რომ პერსონალური კომპიუტერების აღნიშნული მარკა მოგემსახურებათ სხვა მარკებთან შედარებით უფრო მეტხანს, შეიძლება სასურველი ეფექტი არ გამოიწვიოს. რადგან ამ პროდუქტის მახასიათებლები მუდმივად უმჯობესდება. მაჯის საათების მწარმოებლები კი, პირიქით, რეკლამაში ხშირად გამოიყენებენ ხანგამძლეობის მაჩვენებლებს.

საიმედოობა დროის განსაზღვრულ პერიოდში პროდუქტის ნორმალური ფუნქციონირების ალბათობის მაჩვენებელია. მომხმარებელი ცდილობს პროდუქტის გაფუჭებასა და რემონტთან დაკავშირებული ხარჯების თავიდან აცილებას. ამერიკული კომპანია **Maytag** (წარმოებს საყოფაცხოვრებო მოწყობილობებს) სარგებლობს მაღალი რეპუტაციით, რაც მის მიერ გამოშვებული პროდუქციის საიმედოობის დამსახურებაა. პროდუქციის საიმედოობის ამაღლებაში განსაკუთრებულ წარმატებებს იაპონურმა კომპანიებმა მიაღწიეს.

მომხმარებელი უპირატესობას ანიჭებს პროდუქტებს, რომელთა რემონტი ადვილია. რემონტვარგისიანობა გაუმართავი ან გაფუჭებული მოწყობილობის შრომისუნარიანობის აღდგენის სირთულის ხარისხს ასახავს. კომპიუტერი,

რომელიც ადვილად შესაცვლელი კვანძებისა და დეტალები-საგან არის ანყობილი, მაღალი რემონტვარგისიანობით ხასიათდება. იდეალური რემონტვარგისიანობა მაშინ მიიღწევა, როდესაც მომხმარებელს თვითონ შეუძლია დროისა და სახსრების მინიმალური ხარჯვის პირობებში გაფუჭებული კომპონენტის სათადარიგო შეცვლით შეარემონტოს პროდუქტი. უფრო რთულ პროდუქტებს თვითდიაგნოსტიკის ფუნქციის შესრულება შეუძლიათ, რაც საშუალებას აძლევს პროდუქტის მწარმოებელ კომპანიებს ან მომსახურების ფირმათა თანამშრომლებს წამოჭრილი პრობლემები მოავარონ ტელეფონით ან რჩევები მისცენ მომხმარებლებს გაუმართაობის აღმოსაფხვრელად.

პროდუქტის სტილისტური გადაწყვეტა – მომხმარებლების მიერ საქონლის აღქმას ასახავს. მისი საშუალებით მოპოვებული წარმატება კონკურენტების მიერ ძნელად გასამეორებელია. მაგრამ სტილი უნდა იყოს დაკავშირებული ფუნქციონალობასთან. მაგალითად, შეიძლება სავარძელი საოცრად კარგად გამოიყურებოდეს, თუმცა მასზე ჯდომა იყოს მოუხერხებელი. უცილებელია აღინიშნოს, რომ პროდუქტის შეფუთვის სტილისტური დამუშავება ძალზე მნიშვნელოვანია ზოგიერთი საქონლისათვის, მაგალითად, კვების პროდუქტების, კოსმეტიკის და სხვა. რადგან მყიდველებს პირველ შეხედულებას პროდუქტზე შეფუთვა უქმნის.

დიზაინი მომხმარებელთა მოთხოვნილებების შესაბამისად პროდუქტის გარეგნული სახისა და ფუნქციონირების განმსაზღვრელი მაჩვენებლების ერთობლიობაა. დიზაინი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ხანგრძლივი მოხმარების საგნების, ტანსაცმლის, შეფუთული საქონლისათვის. პროდუქტის დიფერენცირების ყველა საშუალება დიზაინის შემადგენელსაც წარმოადგენს. ამდენად, რთულია პროდუქტის დიზაინის შემუშავება. დიზაინერმა უნდა განკარგოს თანხები სხვადასხვა ღონისძიებაზე: სამეცნიერო-ტექნიკურ დამუშავებაზე, დამატებითი საშუალებების მოძიებაზე, პროდუქტის გამოყენების ეფექტურობის ამაღლებაზე, კონფორმულობის უზრუნველსაყოფად და ა.შ. ამასთან დაკავშირებით

გადაწყვეტილებათა მიღება ხდება მიზნობრივი ბაზრის შეფასების და მომხმარებელთა წარმოდგენების გათვალისწინებით. კომპანიების პოზიციიდან, კარგი დიზაინი პროდუქტის წარმოების და განაწილების სიმარტივეში გამოიხატება. მომხმარებლის პოზიციიდან კი პროდუქტი გარეგნულადაც მიმზიდველი უნდა იყოს და ამასთან მისი განფუთვა, მონტაჟი, მოხმარება, რემონტი უნდა იყოს ადვილი. დიზაინის სფეროში სხვადასხვა ასპექტით ლიდერობენ იტალია (საიუველირო ნაწარმი, ავეჯი), სკანდინავიის ქვეყნები (ფუნქციონალობა, ესთეტიკა და გარე სამყაროსთან ურთიერთობა), გერმანია (სიმკაცრე და საფუძვლიანობა). დიზაინერული სამუშაოების ჩატარებაზე დახარჯული თანხებით პირველი ადგილი იაპონურ კომპანიებს უკავიათ.

კონკურენტულ ბრძოლაში წარმატება მჭიდროდ უკავშირდება პროდუქტის თანხლებ მომსახურებას. ამიტომ მნიშვნელოვანია მომსახურების დიფერენცირება. მომსახურების დიფერენცირების ერთ-ერთი მიმართულებაა შეკვეთის გაფორმების სიმარტივე. ეს არის მაჩვენებელი იმისა, თუ რამდენად ადვილად შეუძლია მომხმარებელს ფირმის საქონლის შეკვეთა. მაგალითად, კომპანია Baxter Healthcare-მა გაამარტივა სამედიცინო მოწყობილობებისა და მედიკამენტების შეკვეთის პროცესი, კომპანიამ საავადმყოფოებში დაამონტაჟა კომპიუტერული ტერმინალები, რისი საშუალებითაც პროდუქტიაზე შეკვეთა მიდის პირდაპირ Baxter-ში.

მიწოდება მომსახურების დიფერენცირების შესაძლო მიმართულებაა. მიწოდება გვიჩვენებს რამდენად კარგად არის ორგანიზებული მომხმარებლის მიერ პროდუქტის ან მომსახურების მიღების პროცესი. აქ აგრეთვე იგულისხმება მიწოდების სისწრაფე და პუნქტუალობაც. მომხმარებლები ირჩევენ იმ მიწოდებლებს, რომელთაც საქონელი დათქმულ ვადებში მიაქვთ. მაგალითად, გადაამზიდავი სარკინიგზო კომპანიის არჩევა ხშირად დამოკიდებულია მის მიერ ტვირთის დროულ და საიმედო მიწოდებაზე.

მონტაჟი გვიჩვენებს შრომით დანახარჯებს, რომლებიც აუცილებელია პროდუქტის მოსამზადებლად გამოყენებისათვის. მყიდველი, რომელიც მსხვილგაბარიტიან მონყობილობას ყიდულობს, გამყიდველისაგან მის დამონტაჟებას მოელის. მაგალითად, კომპანია IBM-ს ურჩევნია გაყიდული მონყობილობების კომპლექტი მიიტანოს ადგილზე და დაამონტაჟოს. IBM არასოდეს არ ამბობს უარს დაამონტაჟოს მონყობილობა ახალ ადგილზე, როდესაც მისი კლიენტები იცვლიან წარმოების ადგილს.

მომხმარებელთა სწავლება გულისხმობს შემსყიდველი ფირმის პერსონალისათვის კომპანიის მიერ მიწოდებული მონყობილობების სწორი და ეფექტური გამოყენების სწავლებას. მაგალითად, General Electric არა მარტო ყიდის და ამონტაჟებს ძვირადღირებულ რენდგენის აპარატებს საავადმყოფოებში, არამედ საავადმყოფოს პერსონალისათვის მათი გამოყენების წესების სწავლებასაც ახორციელებს. Mc Donald's ახალი რესტორნების პერსონალს ასწავლის მუშაობის სწორ მეთოდებს თავის სასწავლო ცენტრში Hamburger University, რომელიც ილინოისის შტატში მდებარეობს.

მომსახურების დიფერენცირების ერთ-ერთი მიმართულებაა მომხმარებელთა კონსულტაცია. იგი გულისხმობს მყიდველისათვის პროდუქტის შესახებ მონაცემების, დამატებითი ინფორმაციისა და მისი გამოყენებისათვის აუცილებელი რჩევების უფასო ან ფასიან მიწოდებას. მედიკამენტების მიმწოდებელი მსხვილი კომპანია McKesson 12 ათასზე მეტ დამოუკიდებელ ფარმაცევტს ემსახურება ფინანსური და სასაწყობო აღრიცხვის სისტემების ორგანიზებაში, შეკვეთების კომპიუტერულ სისტემებთან მუშაობაში.

მნიშვნელოვანია კლიენტის დახმარება, რათა მის მიერ შეძენილი პროდუქტი იყოს კარგ მუშა მდგომარეობაში. ამისათვის კი კომპანიას ესაჭიროება პროგრამა, რომელიც მომსახურებასა და რემონტს ითვალისწინებს. Caterpillar — ი აცხადებს, რომ იგი მის მიერ გამოშვებული მძიმე სამშენებლო მონყობილობების მომსახურებასა და რემონტს ყველაზე

სწრაფად და ხარისხიანად ახორციელებს. ავტომობილის მყიდველისათვის ყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაზე გავლენას ახდენს დილერის მიერ შეთავაზებული სარემონტო მომსახურების ხარისხი.

კომპანიას შეუძლია მომსახურების დიფერენცირების სხვა ხერხები გამონახოს და შესთავაზოს მომხმარებელს: ხელსაყრელი საგარანტიო პირობები, კონტრაქტები ტექნიკურ მომსახურებაზე, სხვადასხვაგვარი შეღავათები. სპეციფიკური მომსახურების მრავალრიცხოვნობა კომპანიას დიფერენცირების საშუალებას აძლევს.

დიფერენცირების ერთ-ერთი მიმართულებაა პერსონალის დიფერენცირება. იგი ითვალისწინებს იმას, რომ კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად აუცილებელია პერსონალის დაქირავებისა და სწავლების საკითხისადმი სერიოზული მიდგომა. მაგალითად, ავიაკომპანია Singapore Airlines მისი რეისების მომსახურე განაფულ პერსონალს უნდა უმაღლოდეს თავის კარგ რეპუტაციას, Mc Donald's — ის თანამშრომლები გამოირჩევიან თავაზიანობით და სხვ. პერსონალის დიფერენცირებისათვის კომპანიებმა უნდა გამოიყენონ მათთვის აუცილებელი შემდეგი ნიშნები: კომპეტენტურობა, თავაზიანობა, ნდობის აღძვრის უნარი, გულისხმიერება, საიმედოობა, ურთიერთობის უნარი.

დიფერენცირებისათვის კომპანიებმა შეიძლება მიმართონ: გასაღების არხებს, მათ მიერ მოცულ ტერიტორიებს, ადგილებზე თანამშრომელთა პროფესიონალიზმსა და ეფექტიანობას. მაგალითად, კომპანია Caterpillar-ის წარმატება ნაწილობრივ გასაღების არხების ეფექტიანი მართვით არის განპირობებული. თავის კონკურენტებთან შედარებით კომპანიამ უფრო მეტი რაოდენობის რეგიონები მოიცვა, მისი დილერები კი გამოირჩევიან თავიანთი პროფესიონალიზმით და უფრო ეფექტურადაც მუშაობენ. ზოგიერთმა კომპანიებმა კი თავად შექმნეს და აკონტროლებენ პირდაპირ მარკეტინგულ არხებს.

მომხმარებლები განსხვავებულად რეაგირებენ კომპანიის იმიჯსა და სავაჭრო მარკაზე. მაგალითად, სიგარეტის Marlboro მსოფლიო ბაზარზე წარმატება მნიშვნელოვნად განაპირობა „მალბოროს კოვბოის“ სახემ, რომელმაც მომხმარებელთა უმრავლესობის გული მოინადირა. მალბოროს წინააღმდეგ შეტევა დაიწყო კონკურენტებმა. 1994 წელს კომპანია R.J.Reynolds-მა „მალბოროს კოვბოის“ „ჯო ქემელის“ სახე დაუპირისპირა. იმიჯისაგან განსხვავდება ინდივიდუალობა. ეს უკანასკნელი მოიცავს მიმართულებებს, რომელთა გამოყენება სურს კომპანიას, რათა გამოირჩეოდეს კონკურენტების საერთო მასიდან. იმიჯი საზოგადოების მიერ კომპანიის ან მისი საქონლის აღქმაა. კომპანია თავის ინდივიდუალობასა და საქონლის პოზიციონირებაზე მუშაობით იმიჯის ფორმირებაზე ახდენს გავლენას. იმიჯი შეიცავს განსაკუთრებულ გზავნილს, რომელიც პროდუქტის ხარისხისა და უპირატესობების შესახებ მომხმარებლის ვარაუდების საფუძველში დევს. იმიჯი ამ გზავნილს სპეციფიკურად გადასცემს, ისე, რომ მასზე კონკურენტების ანალოგიური შეტყობინებები არ ახდენს გავლენას. იმიჯი ზემოქმედებს მომხმარებლის გონებასა და აგრეთვე, გულზე თავისი ემოციური შინაარსის გამო. ძლიერი იმიჯის შემუშავებისათვის შემოქმედებითი მიდგომა და გულმოდგინე მუშაობაა საჭირო. იმიჯის დანერგვას სჭირდება დიდი დრო. იგი ვერ შეიქმნება მხოლოდ რეკლამით. იმიჯი მუდმივად უნდა ვრცელდებოდეს მომხმარებელთან დამაკავშირებელი ყველა შესაძლო არხების დახმარებით. „IBM – ეს არის მომსახურება“, მოცემული შეტყობინება უნდა გამოიხატებოდეს სიმბოლოებით, ბეჭდვითი სახით, აუდიო და ვიდეო რგოლებში, კომპანიის ატმოსფეროსა და ქცევაში. კომპანიები, რომლებიც არათანმიმდევრულნი არიან იმიჯის შენარჩუნებაში, მომხმარებლებში ინვესტენ გაურკვევლობას, ამით კი მომხმარებლებს კონკურენტების ზეგავლენის ქვეშ ტოვებენ.

ძლიერი იმიჯი ერთ ან მეტ სიმბოლოს მოიცავს, რომელიც მომხმარებლის ცნობიერებაში უკავშირდება კომპანიას

ან სავაჭრო მარკას. ამისათვის აუცილებელია ლოგოტიპების დამუშავება. კომპანიას შეუძლია რაიმე ობიექტის ამორჩევა, როგორცაა მაგალითად, ვაშლი (Apple Computer), რომელიც ორგანიზაციის ან ცნობილი პოპულარული პიროვნების სიმბოლიზებას მოახდენს. სიმბოლიკის განმტკიცება ხდება ფერით, გარკვეული ხმოვანი ან მუსიკალური ფრაგმენტებით.

არჩეული სიმბოლოები გამოიყენება რეკლამაში, რომელმაც ხაზი უნდა გაუსვას კომპანიის ან სავაჭრო მარკის თავისებურებას. სარეკლამო მიმართვები უნდა განმეორდეს ყოველწლიურ მიმოხილვებში, ბროშურებში, კატალოგებში. კომპანიამ თავისი ლოგოტიპი უნდა განავითაროს გარე რეკლამასა და თანამშრომელთა სავიზიტო ბარათებზეც.

იმიჯზე გავლენას ახდენს გარემოც, სადაც კომპანია აწარმოებს ან სთავაზობს მომხმარებელს თავის პროდუქციას ან მომსახურებას. ამიტომაც აუცილებელია კომპანიის მიერ თავისი შენობების გულმოდგინედ დაგეგმარება, ასევე ინტერიერის, ფერების, მასალის თუ ავეჯის სათანადოდ შერჩევა. კომპანიას იმიჯის შექმნაში ხელს უწყობს სხვადასხვა საზოგადოებრივი ღონისძიებების ჩატარებაში დახმარების აღმოჩენა. მწარმოებელი კომპანიები ხელს უწყობენ კულტურული ღონისძიებების, კონცერტების, სპორტული შეჯიბრებების ორგანიზებას, ფინანსურად ეხმარებიან საზოგადოებრივ ორგანიზაციებს, საავადმყოფოებს და სხვა.

საქონლის ყველა განმასხვავებელი ნიშანი არ არის საყურადღებო დიფერენცირებისათვის. თითოეულ თავისებურებას გააჩნია ზრდის პოტენციალი, როგორც კომპანიის დანახარჯებისათვის, ასევე სამომხმარებლო კეთილდღეობისათვის. ამიტომ კომპანიამ უნდა შეარჩიოს დიფერენცირების მიმართულება, რისთვისაც ითვალისწინებს შემდეგ კრიტერიუმებს:

1. მნიშვნელოვნება – ისეთი განსხვავება, რომელიც საკმაოდ მიმზიდველია მომხმარებელთა უმრავლესობისათვის;

2. განუმეორებლობა – განსხვავება, რომელიც არ გამოიყენება კონკურენტების მიერ ან კომპანია მას სხვა სახით წარადგენს;

3. უპირატესობა – განსხვავება აღემატება იმავე სიკეთის მიღების სხვა ხერხებს;

4. მისანვდომობა – განსხვავება მომხმარებლებისათვის ხელმისაწვდომი და საგრძნობია;

5. პირველი სვლის უპირატესობა – განსხვავება არ შეიძლება ადვილად იყოს კოპირებული კონკურენტების მიერ;

6. მისაღებობა – მომხმარებელს შეუძლია საკუთარ თავს მისცეს უფლება გადაიხადოს საქონლის მოცემული განსხვავებულობისათვის;

7. რენტაბელობა – კომპანიისათვის მომგებიანია გამოიყენოს მოცემული განსხვავება.

ე. კრეგოსა და ფ. შიფრინის შეხედულებით, მომხმარებელზე ორიენტირებულმა ორგანიზაციებმა უნდა განსაზღვრონ პროდუქტის რომელი თვისება ან მომსახურების რომელი მახასიათებელი წარმოადგენს მომხმარებელთათვის ყველაზე მეტ ფასეულობას და მოამზადონ მინოდება, რომელიც მათ მოლოდინებს გადააჭარბებს¹. მათ ეს პროცესი სამი ეტაპის სახით წარმოადგინეს:

1. სამომხმარებლო უპირატესობების განსაზღვრის მოდელი. პირველ რიგში კომპანიამ პროდუქტთან და მომსახურებასთან დაკავშირებული იმ ფაქტორების სია უნდა შეადგინოს, რომელთაც შეუძლიათ ზემოქმედება მოახდინონ მომხმარებელთა მიზნობრივი ჯგუფების მიერ წარმოდგენილი უპირატესობების შეფასებაზე.

2. სამომხმარებლო ღირებულებების სტრუქტურის აგება. მოცემულ ეტაპზე კომპანია თითოეულ ფაქტორს ქვემოთ ჩამოთვლილი ოთხი ჯგუფიდან ერთ-ერთს მიაკუთვნებს: ძირითადი, მოსალოდნელი, სასურველი და მოულოდნელი. მაგალითად, რესტორნისათვის ძირითადია: შეთავაზე-

¹ დასახელებული ნაშრომი, გვ. 355

ბული კერძები ნორმალურია, მაგიდა აკურატულადაა განწყობილი. თუ ეს რესტორნის ერთადერთი ღირსებაა, მაშინ მისი კლიენტები სრულად ვერ იქნებიან დაკმაყოფილებულნი. მოსალოდნელი ფაქტორებია – რესტორანში არის ძვირფასი ჭურჭელი, ავეჯი, სუფრები და ხელსახოცები, ყვავილები, კარგი მომსახურება და კარგად მომზადებული კერძები. სასურველი ფაქტორებია: რესტორანში სიმყუდროვე და სინყნარეა, შეფ-მზარეული უმაღლესი დონის ოსტატობით გამოირჩევა. მოულოდნელი ფაქტორებია – რესტორანში კერძების მიტანის შუალედში მომხმარებელს მოულოდნელად მართმევენ კარგ ღვინოს, ხოლო ბოლო კერძის შემდეგ მაგიდასთან მოულოდნელად მიაქვთ ტკბილეული.

3. გადანყვეტილებების მიღება სამომხმარებლო უპირატესობების პაკეტის შესახებ – კომპანია ირჩევს თვისებებისა და შეგრძნებების იმ კომბინაციას, რომლის დახმარებითაც შეძლებს უპირატესობა მოიპოვოს თავის კონკურენტებთან შედარებით.

თავი 4. მარკეტინგის სტრატეგია და დაგეგმვა

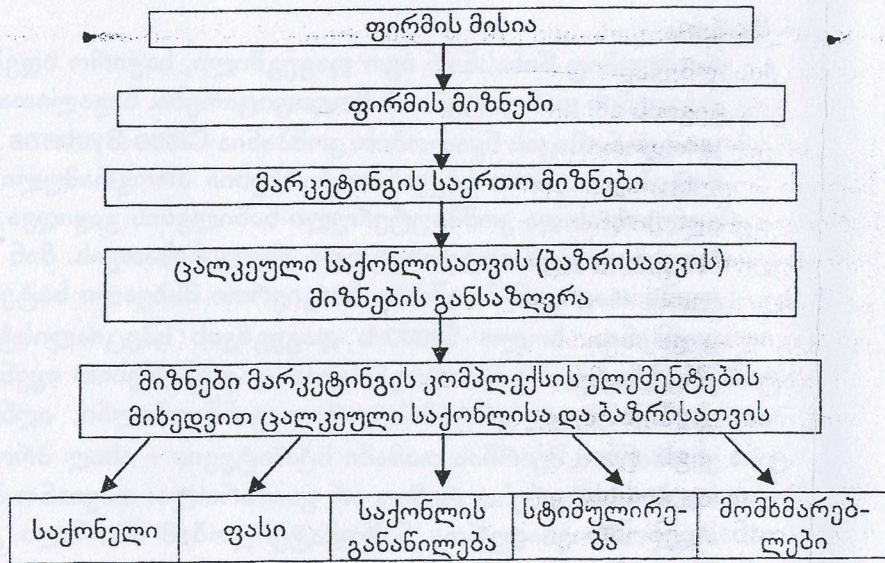
4. 1. მარკეტინგული სტრატეგიის ცნება და შინაარსი

თავისი მარკეტინგული გარემოს არასწორმა შეფასებამ შეიძლება კომპანია პრობლემების წინაშე დააყენოს. მარკეტინგული გარემო, როგორც სისტემა საკმაოდ რთულია, სადაც სხვადასხვა ელემენტთა ურთიერთქმედების შედეგად მრავალფეროვანი მოვლენები წარმოიქმნება. წარმატების მოსაპოვებლად კი აუცილებელია ფირმამ შეძლოს აღნიშნული სისტემის მართვა. გარემოსადმი ორგანიზაციული ხასიათის დამოკიდებულების მიხედვით განასხვავებენ მართვის სამ მოდელს: ადმინისტრაციული, სტრატეგიული და სიტუაციური. მათ შორის თავისი მნიშვნელობით განსაკუთრებული ადგილი სტრატეგიული მართვის მოდელს უკავია. სტრატეგიული მართვის მთავარი იდეა გარემო ფაქტორებზე ორგანიზაციული ზემოქმედებაა, რაც გულისხმობს მიზნობრივ მიდგომას თითოეული მმართველობითი ამოცანისადმი და რისთვისაც აუცილებელია წინასწარ დამუშავებული სტრატეგია. თავად სტრატეგია მრავალფეროვანი ცნებაა, რომელსაც შეიძლება სხვადასხვა მნიშვნელობა მიენიჭოს გარემო ფაქტორთა გათვალისწინებით. სიტყვა "სტრატეგია" ბერძნული წარმოშობისაა და მხედართმთავრობის ხელოვნებას ნიშნავს. სტრატეგია საბოლოო შედეგის მიღწევის საშუალებაა, მას აქვს უნარი იმისა, რომ ერთ მთლიანობად გადააქციოს ორგანიზაციის ნაწილები. სტრატეგიული გეგმა ორგანიზაციის ხანგრძლივადიანი გეგმაა, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის გეგმების შემადგენელი ნაწილების შეთავსებადობას. იმავდროულად სტრატეგია შეიძლება ითქვას, რომ ორგანიზაციის წინასწარ დაგეგმილი ტაქტიკაა გარემოს ფაქტორთა ცვლილებასთან დაკავშირებული, რადგან სტრატეგია პასუხს გვაძლევს მეტად მნიშვნელოვან კითხვებზე, როგორცაა: რას წარმოადგენს ჩვენი ბიზნესი მოცემული მომენტისათვის? როგორი იქნება იგი

მომავალში? რა ღონისძიებები უნდა გავატაროთ დასახული მიზნის მისაღწევად? და ა.შ.

სტრატეგიის არსის გაგება შეუძლებელია ისეთი ცნებების გარეშე, როგორცაა: მიზანი, სტრატეგი, მისია, ორგანიზაციის პოტენციალი. სტრატეგია უნდა შეიცავდეს ნათლად წარმოდგენილ მიზნებს, რომელთა მიღწევას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვთ დადებითი შედეგების მისაღწევად. მან უნდა შეძლოს კომპანიის ძალისხმევების კონცენტრირება საჭირო ადგილას და საჭირო დროს; აგრეთვე ისეთი ღონისძიებების გატარება, რომელთა დახმარებითაც უფრო ნაკლები ხარჯებით უკეთესი შედეგები მიიღწევა.

სტრატეგს უნოდებენ იმ პირს, რომელიც ღებულობს სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს და ამიტომაც უკავია მაღალი თანამდებობრივი პოზიცია ორგანიზაციაში, მაგალითად, აღმასრულებელი დირექტორი, პრეზიდენტი და სხვა. სტრატეგთა შორის დიდი განსხვავებებია მათი ინტერესების, მართვის სტილის, შემოსავლების, ეთიკური ნორმების და სხვა დამახასიათებელი ნიშნების მიხედვით. უშუალოდ მათზეა მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებული კომპანიის წარმატება თუ წარუმატებლობა. ფირმის საერთო მიზნებსა და მარკეტინგის მიზნებს შორის ურთიერთდამოკიდებულება სქემატურად შეიძლება გამოიხატოს შემდეგი სახით:



ნახ. 4. 1. ფირმის მიზნებისა და მარკეტინგის მიზნების ურთიერთდამოკიდებულება

სტრატეგიული მართვის მოდელის შესახებ მრავალი მოსაზრება არსებობს. ფართო გავრცელება მოიპოვა ფრედ დევიდის და ჯონ ტომპსონის მოდელებმა. მათ მოდელებს ბევრი საერთო აქვთ და თითოეულ მოდელში გამოიყოფა სტრატეგიული მართვის პროცესის სამი სტადია:

- 1) სტრატეგიული დაგეგმვის სტადია (ანალიზი და სტრატეგიის შემუშავება);
- 2) სტრატეგიული ორგანიზაციის სტადია (სტრატეგიის დანერგვა და რეალიზაცია);
- 3) სტრატეგიული კონტროლის და რეგულირების სტადია (სტრატეგიის შეფასება და შესრულების მონიტორინგი). დევიდისა და ტომპსონის მიერ შემოთავაზებული მოდელის ნაკლოვანებად მიჩნეულია ის, რომ ისინი ვერ იძლევიან წარმოდგენას სტრატეგიული მართვის პროცესის ამოსავალი წერტილის შესახებ, აგრეთვე, აღნიშნული მოდელი არ ამახვილებენ ყურადღებას სტრატეგიულ და ტაქტი-

კურ-ოპერატიული მოდელის ორგანულ ურთიერთკავშირზე. საერთოდ კი მიღებულია, რომ სტრატეგიული მართვის პროცესის ამოსავალ წერტილად მიჩნეულ იქნას ბიზნესი იდეა, რის საფუძველზეც წარმოიქმნება ორგანიზაციის მიზნები, ხდება პოზიციის შეფასება და განისაზღვრება სტრატეგია. დასახული მიზნების საფუძველზე მუშავდება პროგრამები, პროექტები და საწარმოო-კომერციული საქმიანობის ორგანიზაციული უზრუნველყოფის სისტემა. დაგეგმილ ღონისძიებათა შესრულების პროცესში წარმოებს მიღებული შედეგების კონტროლი, ხოლო აუცილებლობის შემთხვევაში პროგრამებისა და პროექტების კორექტირება გარემო პირობების ცვალებადობის შესაბამისად.

თუ კომპანია მრავალდონიანი ორგანიზაციაა, მაშინ სტრატეგიული დაგეგმვა და ორგანიზაცია წარმოებს ყველა დონეზე. მეცნიერი პიტერ ლერანჟი განასხვავებს სტრატეგიული მართვის სამ ტიპს, რომელთაც შეიძლება ადგილი ჰქონდეთ ორგანიზაციაში. სტრატეგიული მართვის პირველი ტიპი ორგანიზაციას განიხილავს როგორც ერთ მთლიანობას, იგი ცნობილია კორპორაციული სტრატეგიის სახელწოდებით. მიაღწევს თუ არა ფირმა თავის კორპორაციულ მიზნებს ეს დამოკიდებულია იმაზე თუ რა სახის ბიზნესს ეწევა იგი და განვითარების რომელი სტრატეგია აქვს შერჩეული. ამიტომ ახლად დაარსებული ფირმებისათვის, რომლებსაც არც ისე დიდი საწყისი კაპიტალი გააჩნიათ, მეტად მნიშვნელოვანია ისეთი სფეროების შერჩევა, სადაც ინვესტიციების მომგებიანობის მაჩვენებელი მაღალი იქნება.

ფირმათა უმეტესობა, როგორც წესი, რამდენიმე სახის საქმიანობას ეწევა, რასაც მათთვის მოაქვს მოგება. ბიზნესის თითოეულ სახეს კი სპეციფიკური ბიზნეს სტრატეგია შეესაბამება. თუ ფირმას აქვს კარგად ჩამოყალიბებული სტრატეგია მარკეტინგში, წარმოების ორგანიზაციაში, ფინანსებში, ინვესტიციებში, პერსონალთან დაკავშირებით მაშინ საქმე გვაქვს ფუნქციონალურ სტრატეგიასთან. ფუნქციონალური სტრატეგიის მთავარი განმასხვავებელი ნიშანი სხვა სტრატეგიებისაგან მდგომარეობს ფირმის შიდა მი-

ზანმძიმართულობაში. მისი დანიშნულებაა უზრუნველყოს კორპორაციულ და ბიზნეს დონეებზე არსებული ამოცანების გადაწყვეტა მაღალი ეფექტიანობით.

კორპორაციულ დონეზე ფირმა წარმოადგენს მრავალსახის პროდუქტის მწარმოებელ და სხვადასხვა ბაზრებზე მოღვაწე ორგანიზაციას, რომელსაც შესაბამისი რაოდენობის ბიზნეს-ქვედანაყოფები გააჩნია. კორპორაციული სტრატეგია იმითაა გამორჩეული, რომ იგი მიმართულია კონკურენტულ უპირატესობათა მოპოვებაზე. რაც მიიღწევა უფრო ნაკლები ხარჯებით ან მაღალი ხარისხით. შედარებით ნაკლები დანახარჯები მეტყველებენ ფირმის უნარზე განახორციელოს თავისი საქმიანობა კონკურენტებზე ნაკლები დანაკარგებით. გამორჩეული ხარისხი ესაა ფირმის პროდუქტის უნარი უზრუნველყოს მომხმარებელი უნიკალურობით და მეტი ფასეულობით, იგი საშუალებას აძლევს ფირმას უკარნახოს ბაზარს თავისი ფასები. კონკურენტული უპირატესობა შეიძლება მოპოვებულ იქნას ერთდროულად გამორჩეული ხარისხით და დაბალი დანახარჯებით, რისი მიღწევაც რთულია რადგან უფრო მაღალი ხარისხი მოითხოვს დამატებითი ხარჯების განევას და მაშასადამე პროდუქტის გაძვირებას.

ამრიგად, მარკეტინგული მიზნები საერთო ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში გვეხმარება. ხოლო მარკეტინგის სტრატეგია ესაა მთელი კომპანიისათვის კონკრეტული მიზნობრივი ბაზრის შერჩევის, შემდეგ კი ამ ბაზარზე მომხმარებელთა შეკვეთების დასაკმაყოფილებლად შემუშავებული მარკეტინგ-მიქსის ელემენტების (პროდუქტი, ფასი, დისტრიბუცია, წინსვლა) დაბალანსებული კომბინაციის საერთო პროგრამაა, რომელთაგან თითოეული არის მარკეტინგის საერთო სტრატეგიის შემადგენელი.

მარკეტოლოგები იყენებენ ოპერაციულ გეგმებს და ცდილობენ, რომ მარკეტინგის სტრატეგიამ იმუშაოს პრაქტიკაში. უცილებელია მიღებულ მაჩვენებლებზე თვალყურისდევნა, რათა დარწმუნდნენ, რომ მიზნები მიღწეულია. თუ ფაქტობრივი მაჩვენებლები არ შეესაბამება იმ შედეგებს,

რომლებიც წინასწარ იყო დაგეგმილი, საჭირო ხდება სტრატეგიების დაზუსტება ან მოდიფიცირება. მაგალითად, მზარდი ეკონომიკის წყალობით კომპანია Cisco Systems იყო წარმატებული. მისი საკვანძო ბიზნესია პროგრამული უზრუნველყოფის და კომპიუტერული ნაწილების გაყიდვა, რომელთაც იყენებენ ინტერნეტული ქსელებისათვის. მან იმ პერიოდში თავიდან მოიშორა ზოგიერთი მსხვილი სატელეფონო კომპანია. ხოლო Cisco-ს დაგეგმვის სპეციალისტები მათ პროდუქციაზე მოთხოვნასთან დაკავშირებით იყვნენ გადაჭარბებულად ოპტიმისტურად განწყობილნი. აღნიშნულმა კომპანიამ შეარჩია თამამი სტრატეგია – ახალ პროვაიდერთა მომსახურება, რამაც არ გაამართლა. თავიანთ ბიზნესში ახალ პროვაიდერთა წარუმატებლობამ აზარალა კომპანია Cisco-ც. პროვაიდერთა ნაწილმა შეწყვიტა თავისი საქმიანობა, დანარჩენებმა კი შეამცირეს Cisco-ს პროდუქციის შეძენა. კომპანიამ ვერ შეძლო პროდუქციის დიდი რაოდენობის გაყიდვა და დაუგროვდა უზარმაზარი მარაგი. ამის შემდეგ კომპანიამ შეცვალა თავისი სტრატეგია და იგი ჩამოაყალიბა შემდეგნაირად: დაეხმაროს არსებულ სატელეფონო კომპანიებს განავითარონ ისეთი მომსახურება, რაც სჭირდებათ სატელეფონო კომპანიების კორპორაციულ კლიენტებს. კომპანიამ ძირითადი ყურადღება დაუთმო ურთიერთობას უფრო მყარ სატელეკომუნიკაციო კომპანიებთან, გამოყო ამ მიმართულებაზე გაყიდვისა და ტექნიკური მხარდაჭერის ბევრი სპეციალისტი მომსახურების უფრო მაღალი დონის უზრუნველსაყოფად.

4. 2. მარკეტინგი სტრატეგიული დაგეგმვის სისტემაში . .

მარკეტინგ - მენეჯმენტი წარმოუდგენელია მარკეტინგის დაგეგმვისა და კონტროლის გარეშე. დაგეგმვის სისტემა ეხმარება ფირმის ხელმძღვანელობას იაზროვნოს მიზანმიმართულად და პერსპექტიულად, განახორციელოს თავის განკარგულებაში არსებული რესურსების კოორდინაცია, მომზადებულად შეხვდეს მოულოდნელ ცვლილებებს მარკეტინგის გარემოში, ნათლად წარმოიდგინოს თავისი მიზნები. დაგეგმვა ეხმარება ფირმის თანამშრომლებს შეადარონ ფაქტიური მაჩვენებლები გეგმიურს და დაინახონ შესრულებული ღონისძიებები როგორ აახლოვებს ორგანიზაციას დასახული მიზნის მიღწევასთან.

მარკეტინგის მენეჯერებისათვის დაგეგმვა მეტად საპასუხისმგებლო და სერიოზული საკითხია, რომელიც დროის მნიშვნელოვან ნაწილს მოითხოვს. დაგეგმვაზე განსაკუთრებით დიდ დროს ხარჯავენ ტოპ-მენეჯერები - დირექტორთა საბჭოს წევრები, მთავარი შემსრულებელი დირექტორი, ფირმის ადმინისტრაციული სამსახურების ხელმძღვანელები, ფუნქციურ მიმართულებათა ხელმძღვანელები, მარკეტინგის ვიცე-პრეზიდენტები. დაგეგმვის პროცესში ტოპ-მენეჯერები ძირითადად მუშაობენ გრძელვადიან სტრატეგიულ საკითხებზე. ხოლო უფრო ნაკლებ დროს დაგეგმვაში მონაწილეობაზე ხარჯავენ საშუალო დონის მენეჯერები: რეკლამის დირექტორები, რეგიონული გაყიდვების მენეჯერები, მარკეტინგულ გამოკვლევათა მენეჯერები. ისინი ფოკუსირდებიან თავიანთი ქვედანაყოფებისათვის ტაქტიკური გეგმების შემუშავებაზე.

ქვედა დონის მენეჯერები კი შეიმუშავებენ კონკრეტულ პროგრამებს, რომლებიც მიმართულია კონკრეტული ვიწრო ამოცანების გადასაწყვეტად. ზოგადად დაგეგმვის ტიპები მართვის სხვადასხვა დონეზე წარმოგვიდგება შემდეგი სახით:

მართვის დონე	მოცემულ დონეზე შესრულებული დაგეგმვის ტიპები	მაგალითები
<p>ტოპ-მენეჯერები</p> <p>დირექტორთა საბჭოს წევრები მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი ფირმის ადმინისტრაციული სამსახურის ხელმძღვანელი ქვედანაყოფთა ვიცე-პრეზიდენტები</p>	სტრატეგიული დაგეგმვა	<p>საერთო ორგანიზაციული მიზნები;</p> <p>საბაზო სტრატეგები;</p> <p>გრძელვადიანი გეგმები;</p> <p>საერთო ბიუჯეტი</p>
<p>საშუალო დონის მენეჯერები</p> <p>საერთო გაყიდვების მენეჯერი მარკეტინგული გამოკვლევების მენეჯერი რეკლამის დირექტორი</p>	ტაქტიკური დაგეგმვა	<p>კვარტალური და ნახევარწლიანი გეგმები;</p> <p>ქვედანაყოფთა ბიუჯეტები;</p> <p>ქვედანაყოფებში გამოყენებული ხერხები და პროცედურები</p>
<p>ქვედა დონის მენეჯერები</p> <p>გაყიდვათა მენეჯერები კადრების ინსპექტორები მარკეტინგული ქვედანაყოფები</p>	ოპერაციული დაგეგმვა	<p>ყოველდღიური და ყოველკვირეული გეგმები;</p> <p>ბიზნეს-ერთეულთა ბიუჯეტები;</p> <p>წესები და პროცედურები განყოფილებებისათვის</p>

ნახ. 4. 2. დაგეგმვა მართვის სხვადასხვა დონეზე

ფირმის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში მარკეტინგი განსაკუთრებულ როლს ასრულებს, უზრუნველყოფს აუცილებელი ინფორმაციის მიწოდებას, სტრატეგიული მიზნების ბაზართან და მომხმარებელთან შესაბამისობაში მოყ-

ვანას, მარკეტინგი უზრუნველყოფს კომპანიის სტრატეგიულ დაგეგმვას სახელმძღვანელო მეთოდური პრინციპებით, რაც გულისხმობს მარკეტინგული კონცეფციის გამოყენებას და კომპანიის სტრატეგიის ორიენტაციას მომხმარებელთა განსაზღვრული ჯგუფების საჭიროებებზე. მარკეტინგი დიდ როლს ასრულებს ბაზრის მიმზიდველი შესაძლებლობების გამოვლენაში და ფირმის პოტენციალის შეფასებაში. მარკეტინგის სამსახურმა უნდა დაიცვას მოთხოვნა იმ დონეზე, რომელიც განსაზღვრულია სტრატეგიული გეგმით. სტრატეგიული დაგეგმვა განსაზღვრავს ორგანიზაციაში მარკეტინგის როლს.

მარკეტოლოგები მიიღებენ რა ინფორმაციას კომპანიის მისიის, მისი მიზნების, არსებული რესურსების, მოსალოდნელი რისკებისა და შესაძლებლობების შესახებ, შეიმუშავენ მარკეტინგის სტრატეგიას, შემდეგ კი ახორციელებენ მას ოპერაციული გეგმების დონეზე. უკუკავშირის დახმარებით კი თვალყურს ადევნებენ სტრატეგიებს და აუცილებლობის შემთხვევაში კორექტირებას უკეთებენ მათ.

სტრატეგიული დაგეგმვის უმთავრესი ამოცანაა ფირმის საქმიანობის იმ ძირითადი მიმართულებების შერჩევა, რომლებიც მას მისცემენ საშუალებას მიაღწიოს დასახულ გლობალურ მიზნებს. მისი როლი უპირველესად იმაში გამოიხატება, რომ ზუსტად და სისტემურად აღწეროს ფირმის მიერ მიღებული სტრატეგიული არჩევანი თავისი ხანგრძლივი ზრდა-განვითარების და რენტაბელური მუშაობის უზრუნველსაყოფად.

სტრატეგიული გეგმით ხელმძღვანელობს მარკეტინგის სამსახური კომპანიის სხვა სტრუქტურულ ქვედანაყოფებთან ერთად და ცდილობს თავისი მუშაობით მიაღწიოს ძირითად სტრატეგიულ მიზნებს. სტრატეგიული დაგეგმვა ხორციელდება, როგორც მთელი ფირმის მასშტაბით, ასევე ბიზნესის სტრატეგიული ერთეულების მიხედვით. სტრატეგიული გეგმები დგება ხანგრძლივი პერიოდისათვის. ყველაზე ფართო გავრცელება პრაქტიკაში მიიღო ორ წლიანმა, ხუთ წლიანმა და ათ წლიანმა გეგმებმა.

სტრატეგიული დაგეგმვა განაწყოებს ხელმძღვანელობას მომავალზე მუდმივი ფიქრისაკენ, ეხმარება კომპანიას იმუშაოს ეფექტიანად. სტრატეგიული დაგეგმვა კომპანიაში დანარჩენი სხვა სახის დაგეგმვის საფუძველია. სტრატეგიული დაგეგმვა იწყება კომპანიის მისიის განსაზღვრით.

ნებისმიერი ტიპის დაგეგმვის პროცესი მოიცავს ოთხ ეტაპს: ანალიზი, გეგმის შედგენა, რეალიზაცია და კონტროლი. დაგეგმვის პროცესი იწყება კომპანიაში არსებული მდგომარეობის ანალიზით, რაც გულისხმობს ფირმის გარემომცველი გარემოს შესწავლას და ფირმის შესაძლებლობათა გამოვლენას, ხოლო მოსალოდნელი საშიშროებებისაგან თავის დაღწევას. ანალიზის პროცესში მოპოვებული ინფორმაცია აუცილებელია ყოველი მომდევნო ეტაპის ნორმალური შესრულებისათვის.

გეგმის შედგენის ეტაპზე კომპანია განსაზღვრავს, თუ რა ქმედებები, რა ღონისძიებები უნდა მიიღოს მან თითოეული ქვედანაყოფისათვის, განისაზღვრება მარკეტინგული სტრატეგიები, რომელთა განხორციელებით მიიღწევა სტრატეგიული მიზნები.

რეალიზაციის ეტაპი გულისხმობს მარკეტინგის სტრატეგიების და გეგმების მარკეტინგულ ღონისძიებებად გარდაქმნის პროცესს, რომელიც მიმართულია სტრატეგიული მარკეტინგული მიზნების მისაღწევად. რეალიზაცია ყოველდღიური და ყოველთვიური მუშაობაა მარკეტინგის გეგმის ეფექტიანი განხორციელებისათვის. თუ მარკეტინგის დაგეგმვამ პასუხი უნდა გასცეს კითხვებს რა და რატომ, რეალიზაცია სვამს კითხვებს – ვინ, სად, როდის და როგორ. კარგი სტრატეგიების დაგეგმვა წარმატებული მარკეტინგისაკენ გზის მხოლოდ დასაწყისია. ყველაზე საუკეთესო მარკეტინგული სტრატეგიაც კი არაფერი არ ეღირება, თუ კომპანია ვერ შეძლებს მის სათანადოდ რეალიზებას.

კონტროლის ეტაპზე განისაზღვრება გეგმების შესრულების შედეგების შეფასებასთან დაკავშირებული სამუშაოების შესრულება და მაკორექტირებელი ღონისძიებების გატარება.

მისია განსაზღვრავს კომპანიის ძირითად მიზანს, რისი მიღწევაც მას სურს ყველაზე ფართო გაგებით. მისიით ყალიბდება ორგანიზაციის ძირითადი ფილოსოფია და საქმიანობის ძირითადი მიმართულება. ნებისმიერი ფირმა, თავისი დაარსებიდან მოყოლებული, ცდილობს მიაღწიოს გარკვეულ მიზნებს და ამიტომაც განსაზღვრავს მისიას. მისი ჩამოყალიბებისას ორგანიზაციამ უნდა განსაზღვროს თავისი სახელმძღვანელო პრინციპები და ფასეულობათა სისტემა. რაც ხელს უწყობს ფირმას თავისი მიზნობრივი სახის შექმნაში. მნიშვნელოვანია, რომ მისიის განსაზღვრისას კომპანია არ დაშორდეს მარკეტინგის კონცეფციის ძირითად მოთხოვნებს და ამიტომაც მისიით უნდა განიმარტოს, თუ საზოგადოებაში როგორი ეკონომიკური და სოციალური როლის შესასრულებლად მიისწრაფის მოცემული ორგანიზაცია. მისიის განსაზღვრა გარკვეულ მიმართულებას აძლევს კომპანიის თანამშრომლებს და განაწყოებს მათ საერთო მიზნების მისაღწევად.

დროთა განმავლობაში მისია თანდათანობით კარგავს თავის აქტუალობას ბაზრის და მარკეტინგული გარემოს ცვლილების გამო და ახალი საქონლის წარმოების გამო. ამიტომ ცვლილებათა შეტანა აუცილებელი ხდება. წარმატებული კომპანიები ხშირად უსვავენ თავიანთ თავს შემდეგ კითხვებს: როგორია ჩვენი ბიზნესი? რას აფასებს ჩვენი მომხმარებელი? რაში მდგომარეობს ჩვენი მუშაობის ძირითადი მიზანი? როგორი იქნება ჩვენი ბიზნესი მომავალში? რა გვხდის ჩვენ გამორჩეულ ორგანიზაციად?

მისიის ფორმულირებისას კომპანიებმა უმჯობესია განსაზღვრონ თავიანთი ბიზნესი ბაზრის თვალსაზრისით ანუ გაითვალისწინონ თუ მომხმარებელთა რა ძირითადი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზეა იგი მიმართული. მაგალითად, ფირმა Visa აცხადებს, რომ იგი კლიენტებს სთავაზობს არა საკრედიტო ბარათებს, არამედ მათ აძლევს ფასეულობების გაცვლის შესაძლებლობას და პრაქტიკულად ყველგან ნებისმიერი საქონლის შეძენის საშუალებას. Bass

Pro Shops ყიდის რა ყველაფერს თევზჭერისათვის, ნადირობისათვის, ბუნებაში დასვენებისათვის, აცხადებს, რომ მისი მისიაა იყოს ბუნებაში დასვენებისათვის საჭირო პროდუქტების გაყიდვაში ლიდერი და სტიმული მისცეს ადამიანებს უყვარდეთ ბუნება, გაუფრთხილდნენ მას და მიიღონ სიამოვნება მისგან. ტრადიციულად კომპანიები თავიანთ ბიზნესს განსაზღვრავენ წარმოებული საქონლის (მაგალითად ავეჯის მწარმოებელი ფირმა აცხადებს "ჩვენ ვამზადებთ ავეჯს") ან გამოყენებული ტექნოლოგიის მიხედვით, რაც არასწორია. რადგან საქონელი და ტექნოლოგიები მოძველებიან, ხოლო ბაზრის ძირითადი მოთხოვნილებები სტაბილურობით ხასიათდებიან.

კომპანიები თავიანთი ბიზნესის განვითარების შესახებ წარმოდგენების მიხედვით შეიძლება დავეყოთ განსაზღვრულ ტიპებად. ფასებში ლიდერობაზე ორიენტირებული კომპანიები მიისწრაფიან ეფექტიანობისაკენ ხარჯების კონტროლის გზით. ხოლო ნოვატორთა მიზნები სრულიად საპირისპიროა. ისინი მოგების მიღებას უკავშირებენ სიახლეთა გამოგონებასა და დანერგვას, რაც უდიდეს კონკურენტულ უპირატესობას იძლევა. ზოგიერთი კომპანია მიმართავს ფოკუსირების სტრატეგიას და ყურადღებას ამახვილებს განსაზღვრულ მიზნობრივ ბაზარზე ლიდერის პოზიციის მოპოვებაზე, რისი მიღწევაც შესაძლებელია საქონლის შეთანაწყოებაში მუდმივ კლიენტთა მოთხოვნილებებთან. ცალკე შეიძლება გამოვეყოთ ისეთი ფირმები, რომელთაც უჭირთ განსაზღვრონ როგორია მათი ბიზნესი და ვინ არიან ისინი.

მისია ამართლებს თავის დანიშნულებას იმ შემთხვევაში, როდესაც იგი აკმაყოფილებს მთელ რიგ მოთხოვნებს. მისია უნდა იყოს რეალისტური. მაგალითად, კომპანია Singapore Airlines თავის მისიას თუ განსაზღვრავდა ისე, რომ გადაქცეულიყო მსოფლიოში უმსხვილეს ავიაკომპანიად, მისი ასეთი მიზანი არარეალური იქნებოდა. მისია არ უნდა იყოს ზედმეტად ბუნდოვანი, მისია უნდა იყოს კონკრეტული და შეესაბამებოდეს სწორედ მოცემულ კომპანიას.

ამავე დროს მისია უნდა ემყარებოდეს მოცემული ორგანიზაციის სპეციფიკურ შესაძლებლობებს და უპირატესობებს. მაგალითად, მისიის განსაზღვრა ასეთი სახით: "ჩვენ გვინდა გავხდეთ მრეწველობის მოცემულ დარგში როგორც წამყვანი კომპანია და როგორც უმაღლესი ხარისხის საქონლის მწარმოებელი" ერთი შეხედვით თითქოსდა ლამაზად ჟღერს. მაგრამ იგი არ არის კონკრეტული, არამედ ძალიან ზოგადი სახისაა. მისია უნდა იყოს პერსპექტიული მნიშვნელობის მქონეც და შეესაბამებოდეს არსებული დროის მოთხოვნებს. მაგალითად, კომპანია Sony-ის სურდა, რომ თითოეული ადამიანისათვის ხელმისაწვდომი გამხდარიყო "პერსონალურად გადასატანი ხმა" და შექმნა მინი ფლეიერი Walkman, რომელსაც თან ატარებენ ადამიანები. კომპანიის მისიამ უნდა ასახოს მისი განვითარების მიმართულება 10-20 წლისათვის. არ არის საჭირო, რომ კომპანიებმა გადასინჯონ თავიანთი მისია რამდენიმე წელიწადში ერთხელ მარკეტინგული გარემოს უმნიშვნელო ცვლილებების გამო. იმ შემთხვევის გამოკლებით, თუ მისია არ იწვევს მომხმარებლის ნდობას და ენიწაღმდეგება კომპანიის განვითარების ოპტიმალურ გზას. მისია უნდა იყოს მასტიმულირებელი და გამოიწვიოს ალტაცება. კომპანიის თანამშრომლები უნდა გრძნობდნენ, რომ მათი სამუშაო ძალზე მნიშვნელოვანია საზოგადოებისათვის. მაგალითად, კომპიუტერულმა კომპანია IBM-მა განაცხადა, რომ მისი მისიაა მეოცე საუკუნის ბოლოსათვის კომპანიამ მიაღწიოს 100 მილიარდი დოლარის გაყიდვების მოცულობას. იმავედროულად კომპიუტერულმა ფირმამ Apple-მა გრძელვადიან მიზნად გამოაცხადა, რომ მას სურს შესთავაზოს კომპიუტერული ტექნოლოგიები თითოეულ ადამიანს. ამ კონკრეტულ შემთხვევაში კომპანია Apple-ის მისია უფრო მასტიმულირებელია.

კომპანიის მისია შემდეგ ეტაპზე გარდაისახება სტრატეგიულ მიზნებად. მაგალითად, თუ სასუქების მწარმოებელმა ქიმიურმა კომპანიამ თავისი მისია ჩამოაყალიბა შემდეგნაირად, რომ მისი მისია მდგომარეობს სასოფლო-სამე-

ურნეო წარმოებაში მწარმოებლურობის ამაღლებაში, მაშინ აღნიშნული მისია წარმოშობს მიზნების იერარქიას, რომელიც მოიცავს პროფესიულ მიზნებს და მარკეტინგულ მიზნებს. სოფლის მეურნეობის მწარმოებლურობის ამაღლება განაპირობებს კომპანიის პროფესიულ მიზანს, რაც მდგომარეობს ახალი სასუქების შემუშავებაში, რომლებიც უზრუნველყოფენ მოსავლიანობის ზრდას. კვლევები, რაც აუცილებელია ახალი პროდუქტის შემუშავებისათვის საკმარის ძვირია. ამიტომ კვლევების ინვესტირება მოითხოვს კომპანიის შემდეგი ახალი მიზნის დასახვას, რაც მოგების ზრდაში გამოიხატება. თავის მხრივ მოგების გაზრდა შესაძლებელია გაყიდვების მოცულობის ზრდით ან ხარჯების შემცირებით. გაყიდვების მოცულობის გაზრდის აუცილებლობა კი ახალ მიზანთან მიიყვანს კომპანიას, როგორცაა, ბაზარზე კომპანიის წილის გაზრდა და ახალი ბაზრების ათვისება.

დაგეგმვის პროცესში მნიშვნელოვანი ასპექტია სტრატეგიული აუდიტი, რომელიც შედგება: შიდა და გარე აუდიტისაგან. სტრატეგიული აუდიტი გულისხმობს კომპანიისათვის მნიშვნელოვან ინფორმაციას, მონაცემებს, რომლებიც აუცილებელია სტრატეგიების შემუშავებისას. გარე აუდიტი გულისხმობს მარკეტინგული მაკროგარემოს კვლევას და მათ განხილვას კომპანიის მიზნებთან მიმართებით. კომპანია Euro Disney-ის შეცდომა იყო მაკროგარემოს მიმართ უყურადღებობა. საფრანგეთში შრომით რესურსებზე უფრო მაღალმა ხარჯებმა პარკი საფრანგეთში გახადა ბევრად უფრო ძვირი, ვიდრე ამერიკაში. გარდა ამისა, ევროპაში უფრო მაღალმა სატრანსპორტო ხარჯებმა გაზარდა პარკამდე მისვლის ღირებულება, ხოლო იქ არსებული კლიმატი არ იძლეოდა მისი მთელი წლის განმავლობაში გამოყენების საშუალებას. შიდა აუდიტი სწავლობს კომპანიის საქმიანობის ყველა სახეს, ყველა ძირითად და დამხმარე ოპერაციას: წარმოება, გაყიდვა, მარკეტინგი, ტექნოლოგიების განვითარება და სხვა. ისინი იმყოფებიან ტრადიციული მარკეტინგული საქმიანობის ფარგლებს გარეთ, მაგრამ მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავება დამოკიდებულია მათზე. მაგალითად,

კომპანია Benetton-ის საერთაშორისო წარმატება განაპირობა წარმოების ორგანიზაციის ისეთმა გამართულმა სისტემამ, რომელიც მიმწოდებლებთან ახლო ურთიერთობების დამყარებაზე იყო მიმართული. აღნიშნულმა კომპანიამ მასობრივი ტანსაცმლის ტრადიციული მწარმოებლებისაგან განსხვავებით, სტილისა და ფერის სწრაფი ცვლა შეძლო. მაშინ როდესაც ტრადიციული მწარმოებლები სეზონამდე ერთი წლით ადრე უკვეთავდნენ განსაზღვრული ფერისა და ფაქტურის ქსოვილებს. სტრატეგიული აუდიტის თვალსაზრისით მნიშვნელოვანია ფირმათა ორი საფინანსო დოკუმენტი, კერძოდ, ანგარიში სამეურნეო საქმიანობის შედეგების შესახებ და ბალანსი. პირველ დოკუმენტში აისახება გაყიდვები, ხარჯები საქონლის წარმოებასა და რეალიზაციაზე. ხოლო მეორეში – კომპანიის აქტივები და პასივები, საკუთარი კაპიტალი. აუდიტის ჩატარების შემდეგ გროვდება დიდი მოცულობის ინფორმაცია, რომელიც სხვადასხვა მნიშვნელობისა და საიმედობის მქონეა. ამიტომ აუცილებელია ინფორმაციის ე.წ. ფილტრაცია, განმეორება და ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი მონაცემებისა და შედეგების გამოყოფა. რათა ფირმის მარკეტინგულმა სამსახურმა ყურადღება გაამახვილოს ყველაზე უმნიშვნელოვანეს პუნქტებზე.

ზემოთ აღნიშნული საკითხების და ამოცანების შესრულება დაკისრებული აქვს სვოტ ანალიზს. იგი გულისხმობს ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საშიშროებების (საფრთხეების) დადგენას (სვოტ (swot) – strength, weaknesses, opportunities, threats). ამ განყოფილების შედგენისას მარკეტინგის მენეჯერმა უნდა განსაზღვროს, წინასწარ გამოიცნოს მოვლენები, რომლებიც წარმოქმნიან ძირითად საშიშროებებს და შესაძლებლობებს, რასაც ადგილი ექნება მომავალში და გავლენას მოახდენს კომპანიის მარკეტინგულ ღონისძიებებზე. მარკეტინგის მენეჯერმა უნდა ჩამოთვალოს ყველა შესაძლებლობა და საშიშროება, რომლის წარმოდგენაც მას შეუძლია. მაგალითად, რომელი დემოგრაფიული ტენდენციები იძლევა მოცემული

კომპანიისათვის შესაძლებლობასა და საშიშროებას; კომპანიაზე როგორ გავლენას მოახდენს შემოსავლების ცვლილება; როგორია ბუნებრივი რესურსებისა და ენერჯის ხელმისაწვდომობის პროგნოზები; როგორი ტექნოლოგიური ცვლილებებია მოსალოდნელი და როგორი მდგომარეობა აქვს კომპანიას სამეცნიერო-ტექნიკურ სფეროში; პოლიტიკურმა ცვლილებამ, მაგალითად მოქმედმა კანონებმა რა ზემოქმედება შეიძლება მოახდინონ კომპანიის მარკეტინგულ სტრატეგიაზე; როგორ იცვლება ბაზრის ზომები; რომელია ბაზრის ძირითადი სეგმენტები; როგორ შეფასებებს აძლევენ მომხმარებლები კომპანიის საქონლის ხარისხს, მომსახურების დონეს, ფასებს და როგორ იღებენ მომხმარებლები გადაწყვეტილებას ყიდვის შესახებ; ვინ არიან მოცემული კომპანიის ძირითადი კონკურენტები და როგორია მათი ძლიერი და სუსტი მხარეები; რამდენად ეფექტიანად მუშაობენ გასაღების ძირითადი არხები, რომელთაც იყენებს კომპანია; რა ტენდენციები მოახდენენ გავლენას მიმწოდებლებზე; როგორია მთავარი რესურსების ხელმისაწვდომობის პერსპექტივები; რომელი საკონტაქტო აუდიტორიები ინვესტორებს ან პირიქით, იძლევიან შესაძლებლობებს და ა. შ. თუმცა ყველა საშიშროება არ მოითხოვს ყურადღების გამახვილებას ფირმის მხრიდან, ამიტომ აუცილებელია დადგინდეს ამა თუ იმ ცვლილების პოტენციური საშიშროება და აქცენტის გაკეთება ყველაზე მნიშვნელოვან საშიშროებებზე. ისიც აღსანიშნავია, რომ გარემოში განვითარებული ერთი და იგივე ტენდენცია ზოგიერთი კომპანიისათვის შეიძლება იყოს საშიშროება, ხოლო სხვებისათვის შესაძლებლობა.

შესაძლებლობები წარმოიქმნება მაშინ, როდესაც გარემოში მიმდინარე ცვლილებები ხელსაყრელია ორგანიზაციისათვის, შესაბამისობაშია მის ძლიერ მხარეებთან, რესურსებთან და მიზნებთან. შესაძლებლობები ეხმარება ორგანიზაციას თავისი ძლიერი მხარეების გამოყენებაში. მაგრამ შიდა სუსტი მხარეები და შეზღუდვები არ აძლევენ ორგანიზაციას საშუალებას ისარგებლონ არსებულ შესაძლებლობათა უპირატესობებით. მარკეტინგის მენეჯერმა უნდა

შეაფასოს თითოეული შესაძლებლობა მისი პოტენციური მიმზიდველობის თვალსაზრისით ანუ გამოარკვიოს გამართლებულია თუ არა რისკის განწევა მოსალოდნელი მოგების გათვალისწინებით. სვოტ ანალიზში ძლიერი და სუსტი მხარეების განსაზღვრა გულისხმობს კომპანიის იმ თავისებურებათა გამოყოფას, რომლებიც მიეკუთვნებიან წარმატების საკვანძო ფაქტორებს. ამ მხრივ არ არის რეკომენდებული მრავალრიცხოვანი ფაქტორების განსაზღვრა, რათა არ მოვადუნოთ ყურადღება ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი ფაქტორებისაგან. კომპანიის ძლიერი მხარეები წარმოდგენილია მისი საკვანძო კომპეტენციებით, ანუ იმით, თუ რას აკეთებს მოცემული ორგანიზაცია ყველაზე კარგად. საკვანძო კომპეტენციები ესაა ფირმის ის უნარები, რომელთაც აფასებენ მომხმარებლები, ხოლო კონკურენტებისათვის მათი გადმოღება დიდ სირთულეს წარმოადგენს.

ძლიერი და სუსტი მხარეები შეფარდებითი ცნებებია, მათი განსაზღვრა შესაძლებელია კონკურენტებთან შედარების საფუძველზე და დამყარებულია არა ზოგად წარმოდგენებზე, არამედ რეალურ ფაქტებზე. მაგალითად, კომპანიებისათვის ძლიერ მხარედ შეიძლება დავასახელოთ მონინავე ტექნოლოგიების გამოყენება, ბაზარზე ლიდერული პოზიცია, დიდი საბაზრო წილის ფლობა, ფირმის სამარკო სახელწოდებათა პოპულარობა და სხვა.

პროფესორი დერეკ აბელი დროის განსაზღვრული პერიოდების განსამარტავად, რომლის განმავლობაშიც ბაზრის საკვანძო მოთხოვნები და ფირმის კონკრეტული უპირატესობანი ყველაზე უკეთესად შეესაბამებიან ერთმანეთს, შემოგვთავაზა სპეციალური ტერმინი – სტრატეგიული ფანჯარა.¹ სტრატეგიული ფანჯარა ეხმარება დაგეგმვის სპეციალისტებს დაინახონ კომპანიის სიმძლავრეებთან პოტენციური შესაძლებლობების შეხამების უკეთესი ხერხი. ამისთვის კი აუ-

¹ Луис Бун, Дэвид Куртц, Современный маркетинг, Юнити, М. 2005, გვ.66

ცილებელია გარემოს მიმდინარე და საგეგმო პირობების ანალიზი, კომპანიის სიმძლავრეების ანალიზი. შემდეგ კი იმის დადგენა, თუ ფირმას როდის და როგორ შეუძლია რეალურად შეუხამოს გარემოს პირობები თავის სიმძლავრეებს და მიმართოს ერთ ან რამდენიმე მარკეტინგულ სტრატეგიას.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში ერთ-ერთი საყურადღებო ეტაპი ბიზნეს-პორტფელის შედგენაა, რაც იწყება ბიზნეს-პორტფელის ანალიზით. ბიზნეს-პორტფელი კომპანიის საქმიანობისა და საქონლის სახეებს აერთიანებს. ანალიზი გულისხმობს საქმიანობის მთავარი მიმართულებების გამოვლენას, რომლებიც კომპანიის მისიას განსაზღვრავენ. მათ უწოდებენ ბიზნესის სტრატეგიულ ელემენტებს (ერთეულებს). სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეული ბიზნესის საკვანძო ერთეულია, რომელიც შექმნილია დივერსიფიცირებულ ფირმებში. იგი არის კომპანიის საქმიანობის მიმართულება, რომელსაც გააჩნია საკუთარი მისია და რომლის განვითარება შეიძლება დავგეგმოთ სხვა მიმართულებებისაგან დამოუკიდებლად. ბიზნესის სტრატეგიული ელემენტი შეიძლება იყოს კომპანიის ქვედანაყოფი, სასაქონლო ჯგუფი, ცალკეული საქონელი ან სავაჭრო მარკა. თითოეულ სტრატეგიულ ბიზნეს-ერთეულს გააჩნია თავისი მენეჯერები, რესურსები, მიზნები და კონკურენტები. ბიზნეს-პორტფელის ანალიზისას შეფასდება ბიზნესის სხვადასხვა სტრატეგიული ელემენტის მიმზიდველობა და მიიღება გადაწყვეტილება თითოეული მათგანის მხარდაჭერის და ინვესტირების თაობაზე, კერძოდ, საქმიანობის რომელ მიმართულებებზე იქნება მეტი ან ნაკლები ინვესტიციები მიმართული, ან საერთოდ შეწყდება დაფინანსება.

კომპანიები ბიზნეს-პორტფელის დაგეგმვის სხვადასხვა მეთოდებს იყენებენ. მათ შორის ფართოდაა გავრცელებული ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის მატრიცა. მართვის სფეროში ერთ-ერთი წამყვანი საკონსულტაციო ფირმის – Boston Consulting Group (BCG)-ის მეთოდის მიხედვით კომპანია თავისი ბიზნესის სტრატეგიულ ელემენტებს ყოფს ბაზრის ზრდა / წილის მატრიცის თანახმად.

მაღალი
ბაზრის
ზრდის
ტემპი
დაბალი

ვარსკვლავები	კითხვის ნიშნები
მეწველი ძროხები	ძაღვები

დიდი პატარა
შეფარდებითი წილი ბაზარზე

ნახ. 4.3. ბაზრის ზრდა / წილის მატრიცა

ვერტიკალური ღერძი აღნიშნავს ბაზრის ზრდის ტემპებს და განსაზღვრავს ბაზრის მიმზიდველობის ზომას. ჰორიზონტალური ღერძი აღნიშნავს ფირმის შეფარდებით წილს ბაზარზე, რითაც გამოხატავს იმას, თუ რამდენად მყარი მდგომარეობა აქვს კომპანიას ბაზარზე. ბაზრის ზრდა-წილის სექტორებად მატრიცის გაყოფისას შეიძლება განისაზღვროს ბიზნესის სტრატეგიული ელემენტის ოთხი ტიპი: ვარსკვლავი, მეწველი ძროხა, კითხვის ნიშანი და ძაღლი.

„ვარსკვლავებს“ უწოდებენ სწრაფად განვითარებადი ბიზნესის სტრატეგიულ ერთეულებს, რომელთაც დიდი საბაზრო წილი აქვთ. ბიზნესის ეს სახეები წარმოადგენენ საბაზრო ლიდერებს ზრდის მაღალი ტემპით. მართალია მათ მოაქვთ საკმაოდ დიდი შემოსავლები, მაგრამ სამომავლო ზრდის უზრუნველსაყოფად მათ ესაჭიროებათ კარგი დაფინანსება. მაგალითად, Microsoft Windows –ის ოპერაციულ სისტემას თავისი წამყვანი პოზიციების შესანარჩუნებლად მუდმივად ჭირდება ხარჯები კვლევებსა და შემუშავებებზე, ხოლო მათი ანაზღაურება ხდება პერსონალური კომპიუტერების გლობალურ ბაზარზე კომპანიის წამყვანი პოზიციის მხარდაჭერით.

„ვარსკვლავების“ ზრდა დროთა განმავლობაში შენელება და ისინი ე.წ. „მეწველ ძროხებად“ გადაიქცევიან. მათ ქვეშ იგულისხმება საქმიანობის ისეთი მიმართულება ან საქონელი, რომელსაც ახასიათებს ზრდის დაბალი ტემპები და დიდი საბაზრო წილი. ესენია მყარი და წარმატებული ბიზნესის სტრატეგიული ელემენტები, რომელთაც მოაქვთ მაღალი შემოსავალი, რითაც შესაძლებელია არა მარტო განუვლი ხარჯების ანაზღაურება, არამედ ბიზნესის სხვა სტრატეგიული ელემენტების ინვესტირება. ამიტომ მარკეტოლოგებს სურთ შეინარჩუნონ მათი სტატუსი რაც შეიძლება დიდხანს.

„კითხვის ნიშნები“ (ანუ „მუქი ცხენები“) ბიზნესის ისეთი სტრატეგიული ელემენტებია, რომელთაც სწრაფად განვითარებად ბაზრებზე მცირე წილი გააჩნიათ. თავიანთი საბაზრო წილის მხარდასაჭერად ან ზრდისთვის ისინი მოითხოვენ ინვესტირებას. მათი შეფასების საფუძველზე ხდება გადაწყვეტილების მიღება იმის თაობაზე, თუ რომელი „კითხვის ნიშანი“ შეიძლება გადაიზარდოს „ვარსკვლავად“. და რომლის ლიკვიდაცია უნდა მოხდეს ეტაპობრივად.

საქმიანობის მიმართულებებს და საქონელს, რომელთათვისაც დამახასიათებელია ბაზრის ზრდის დაბალი ტემპი და მცირე საბაზრო წილი, უწოდებენ „ძაღვებს“. მათი შემოსავალი არ არის დიდი და საკმარისია მხოლოდ თავისი საქმიანობის მხარდასაჭერად. ამიტომ ამ კატეგორიის სტრატეგიულ ბიზნეს-ერთეულებს არ გააჩნიათ სამომავლო პერსპექტივა. ხოლო მარკეტოლოგებმა რაც შეიძლება სწრაფად უნდა თქვან უარი ბიზნესის ამ სახეებზე.

მოცემული მატრიცის მიხედვით, თითოეულ ბიზნესის სტრატეგიულ ელემენტს თავისი სასიცოცხლო ციკლი აქვს. ბევრი მათგანი თავის საქმიანობას იწყებს როგორც „კითხვის ნიშანი“ და მისთვის კეთილსასურველი პირობების შემთხვევაში გადადის „ვარსკვლავის“ კატეგორიაში. შემდგომში, როდესაც ბაზრის ზრდის ტემპები შენედება იგი „მეწველ ძროხად“ გადაიქცევა. ხოლო თავისი სასიცოცხლო ციკლის დასასრულს ქრება ან „ძაღლის“ კატეგორიაში გადადის. ამრიგად, დროთა განმავლობაში ბიზნესის სტრატეგიული

ელემენტები იცვლიან თავიანთ მდგომარეობას ბაზრის ზრდა / წილის მატრიცაზე. ამიტომ კომპანია მუდმივად უნდა აფასებდეს თავის მდგომარეობას, თავის ახალ საქონელს და საქმიანობის სახეებს, რათა დროულად მიიღოს სწორი გადაწყვეტილება მომავალში თითოეული ელემენტის როლის განსაზღვრასთან დაკავშირებით. კომპანიას შეუძლია გაუზარდოს ფინანსური მხარდაჭერა ბიზნესის რომელიმე ელემენტს, რათა მოიპოვოს მისთვის საბაზრო წილი. ან მას შეუძლია განახორციელოს იმდენი ინვესტიცია, რამდენიც საჭიროა ბიზნესის სტრატეგიული ელემენტის საბაზრო წილის შესანარჩუნებლად. კომპანიას შეუძლია ბიზნესის სტრატეგიული ელემენტიდან ამოქაჩოს ფულადი რესურსები დროის განსაზღვრული პერიოდის განმავლობაში ან ბიზნესის სტრატეგიული ელემენტიდან ამოიღოს კაპიტალდაბანდებაები მისი გაყიდვით, მიმართოს ეტაპობრივ ლიკვიდაციას, ხოლო რესურსები გამოიყენოს სხვა ბიზნესის ელემენტებში.

ბიზნეს-პორტფელის დაგეგმვის მეთოდებს შორის ერთ-ერთი საუკეთესოა კომპანია General Electric (GE) -ის მიერ შემოთავაზებული მატრიცა. მას უწოდებენ ბიზნესის სტრატეგიული დაგეგმვის მატრიცას. დაგეგმვის სპეციალისტები ასეთი მატრიცით სარგებლობენ კომპანიის და დარგის მარკეტინგული გარემოს საკვანძო კომპეტენციების ანალიზისათვის. მისი გამოყენება ეხმარება მათ ყველაზე რენტაბელურ სფეროებში მიმართონ ინვესტიციები. მოცემული მეთოდის გამოყენებისას ვერტიკალური ღერძი აღნიშნავს დარგის მიმზიდველობას, რაც კომპლექსურ მაჩვენებელს წარმოადგენს. ამიტომ მისი განსაზღვრისას გაითვალისწინება მთელი რიგი ფაქტორები, როგორცაა: ბაზრის ზრდის ტემპები, ბაზრის ზომა, დარგში მომგებიანობის კოეფიციენტი, კონკურენციის ხარისხი, მოთხოვნის სეზონურობა და ციკლურობა, დარგში ხარჯების სტრუქტურა. ამ ფაქტორთა რაოდენობრივი შეფასებების საფუძველზე განისაზღვრება დარგის მიმზიდველობის ინდექსი. დარგის მიმზიდველობა შეიძლება შეფასებულ იქნას როგორც მაღალი, საშუალო ან დაბალი. კომპანიებისათვის ყოველთვის საინტე-

რესოა გამოავლინონ მაღალი მიმზიდველობის დარგები. მაგალითად, ფირმა "Philip Morris"-ის შეილობილმა კომპანია "Kraft"-მა გამოავლინა მაღალი მიმზიდველობის დარგები: კვების ნატურალური პროდუქტები, გაყინული პროდუქტების განსაზღვრული ასორტიმენტი, დიეტური პროდუქტები და სხვა. მან ნაკლებადმიმზიდველი დარგებიდან ამოიღო კაპიტალდაბანდებაები და თავისი ინვესტიციები მიმართა მაღალი მიმზიდველობის დარგებში.

მაღალი			
დარგის	საშუალო		
მიმზიდველობა			
დაბალი			

მაღალი საშუალო დაბალი
ბიზნესის მდგომარეობის სიმყარე

ნახ. 4. 4. ბიზნესის სტრატეგიული დაგეგმვის მატრიცა

მატრიცაზე ჰორიზონტალური ღერძი წარმოადგენს მოცემულ დარგში კომპანიის მდგომარეობის სიმყარეს. კომპანიის საქმიანობის საუკეთესო მიმართულებები დაკავშირებულია მაღალი მიმზიდველობის მქონე დარგებთან, რომლებშიც კომპანიას მყარი პოზიციები აქვს. კომპანიის ბიზნესის სიმყარის შეფასებისათვის აღნიშნულ მეთოდში გამოიყენება სპეციალური ინდექსი, რომელიც ასახავს ისეთ ფაქტორებს, როგორცაა: ბაზარზე კომპანიის შეფარდებითი წილი, ფასის კონკურენტუნარიანობა, საქონლის ხარისხი, ბაზრის მყიდველთა ცოდნა, ადგილმდებარეობის უპირატესობა,

გასაღებო სისტემის ეფექტიანი სისტემა. ამ ფაქტორების შეფასების საფუძველზე განისაზღვრება ბიზნესის სიმყარე, რომელიც შეიძლება შეფასდეს როგორც მაღალი, საშუალო ან დაბალი.

თუ კომპანიის ბიზნესის სტრატეგიული ელემენტები შეესაბამებიან ზედა მარცხენა ნაწილში განლაგებულ უჯრებს ეს იმაზე მეტყველებს, რომ ისინი ბიზნესის მყარი სტრატეგიული ელემენტებია და კომპანიამ აქ უნდა გაზარდოს კაპიტალდაბანდებები და გააფართოვოს წარმოება. დი-აგონალზე განლაგებულ უჯრებს შეესაბამება საშუალო საერთო მიმზიდველობის დონის ბიზნესის

სტრატეგიული ელემენტები. ქვედა მარჯვენა ნაწილში განლაგებული უჯრები კი დაბალი საერთო მიმზიდველობის ბიზნესის სტრატეგიულ ელემენტებს შეესაბამება. ასეთ შემთხვევაში კომპანიებმა სერიოზული გადაწყვეტილება უნდა მიიღონ თავიანთი ტაქტიკის შესახებ. კერძოდ, რომელი ელემენტების მხარდაჭერას ან გაფართოებას მიმართონ და რომელი ელემენტების დაფინანსება შეამცირონ ან საერთოდ შეწყვიტონ.

სტრატეგიული დაგეგმვის მატრიცულ მეთოდებს აქვთ გარკვეული შეზღუდვები და ნაკლოვანებანი. მათი გამოყენება მოითხოვს დიდ ძალისხმევას, დროს და რესურსებს. ხშირად რთულია ბიზნესის სტრატეგიული ელემენტების საბაზრო წილის შეფასება და ზრდის ტემპების განსაზღვრა. ამ მეთოდების კრიტიკისას აღნიშნავენ, რომ ისინი ყურადღებას ამახვილებენ ძირითადად მიმდინარე მიმართულებათა ანალიზზე და ნაკლებად ეხმარებიან კომპანიას მომავალი საქმიანობის დაგეგმვაში. დაგეგმვის ფორმალური მეთოდები მომართავენ კომპანიებს, რათა განვითარდნენ ბაზრის თავიანთი წილის გაზრდის ხარჯზე ან უფრო მიმზიდველი ახალი ბაზრების ათვისების ხარჯზე. ამით კი ბევრი კომპანია მათთვის არაადამიანობის ბიზნესის ახალი და სწრაფად განვითარებადი მიმართულებებისაკენ მიიზიდება, რომელთა მართვაც მათ არ იციან და შედეგი სავალალო იქნება.

ელექტრონული ცხრილების დახმარებით ანალიზი წარმოდგენილია ცხრილის სახით, რომლის დახმარებით ციფ-

რობრივი ინფორმაცია წარმოდგენილია სტანდარტიზებული და გასაგები ფორმატით. ეს ეხმარება დაგეგმვის სპეციალისტებს მიიღონ პასუხები ასეთი ტიპის კითხვებზე: „რა იქნება, თუ“. მაგალითად, პოპულარული ელექტრონული ცხრილები Microsoft Excel, – ეს საბუღალტრო საანგარიშო ცხრილების კომპიუტერიზებული ეკვივალენტია.

ელექტრონული ცხრილების დახმარებით ანალიზი ეხმარება დაგეგმვის სპეციალისტებს მოახდინონ მარკეტინგული შედეგების პროგნოზირება კონკრეტული გარემოებების გათვალისწინებით. მაგალითად, ელექტრონული ცხრილი შეიძლება გვჩვენებდეს შედეგებს ახალ პროდუქტზე ფასწარმოქმნის სხვადასხვა ვარიანტების გამოყენებისას.

ცხრილი №1. როგორ მუშაობს ანალიზი ელექტრონული ცხრილების საფუძველზე

ფიქსირებული ხარჯები						
წარმოება, დოლ.	მარკეტინგი, დოლ.	კვლევები, დოლ.	სულ, დოლ.	ცვალებადი ხარჯები, დოლ.	გასაყიდი ფასი, დოლ.	არანამგებიანობის წერტილი, ერთეული
100 000	120 000	90 000	310 000	5	10	62 000
100 000	230 000	90 000	420 000	5	10	84 000
100 000	120 000	90 000	310 000	4	9	62 000

ამ მაგალითში თავიდან განიხილება ვარიანტი, რომლის დროსაც პროდუქტი იყიდება 10 დოლარად ერთეული და შეიძლება იყოს წარმოებული 5 დოლარის ცვალებადი ხარჯებისას. საერთო ფიქსირებული ხარჯები შეადგენენ 310 000 დოლარს, მათგან 100 000 დოლარი მოდის საწარმოო ხასიათის ზედნადებ ხარჯებზე, როგორცაა: ხელფასი, მთავარი ოფისის ხარჯები, საარენდო გადასახადი, კომუნალური ხარჯები და კრედიტების პროცენტი; 120 000 დოლარი – მოდის მარკეტინგულ ხარჯებზე და 90 000 დოლარი – ესაა ხარჯები კვლევებსა და შემუშავებებზე, რომლებიც დაკავშირებულია

მოცემულ პროდუქტთან. ელექტრონული ცხრილების და საბაზო მოდელის დახმარებით პირველ სტრიქონში წარმოდგენილი გამოთვლები გვიჩვენებს – იმისათვის, რომ ამ საქონლით გავიდეს არანამგებიანობის დონეზე, საჭირო გახდება 62 000 ერთეულის გაყიდვა. ისმის კითხვა – რა შეიცვლება, თუ მარკეტინგული ჯგუფის რომელიმე წევრი დაარწმუნებს დანარჩენებს, რომ მარკეტინგული ხარჯები უნდა გაიზარდოს 230 000 დოლარამდე? ცხრილის მე-2 სტრიქონში წინა მარკეტინგული ხარჯები (120 000 დოლარი) იცვლება 230 000 დოლარზე, რის შედეგადაც ჩნდება არანამგებიანობის ახალი წერტილი – 84 000 გაყიდული ერთეული. ამგვარად, როგორც კი ციფრი ერთ ან რამოდენიმე უჯრედში შეიცვლება, პროგრამული უზრუნველყოფა ავტომატურად ახდენს ყველა იმ ციფრების ხელახალ გადათვლას, რომლებსაც მითითებული ცვლილება ეხება.

მე-3 სტრიქონში ნაჩვენებია ცვლადი ხარჯების 4 დოლარამდე შემცირების გავლენა (შესაძლებელია, როგორც უფრო იაფ მასალებზე გადასვლის შედეგი) გასაყიდი ფასის 1 დოლარით შემცირებასთან ერთად. არანამგებიანობის ახალი წერტილი ხდება 62 000 ერთეულის რეალიზაცია. წარმოდგენილი ცხრილი გვიჩვენებს კომპიუტერული ელექტრონული ცხრილების პროგრამით სარგებლობის სიმარტივეს შესაძლო ალტერნატიული გადაწყვეტილებების რეალიზაციის დროს შედეგების განსაზღვრისათვის. რთული ელექტრონული ცხრილები შეიძლება მოიცავდეს მონაცემებისა და ფორმულების 50-ზე მეტ სვეტს, რაც არ ანელებს გამოანგარიშებების სისწრაფეს, და ამიტომ მენეჯერს შეუძლია მიიღოს ახალი შედეგები ცვლადების შეცვლისთანავე.

სტრატეგიული დაგეგმვის მომდევნო ეტაპზე აუცილებელია კომპანიის ზრდის ოპტიმალური სტრატეგიის შემუშავება. თითოეული ფირმა ითვალისწინებს თავისი საქმიანობის პროფილს, მიზნებს, შესაძლებლობებს, რესურსებს და შემუშავებს საკუთარ სტრატეგიას. კომპანიების ზრდის შე-

საძლებლობები შემდეგ მიმართულებებს შეიცავს: ინტენსიური, ინტეგრაციული და დივერსიფიკაციული ზრდა.

ფირმის განვითარების შესაძლებლობათა გამოვლენას თავად მისი საწარმოების შიგნით ინტენსიურ ზრდას უწოდებენ. ეს გამართლებულია იმ შემთხვევაში, როდესაც ბოლომდე არ არის ამოწურული მათი შესაძლებლობები არსებული საქონლისა და ბაზრის პირობებში. ინტენსიური ზრდის სტრატეგია ასახვას პოულობს ბაზარზე მტკიცედ დამკვიდრების, ბაზრის საზღვრების გაფართოების ან საქონლის სრულყოფის სტრატეგიაში.

ინტეგრაციული ზრდის შემთხვევაში ვლინდება ფირმის ინტეგრაციის შესაძლებლობანი ბაზრის სხვა სუბიექტებთან. ასე, მაგალითად, საქონელგამტარ არხებთან, კონკურენტებთან, მიმწოდებლებთან. განასხვავებენ ინტეგრაციის სამ ფორმას: რეგრესული, პროგრესული და ჰორიზონტალური. რეგრესული ინტეგრაციის პირობებში ფირმა ცდილობს ინტეგრირებას მიმწოდებლებთან; პროგრესული გულისხმობს ფირმის მცდელობას თავის კონტროლს და გავლენას დაუქვემდებაროს საქონელგამტარი არხები; ჰორიზონტალური ინტეგრაცია კი ხორციელდება კონკურენტებთან შეთანხმების გზით.

დივერსიფიკაციული ზრდა გამართლებულია იმ შემთხვევაში, როდესაც მოცემული დარგი ფირმისათვის კარგავს პერსპექტიულობას და იგი ცდილობს მის გარეთ ეძებოს თავისი ზრდა-განვითარების შესაძლებლობანი, რისთვისაც განსაზღვრავს იმ სფეროს, სადაც შეიძლება თავისი უნარის გამოვლენას, გამოცდილების გამოყენებას და წარმატების მოპოვებას. განასხვავებენ კონცენტრულ, ჰორიზონტალურ და კონგლომერატულ დივერსიფიკაციას. კონცენტრული დივერსიფიკაციის სტრატეგია ითვალისწინებს კომპანიის მიერ საქონლის ასორტიმენტის გაფართოებას ისეთი ახალი საქონლის ათვისებით, რომლის წარმოების ტექნოლოგია არსებულის იდენტურია. ჰორიზონტალური დივერსიფიკაციის სტრატეგია გულისხმობს ისეთი ახალი საქონლის ათვისებას, რომელიც არსებულ მყიდველებს დააინტერესებს და

რომლის წარმოების ტექნოლოგია სრულიად განსხვავებულია არსებული საქონლის წარმოების ტექნოლოგიისაგან. კონგლომერატული დივერსიფიკაციის სტრატეგია ეს არის ასორტიმენტის გაფართოება ისეთი საქონლით, რომელსაც კომპანიის არსებულ ტექნოლოგიასთან, მის საქონელთან ან ბაზრებთან არავითარი კავშირი არ აქვს.

სტრატეგიული გეგმის შესრულება შეხვდება არაერთ გაუთვალისწინებელ დაბრკოლებას, ამიტომ აუცილებელია მარკეტინგული კონტროლი. იგი გულისხმობს მიღწეული შედეგების შეფერებას, ანალიზს და გეგმის სათანადო კორექტირებას. მისი გატარებისას ფირმა რწმუნდება თავისი მიზნების მიღწევის შესაძლებლობაში.

4.3. მარკეტინგის სტრატეგიის ელემენტები

ბაზარზე კომპანიის წარმატება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ეფექტიანი მარკეტინგის სტრატეგია აქვს შემუშავებული მას. მარკეტინგის სტრატეგიის საბაზო ელემენტებია: მიზნობრივი ბაზარი, მარკეტინგ-მიქსის კომპონენტები – პროდუქტი, დისტრიბუცია, წინაწევა, ფასი. მათმა კომბინაციამ უნდა უზრუნველყოს მიზნობრივი ბაზრის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება. მარკეტინგის სტრატეგიის შემუშავება გარემოს მახასიათებლების (პოლიტიკურ-სამართლებრივი, კონკურენტული, სოციალურ-კულტურული, ეკონომიკური, ტექნოლოგიური) საფუძველზე ხორციელდება. გარემოს ცვლადებმა შეიძლება შეასრულონ მნიშვნელოვანი როლი მარკეტინგული პროგრამების წარმატების საქმეში. ამიტომ მარკეტოლოგებმა უნდა გაითვალისწინონ მათი შესაძლო გავლენა.

მარკეტოლოგები მუშაობას იწყებენ მიზნობრივი ბაზრის დახასიათებით. მაქსიმალურად ზუსტად განისაზღვრება მომხმარებელთა ჯგუფები, რომლებზეც ფირმა გეგმავს მიმართოს მთელი თავისი ძალისხმევა და შესთავაზოს თავისი საქონელი. მარკეტოლოგებმა უნდა გაითვალისწინონ მიზ-

ნობრივი ბაზრის პერსპექტივებიც. მიზნობრივი ბაზრის შერჩევის შემდეგ კომპანიის საქმიანობა უნდა წარიმართოს შერჩეული სეგმენტის მოთხოვნილებათა დასაკმაყოფილებლად. ამისათვის აუცილებელია მარკეტინგული სტრატეგიების დამუშავება პროდუქტის, ფასწარმოქმნის, დისტრიბუციის და წინსვლისათვის. ამ სტრატეგიებით იქმნება ოთხი სტრატეგიული ელემენტის ერთობლიობა – მარკეტინგ-მიქსი. მარკეტინგ-მიქსი უნდა იყოს ელემენტების მუდმივად ცვალებადი კომბინაცია.

პროდუქტის სტრატეგიით განისაზღვრება, თუ როგორი საქონელი უნდა შესთავაზონ მომხმარებელთა ჯგუფს, რა მომსახურება წარუდგინონ მათ, მიიღება გადაწყვეტილებანი შეფუთვის, დიზაინის, ბრენდების სახელების, პატენტების, გარანტიების, პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის, ბაზარზე პროდუქტის პოზიციონირების, ახალი პროდუქტების შემუშავების შესახებ. მაგალითად, სასტუმროების ქსელმა Wyndham Hotels & Resorts-მა გაითვალისწინა, ბიზნესის საქმეებზე მოგზაური ქალების რიცხვის ზრდა (1970 წ. ბიზნესის საქმეებზე მოგზაურთა მხოლოდ 1%-ს შეადგენდნენ ქალები, ეს რიცხვი დღეისათვის გაიზარდა 50%-მდე.) და საქმიანი მოგზაური ქალების საკონსულტაციო საბჭოს ქალთა მოთხოვნები, რის საფუძველზეც მოახდინა თავისი წინადადებების მოდიფიცირება, გააფართოვა მომსახურებათა ნაკრები, რათა მაქსიმალურად დააკმაყოფილოს ის ქალბატონები, რომლებიც ჩერდებიან სასტუმროებში. ამიტომ თავისი პროდუქტის სტრატეგიაში დაამატა შემდეგი ელემენტები: ახალი წვრილმანები, მაგალითად, სასტუმროს ნომრებში საკიდები ქვედაკაბებისათვის; გამაფრთხილებელი ზარი ნომერში საჭმლის მიტანამდე 5 წუთით ადრე, რათა ამაზე სტუმარს წინასწარ შეატყობინონ; სასტუმროს რესტორნებში გრძელი მაგიდების მოწყობა მარტოხელა სტუმრებისათვის, რომელთაც ურჩევნიათ მიირთვან საჭმელი სხვებთან ერთად; სპორტული გარბენებისათვის პარტნიორები, გაცივებული წყალი ბოთლებით, ახალი ხილი და მოხე-

რის პირსახოცები. ამ სტრატეგიამ ხელი შეუწყო Wyndham-ს მიეღწია თავისი კლიენტი ქალების დაკმაყოფილების უფრო მაღალი ხარისხისათვის.

ზოგიერთი კომპანია შეიმუშავებს ისეთ სტრატეგიას, რომლითაც შეუძლია გახდეს პირველი ბაზარზე რაიმე პროდუქტის მიწოდებაში. მაგრამ ასეთი სტრატეგია შეიძლება სახიფათო აღმოჩნდეს, თუ კომპანია პროდუქტში ახალი ბაზრისათვის დიდი თანხის ინვესტირებას ახდენს, ამან შეიძლება მიგვიყვანოს წარუმატებლობამდე. პირველობაზე გამიზნულმა სტრატეგიამ შეიძლება გაამართლოს, თუ მოხდება კომპანიის საქონლის დაკავშირება მომხმარებელთა ცნობიერებაში რომელიმე პროდუქტის შესახებ ჩამოყალიბებულ წარმოდგენებთან. ამ სტრატეგიამ შეიძლება გაამართლოს ცნობილი ბრენდების შემთხვევაში.

დისტრიბუციის სტრატეგიის შემუშავება ითვალისწინებს ტრანსპორტირების, შენახვის, მარაგებზე კონტროლის, შეკვეთების დამუშავების და მარკეტინგული არხების შერჩევის მეთოდების განსაზღვრას. დისტრიბუციის სტრატეგიამ უნდა უზრუნველყოს შეთავაზებული პროდუქტების მომხმარებლისთვის მიწოდება მისთვის სასურველ ადგილზე სათანადო დროს. მარკეტინგული არხები შედგებიან იმ სუბიექტებისაგან, რომლებიც ახორციელებენ საქონლის დაყვანას მწარმოებლიდან საბოლოო მომხმარებლამდე. დისტრიბუცია კომპანიებს მათთვის ძალიან ხელსაყრელი კავშირურთიერთობების დამყარების საშუალებას აძლევს. იზრდება დისტრიბუციის ახალი არხების მნიშვნელობა ელექტრონული კომერციის სახით, რომელსაც პოტენციურ მყიდველთა შეკვეთებზე სწრაფი რეაგირების უნარი აქვს. მაგალითად, Microsoft და IBM თავიანთ პროგრამებს ავრცელებენ უშუალოდ ინტერნეტით. ელექტრონული დისტრიბუცია მკვეთრად ამცირებს ხარჯებს და მაშასადამე ფასებსაც პროდუქტის შეფუთვისა და გაგზავნაზე ხარჯების ეკონომიით, ამცირებს შუამავლების რაოდენობას.

წინსვლის სტრატეგიის შემუშავებისას გათვალისწინებულია კომუნიკაციური კავშირების დამყარება კომპანიასა და მის მომხმარებლებს შორის, რისთვისაც ორგანიზაციები მიმართავენ განსხვავებულ მეთოდებს, ერთობლივად იყენებენ წინსვლის სხვადასხვა ელემენტებს. რაც ცნობილია ინტეგრირებული კომუნიკაციების სახელწოდებით. ინტეგრირებული კომუნიკაციებით შესაძლებელია მარკეტინგული სტიმულირების ელემენტთა კოორდინირება და კომუნიკაციის უფრო მაღალი ეფექტიანობის მიღწევა. თავიანთ საქონელზე ინფორმაციის გასავრცელებლად კომპანიები იყენებენ თავიანთ გამყიდველებს, სარეკლამო მასალებს, ინფორმაციას ელექტრონული ფოსტით, კუპონებს, კატალოგებს და ა.შ.

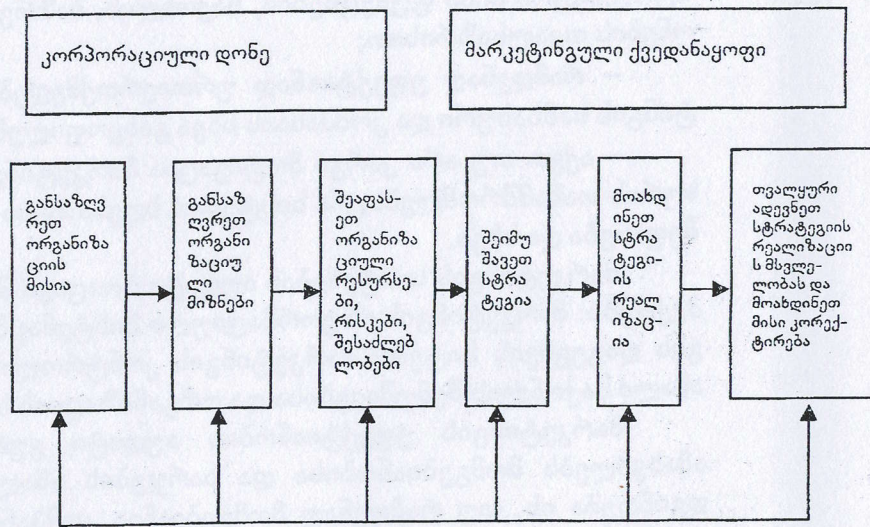
ფასწარმოქმნის სტრატეგიის შემუშავება გულისხმობს ფასების დაწესებისათვის სხვადასხვა მეთოდების გამოყენებას. იგი საშუალებას აძლევს კომპანიას მიიღოს მოგება. ფასწარმოქმნის სტრატეგიაზე გავლენას ახდენს მრავალი ფაქტორი. მათ შორის აღსანიშნავია კონკურენცია, სამთავრობო კანონები ფასწარმოქმნის რეგულირებასთან დაკავშირებით, დანახარჯები, მოთხოვნის მდგომარეობა და სხვა.

4. 4. მარკეტინგის გეგმა

მარკეტოლოგებს, რომელთაც სურთ თავისი კომპანიის მიერ კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა, რაც თანამედროვე გლობალურ საბაზრო სივრცეში ძალზე მნიშვნელოვანია, მოეთხოვებათ ზუსტად და სწრაფად განახორციელონ დაგეგმვა. მათ უნდა შეეძლოთ შეფასება იმისა, თუ როდისაა ყველაზე უკეთესი იყვნენ ბაზარზე პირველები, ხოლო როდისაა მიზანშეწონილი არ იჩქარონ ბაზარზე გასვლა. მარკეტინგის დაგეგმვა მარკეტოლოგთა საქმიანობის საფუძველი და კომპანიის ორგანიზაციული მიზნების მიღწევის საშუალებაა. სტრატეგიული გეგმის შევსება ხდება ტაქტიკური გეგმით, რომელშიც განისაზღვრება სტრატეგიულ

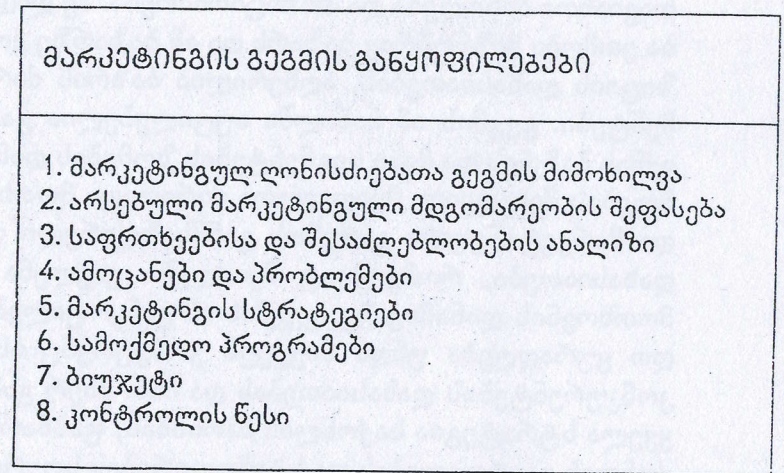
გეგმაში წარმოდგენილი საქმიანობის სახეების განხორციელების თანმიმდევრობა. ეფექტიანობის მისაღწევად აუცილებელია ამოსავალი მონაცემების მიღება სხვადასხვა წყაროებიდან: კომპანიის თანამშრომლებიდან, მომწოდებლებიდან და მომხმარებლებიდან.

მარკეტინგის დაგეგმვის პროცესი იწყება კორპორაციულ დონეზე, სადაც განისაზღვრება ორგანიზაციის მისია, მიზნები, შეფასდება ორგანიზაციის რესურსები, რისკები და შესაძლებლობები. შემდეგ დაგეგმვის პროცესი გადადის უშუალოდ მარკეტინგული ქვედანაყოფების დონეზე. აქ ხდება მარკეტინგის სტრატეგიების შემუშავება, მათი რეალიზაცია ოპერაციული გეგმების დახმარებით, უკუკავშირის საფუძველზე კონტროლი სტრატეგიების რეალიზაციის მსვლელობაზე და საჭიროების შემთხვევაში მათი კორექტირება. აღნიშნული პროცესი სქემატურად ასე წარმოგვიდგება:



ნახ. 4. 5. მარკეტინგის დაგეგმვის პროცესი

საქმიანობის თითოეული მიმართულება, სასაქონლო ჯგუფი, საქონელი ან სავაჭრო მარკა მოითხოვს დეტალურად მარკეტინგული გეგმის დამუშავებას. ასეთი გეგმა სტრატეგიული გეგმის რეალიზაციისათვის კონკრეტულ ღონისძიებათა ფორმებისა და მეთოდების ერთობლიობის სახით წარმოგვიდგება, ამიტომ ესაა დეტალიზებული გეგმა. მარკეტინგის გეგმა მარკეტინგულ ღონისძიებათა კოორდინაციის ძირითადი ინსტრუმენტიცაა, იგი ორიენტირებულია მიმდინარე ამოცანების გადაწყვეტაზე. ამიტომ წარმოდგენილია მარკეტინგის მოკლევადიანი პროგრამების სახით. მარკეტინგის გეგმების მიღება აუმჯობესებს შიდასაფირმო მართვის პროცესს, უზრუნველყოფს მის დეცენტრალიზაციას, ეხმარება მარკეტინგის მენეჯერებს განახორციელონ კონტროლი ფირმის მარკეტინგის სისტემაზე, აძლევს მათ საშუალებას დროულად შეიტანონ ცვლილებები პროგრამაში და დროულად მიიღონ გადაწყვეტილი ზომები წარმოებისა და რეალიზაციის საკითხებთან დაკავშირებით. მარკეტინგის გეგმის სტრუქტურა შემდეგი სახით წარმოგვიდგება:



ნახ. 4. 6. მარკეტინგის გეგმის სტრუქტურა

მარკეტინგის გეგმა უნდა იწყებოდეს რეზიუმეთი ანუ გეგმის მიმოხილვით, რომელშიც გადმოცემულია მიზნები, მათი მიღწევის წინადადებები, შემოთავაზებული გეგმის ძირითადი თეზისები. რეზიუმე ეხმარება ხელმძღვანელობას სწრაფად ჩანვდნენ გეგმის ძირითად დებულებებს.

გეგმის მეორე განყოფილებაა არსებული მარკეტინგული მდგომარეობის შეფასება ანუ მარკეტინგული აუდიტი. ამ განყოფილების საკითხებს შორის აღსანიშნავია: მარკეტინგული გარემოს აუდიტი, მარკეტინგული სტრატეგიის აუდიტი, მარკეტინგის ორგანიზაციის აუდიტი, მარკეტინგის სისტემების აუდიტი, ეფექტიანობის აუდიტი, მარკეტინგის ფუნქციების აუდიტი.

კომპანიები ახორციელებენ თავიანთ საქმიანობას რთულ მარკეტინგულ გარემოში, რომელიც შედგება არაკონტროლირებადი ფაქტორებისაგან. გარემო იძლევა როგორც შესაძლებლობებს, ასევე საშიშროებებს. სწორედ ამიტომაც აუცილებელი გარემოს ანალიზი, რაც დაეხმარება ფირმებს მაქსიმალურად გამოიყენონ თავიანთი შესაძლებლობები, ოპტიმალურად განსაზღვრონ მიზნობრივ ბაზარზე თავიანთი მიზნდება და პოზიციონირება. აქ დიდი ყურადღება ეთმობა მიზნობრივ ბაზარს და ამ ბაზარზე კომპანიის პოზიციის დახასიათებას, აღწერილია ბაზრის ძირითადი სეგმენტები. გეგმის ამ ნაწილში აუცილებელია გადმოცემული იქნას ბაზრის და მისი სეგმენტების ზომების დინამიკა ბოლო წლების მიხედვით, მყიდველთა ძირითადი მოთხოვნები და მარკეტინგული გარემოს განმსაზღვრელი ფაქტორების დახასიათება, რომელთაც შეიძლება გავლენა მოახდინონ მოთხოვნის დინამიკაზე. გეგმის ამ განყოფილებაში სათანადო ყურადღება უნდა მიექცეს კონკურენციას, ძირითადი კონკურენტების დახასიათებას და მათ მიერ გამოყენებული ყველა სტრატეგია საქონლის ხარისხის, ფასწარმოქმნის, საქონლის გავრცელების და სტიმულირების სფეროში. აქვე მითითებულია საბაზრო წილები, რომლებიც უკავია კომპანიას და მის თითოეულ კონკურენტს.

მარკეტინგული სტრატეგიის აუდიტმა პასუხი უნდა გასცეს ისეთ კითხვებზე, როგორცაა: თავად კომპანიის მიზანი არის თუ არა ორიენტირებული ბაზარზე? ნათლად არის თუ არა ჩამოყალიბებული მარკეტინგის მიზნები და შესაბამისობაშია თუ არა იგი კომპანიის რესურსებთან? აქვს თუ არა კომპანიას შემუშავებული სწორი მარკეტინგული სტრატეგია დასახული მიზნების მისაღწევად? გააჩნია თუ არა კომპანიას საკმარისი ბიუჯეტი თავისი საბაზრო სეგმენტებისათვის, საქონლისათვის და მარკეტინგის კომპლექსის თითოეული ელემენტისათვის?

მარკეტინგის ორგანიზაციის აუდიტი სწავლობს შემდეგ საკითხებს:

– აქვს თუ არა მარკეტინგის სამსახურის ხელმძღვანელს დიდი ავტორიტეტი, რათა კომპანიის ყველა იმ მოქმედებებზე მოახდინოს გავლენა, რომლებიც უკავშირდება მყიდველთა დაკმაყოფილებას;

– ოპტიმალურია თუ არა მარკეტინგის სამსახურის სტრუქტურა მისი ფუნქციების, საქონლის, ბაზრების, რეგიონების თვალსაზრისით;

– რამდენად ეფექტიანად ურთიერთქმედებენ მარკეტინგის სამსახური და კომპანიის სხვა განყოფილებები;

– აქვთ თუ არა კარგი მოტივაცია მარკეტინგის სამსახურის თანამშრომლებს, რა სისტემით ხდება მათი მუშაობის შეფასება და სხვა.

მარკეტინგის სისტემების აუდიტი მოიცავს შემდეგ ასპექტებს: მარკეტინგის ინფორმაციული სისტემა; მარკეტინგის დაგეგმვის სიტემა; მარკეტინგის კონტროლის სიტემა; ახალი საქონლის შემუშავებისა და ორგანიზაციის სისტემა.

მარკეტინგის ეფექტიანობის აუდიტი ყურადღებას ამახვილებს მომგებიანობისა და ხარჯების ანალიზზე. აქ დგინდება ის, თუ რამდენად მომგებიანია კომპანიის სხვადასხვა საქონელი, ბაზრები, გასაღების არხები, ესაჭიროება თუ არა კომპანიას ახალ სეგმენტებზე გასვლა და როგორი

იქნება მოსალოდნელი შედეგი, ხომ არ არის ხარჯები მეტის-მეტად მაღალი ან შესაძლებელია თუ არა მათი შემცირება.

მარკეტინგის ფუნქციების აუდიტი ხორციელდება შემდეგი მიმართულებებით:

– საქონლის მიხედვით, სადაც ირკვევა ახალი საქონლის წარმოების მიზანშეწონილობა, ძველი საქონლის წარმოებიდან მოხსნა, მიზანშეწონილია თუ არა ცვლილებათა შეტანა საქონლის ხარისხთან, სტილთან ან სხვა მახასიათებლებთან დაკავშირებით;

– ფასის მიხედვით, რომელშიც უნდა დადგინდეს კომპანიის ფასწარმოქმნის სტრატეგია, შესაბამისობა ფასებსა და მყიდველის თვალსაზრისით საქონლის სამომხმარებლო ფასეულობებს შორის;

– გავრცელების სისტემის მიმართულებით, სადაც ირკვევა ამ თვალსაზრისით ცვლილებების შეტანის მიზანშეწონილობა ან ახალი რგოლების ჩართვა;

– რეკლამის და საქონლის წინსვლის მიხედვით უნდა დადგინდეს კომპანიის მიზნები, ასევე განისაზღვროს ხარჯები მათ მისაღწევად, გამოირკვეს აქვს თუ არა კომპანიას ამ მიმართულებით შემუშავებული სათანადო პროგრამები;

– გასაღების სამსახურის მიხედვით, სადაც დგინდება როგორია კომპანიის გასაღების სამსახურის მოცულობა, ორგანიზაცია, კვალიფიკაცია, მოტივაცია და კონტროლი.

მარკეტინგის გეგმის შემდეგი განყოფილებაა საფრთხეებისა და შესაძლებლობების ანალიზი (სვოტ ანალიზი), რომელშიც მოცემულია წარმატების საკვანძო ფაქტორები, კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეები, ხარჯების ანალიზი, კომპანიის შესაძლებლობებისა და საშიშროებათა ანალიზი. ამ ანალიზის შედეგების საფუძველზე განისაზღვრება ამოცანები. ისინი ფორმულირებული უნდა იყოს ისეთი მიზნების სახით, რომელთა მიღწევა სურს კომპანიას საგეგმო პერიოდში გაყიდვების, საბაზრო წილის, მოგების მიხედვით. ამოცანების შესრულებას კი უკავშირდება პრობლემები. მაგალითად, თუ მენეჯერს სურს გაზარდოს საბაზრო წილი 20 %-

მდე მაშინ, როდესაც მიმდინარე საბაზრო წილი მხოლოდ 15%-ია, ასეთ შემთხვევაში წარმოიქმნება ძირითადი პრობლემა – როგორ შეიძლება მიღწეულ იქნას ასეთი ზრდა.

მარკეტინგის გეგმაში უნდა იყოს მოცემული ზოგადი მარკეტინგული სტრატეგია ანუ "თამაშის წესები" ამოცანების შესასრულებლად. მარკეტინგული სტრატეგია მარკეტინგულ ღონისძიებათა ლოგიკური სქემაა, საერთო მარკეტინგული მიდგომაა, რომელიც გამოიყენება გეგმიური მარკეტინგული მიზნების მისაღწევად. მარკეტინგის სტრატეგიამ უნდა დააზუსტოს ბაზრის მიზნობრივი სეგმენტები. სტრატეგიების დამუშავება ხდება თითოეული მიზნობრივი სეგმენტისათვის, პოზიციონირების და მარკეტინგის კომპლექსის მიმართულებით მისი თითოეული ელემენტისათვის. ამასთან აუცილებელია განმარტება იმისა, თუ თითოეული სტრატეგია რამდენად ეფექტური იქნება საშიშროებებზე და შესაძლებლობებზე რეაგირებისათვის, აგრეთვე წარმატების საკვანძო ფაქტორების გამოყენებისათვის.

სამოქმედო პროგრამა კოორდინირებას უწევს ყველა შემსრულებლის მუშაობას და მთელ მარკეტინგულ საქმიანობასაც. სამოქმედო პროგრამების ნაწილში კონკრეტულად განისაზღვრება რა ღონისძიება უნდა შესრულდეს, როდის, ვის მიერ, ვინ არის ამ სამუშაოზე პასუხისმგებელი, რა დაჯდება ამ ღონისძიების შესრულება. სამოქმედო პროგრამები გვიჩვენებს თუ როგორ უნდა შევათანხმოთ გადანყვებილები და ღონისძიებები კომპანიის მარკეტინგული მიზნების მისაღწევად. მაგალითად, ბაზრის წილის გაზრდისათვის მთავარი სტრატეგიის სახით მარკეტინგის მენეჯერმა შეიძლება შემოგვთავაზოს გასაღების სტიმულირების ღონისძიებათა გააქტიურება. ამიტომ მან უნდა შეადგინოს გასაღების სტიმულირების ღონისძიებათა სამოქმედო პროგრამა, რომელშიც ჩამოყალიბებული იქნება კონკრეტული ღონისძიებები: კონკურსები, ლატარეა, ფასდაკლება, მონაწილეობა გამოფენებსა და ბაზრობებში და სხვა. აგრეთვე მათი ჩატარების ვადები, ღონისძიებათა დაწყების, შემოწმებისა და დამთავრების თარიღები.

სამოქმედო პროგრამები ეხმარებიან მარკეტინგის მე-
ნეჯერს სწორად განსაზღვროს გეგმით გათვალისწინებული
მარკეტინგული ღონისძიებების უზრუნველმყოფი ბიუჯეტი.
ბიუჯეტის შედგენა სხვადასხვა მეთოდებითაა შესაძლებელი
და არ არის მარტივი პროცესი. მარკეტინგულ ღონისძიებათა
უზრუნველმყოფი ბიუჯეტი შესაბამისობაში უნდა იყოს გეგ-
მიურ შემოსავლებსა და ხარჯებთან. შემოსავლების ნაწილში
ნაწვენები იქნება გასაყიდად გათვალისწინებული საქონლის
რაოდენობა და მათი საშუალო ფასი. ხოლო ხარჯების ნა-
წილში – ხარჯები წარმოებაზე, საქონლის გავრცელებასა და
მარკეტინგზე. მათ შორის სხვაობა შეადგენს გეგმიურ მოგე-
ბას. ბიუჯეტს განიხილავს უმაღლესი ხელმძღვანელობა და-
სამტკიცებლად ან მასში ცვლილებათა შესატანად. ბიუჯე-
ტის დამტკიცების შემდეგ იწყება სამუშაო პროცესი: წარმო-
ების გრაფიკის შედგენა, მასალების შექმნა, მარკეტინგული
ღონისძიებები და ა.შ.

გეგმის შესრულების მიმდინარეობაზე თვალყურისდე-
ნა აუცილებელია, რაც გათვალისწინებულია გეგმის კონ-
ტროლის განყოფილებაში. იმის თაობაზე, თუ როგორ სრულ-
დება ამოცანები და ბიუჯეტი ანგარიშები მიეწოდება ყოველ-
თვიურად ან ყოველკვარტალურად. ამით შესაძლებელია,
რომ უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ შეაფასოს თითოეული
პერიოდის შედეგები და გამოავლინოს საქმიანობის მიმარ-
თულებანი ან საქონელი, სადაც არ სრულდება დასახული
ამოცანები. საქმიანობის ამ მიმართულებათა და საქონლის
მენეჯერებმა უნდა განმარტონ თავიანთი პრობლემები და ის
მაკორექტირებელი ღონისძიებანი, რომელთა მიღებასაც
აპირებენ.

თავი 5. მარკეტინგის ორგანიზაცია

5. 1. მარკეტინგის განყოფილებების განვითარება

მარკეტინგული მიზნების მიღწევა მნიშვნელოვანწი-
ლად დამოკიდებულია მარკეტინგის ორგანიზაციულ
სტრუქტურაზე და მის ეფექტიან მუშაობაზე. კომპანიაში
მარკეტინგის ორგანიზაციული სტრუქტურა წარმოგვიდგე-
ბა სამსახურების, განყოფილებების, ქვედანაყოფების ერ-
თობლიობით, რომელთა შემადგენლობაში შედიან ის მუშაკე-
ბი, რომლებიც ამა თუ იმ მარკეტინგულ საქმეს ასრულებენ
და ახორციელებენ მარკეტინგის მართვას.

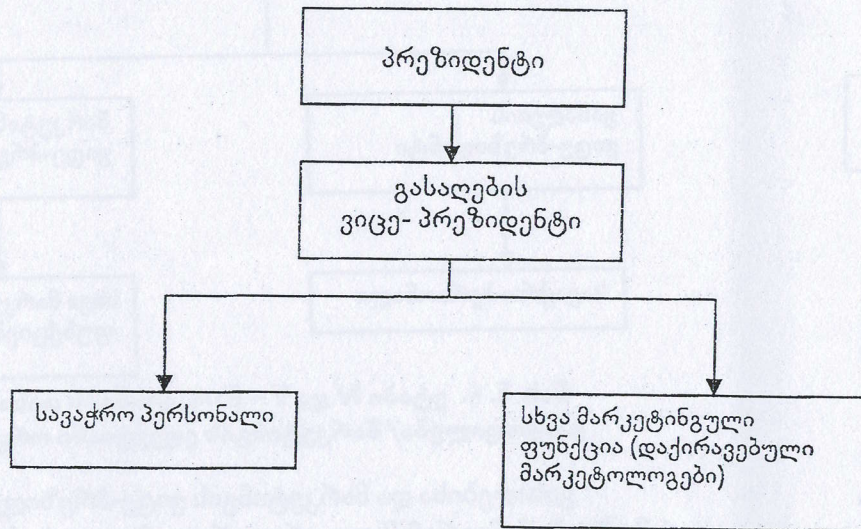
თითოეული კომპანია ორგანიზაციაა, რომელსაც ახა-
სიათებს განსაზღვრული სტრუქტურა, პოლიტიკა და კორ-
პორაციული კულტურა. ბიზნეს გარემოს ცვლილების შედე-
გად თითოეული ეს ელემენტი შეიძლება დროდადრო არ შეე-
საბამებოდეს ახალ გარემო პირობებს და ამიტომ აუცილებე-
ლია მათი ცვლილება. ცვლილებები ეხება მარკეტინგის ორ-
განიზაციულ სტრუქტურასაც.

მარკეტინგის ორგანიზაციულ სტრუქტურას დიდი
მნიშვნელობა აქვს მარკეტინგის კონცეფციის წარმატებული
რეალიზაციისათვის. არ არსებობს მარკეტინგის ორგანიზა-
ციის უნივერსალური სქემა. თითოეული ფირმა მარკეტინგის
დეპარტამენტს (განყოფილებას) ქმნის ისეთი სახით, რომე-
ლიც ყველაზე უკეთ შეუწყობს ხელს მარკეტინგული მიზნე-
ბის მიღწევას. გარდა ამისა, მარკეტინგის ორგანიზაციული
სტრუქტურის შექმნა დამოკიდებულია კომპანიის რესურსე-
ბის სიდიდეზე, წარმოებული პროდუქციის და მიზნობრივი
ბაზრის სპეციფიკაზე, თავად ფირმის მართვის ჩამოყალიბე-
ბულ სტრუქტურაზე.

მარკეტინგის განყოფილების (დეპარტამენტის) როლი
ფირმის მართვის სისტემაში სულ უფრო იზრდება. თანდათა-
ნობით მარკეტინგი კომპანიაში მნიშვნელოვან ფუნქციონა-
ლურ სფეროდ გადაიქცა. მარკეტინგის განყოფილებათა გან-

ვითარების თვალსაზრისით შეიძლება გამოვყოთ რამდენიმე ეტაპი.

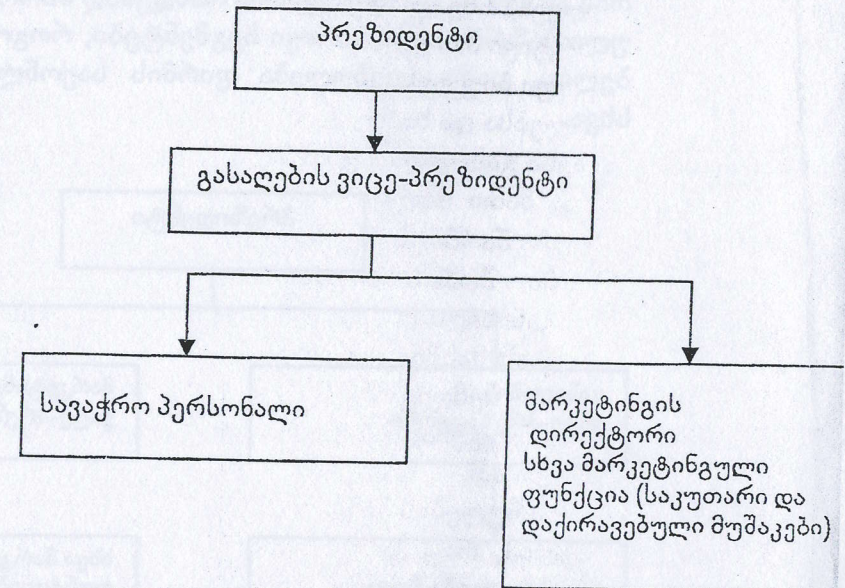
პირველ ეტაპზე მცირე კომპანიები ქმნიან გასაღების განყოფილებას, რომელიც არ არის დაკომპლექტებული პროფესიონალი მარკეტოლოგებით. გასაღების ვიცე-პრეზიდენტის ძირითადი ფუნქციაა სავაჭრო პერსონალის მართვა. თუმცა აუცილებლობის შემთხვევაში შეიძლება ჩატარდეს მარკეტინგული გამოკვლევა, სარეკლამო ღონისძიება და სხვა, რისთვისაც კომპანიის გარედან ხდება მარკეტინგის სპეციალისტთა მოწვევა.



ნახ. 5.1. გასაღების მარტივი განყოფილება

მეორე ეტაპზე კომპანიები ქმნიან გასაღების განყოფილებას, რომელიც იმავდროულად ასრულებს მარკეტინგის ფუნქციასაც. გასაღების ამგვარ განყოფილებას შტატში გააჩნია მარკეტოლოგები. მაგრამ თუ კომპანიას სურს კიდევ უფრო გააფართოვოს თავისი გასაღების ბაზარი მარკეტინგული ღონისძიებების და სამუშაოების რაოდენობის ზრდასთან დაკავშირებით არ იქნება საკმარისი მხოლოდ საკუთარი სპეციალისტები. ამიტომ გასაღების ვიცე-პრეზიდენტმა და-

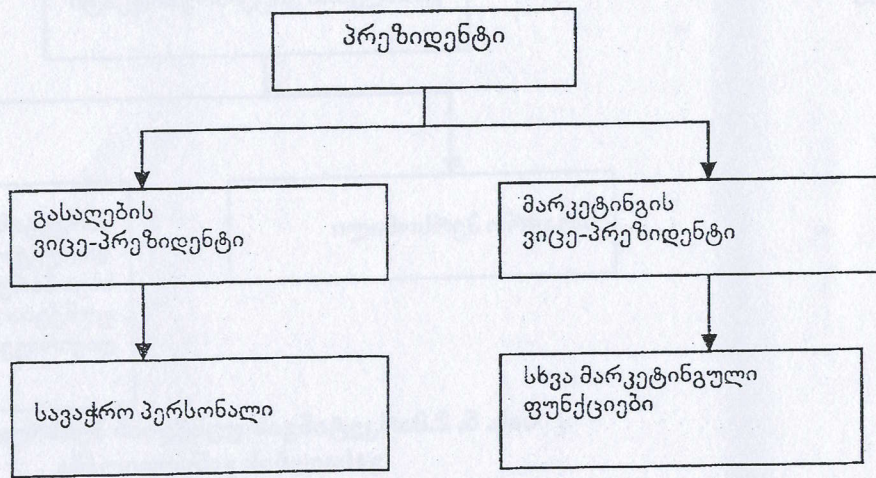
მატებით უნდა დაიქირაოს მარკეტოლოგები, მაგალითად მარკეტინგული გამოკვლევის მენეჯერი, რეკლამის მენეჯერი და სხვა.



ნახ. 5.2. მარკეტინგის ფუნქციის შემსრულებელი გასაღების განყოფილება

მესამე ეტაპზე კომპანიები თავიანთი ზრდა-განვითარების კვალობაზე ქმნიან მარკეტინგის დამოუკიდებელ განყოფილებას. კომპანიის ხელმძღვანელობა თანდათანობით ხვდება, რომ მისთვის უფრო მომგებიანია მარკეტინგის გამოყოფა დამოუკიდებელი განყოფილების სახით და მარკეტინგის ვიცე-პრეზიდენტის თანამდებობის შექმნა. დღეისათვის მარკეტინგი და გასაღება ორი სხვადასხვა, თუმცა ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებული ფუნქციაა. ასეთ პირობებში კომპანიის პრეზიდენტს საშუალება ექმნება უფრო უკეთ შეაფასოს ფირმის შესაძლებლობები და პრობლემები. მაგალითად, თუ გაყიდვების მოცულობა ეცემა გასაღების ვიცე-პრეზიდენტს შეუძლია კომპანიას შესთავაზოს საქონლის ჩამოაფასება, უფრო მეტი სავაჭრო პერსონალის

დაქრავება, გამყიდველთა სასწავლო კურსების მოწყობა, მათი ხელფასის გაზრდა, გამყიდველთა სტიმულირება. ხოლო მარკეტინგის ვიცე-პრეზიდენტმა უნდა ჩაატაროს ბაზრის ანალიზი და დაადგინოს რამდენად სწორად არის შერჩეული ბაზრის მიზნობრივი სეგმენტები, როგორია მომხმარებელთა დამოკიდებულება ფირმის საქონლის მიმართ და სხვა.

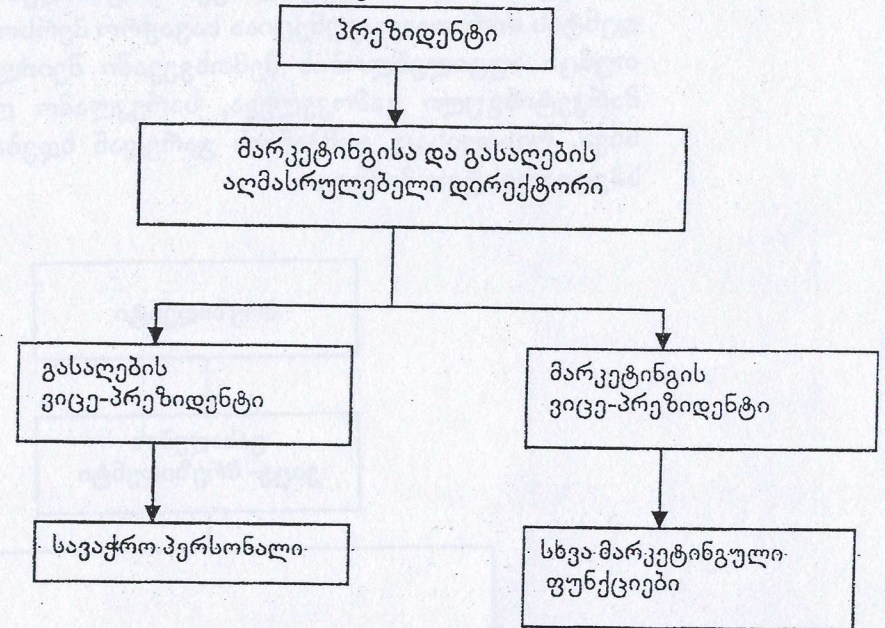


ნახ. 5. 3. მარკეტინგის დამოუკიდებელი განყოფილება

აღნიშნულ ეტაპზე ფირმას შეუძლია ჩაატაროს მარკეტინგული გამოკვლევები, შეიმუშავოს ახალი საქონელი, იზრუნოს მომსახურების გაუმჯობესებაზე, განახორციელოს რეკლამა და გასაღების სტიმულირება. მარკეტინგის დირექტორს აღნიშნული სამუშაოებისათვის სჭირდება დაფინანსება, თუმცა ფირმის პრეზიდენტს ყოველთვის როდი შეუძლია მისთვის საჭირო თანხების გამოყოფა.

მეოთხე ეტაპზე იქმნება მარკეტინგის თანამედროვე განყოფილება, რომელიც შეიმუშავებს მარკეტინგის სტრატეგიას და მარკეტინგულ პროგრამებს, გამოყოფს საბაზრო სეგმენტებს. გადაწყვეტილებათა მიღებისას კი მან უნდა გა-

ითვალისწინოს მარკეტინგულ გამოკვლევათა შედეგები. ხოლო სავაჭრო პერსონალი პასუხისმგებელია გასაღების გეგმის შესრულებაზე, მათი დროის დიდი ნაწილი მოდის კლიენტებთან ურთიერთობაზე.



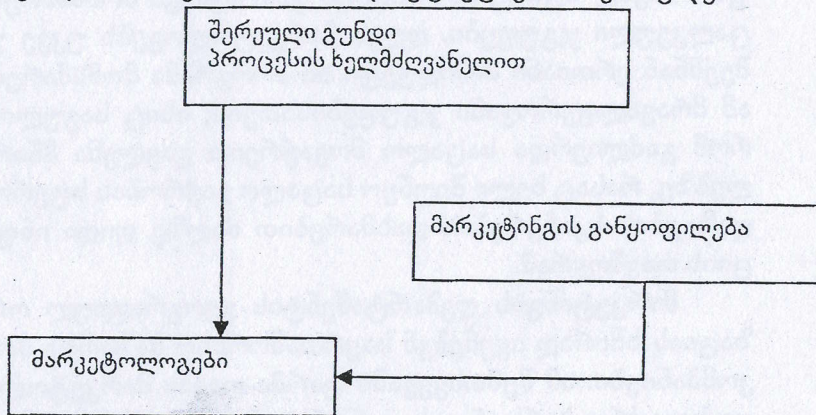
ნახ. 5. 4. ეტაპი IV და V – მარკეტინგის თანამედროვე განყოფილება/ მარკეტინგის ეფექტიანი ორგანიზაცია

გასაღებისა და მარკეტინგის ვიცე-პრეზიდენტები ერთად მუშაობენ, მაგრამ მათი ურთიერთდამოკიდებულება შეიძლება დაძაბული იყოს. გასაღების ვიცე-პრეზიდენტს არ მოსწონს, რომ მარკეტინგის ვიცე-პრეზიდენტი სულ უფრო მეტ სახსრებს მოითხოვს მარკეტინგული ღონისძიებებისათვის, ხოლო სავაჭრო პერსონალს უფრო ნაკლები მნიშვნელობა ენიჭება. მათ შორის კონფლიქტის შემთხვევაში კომპანიის პრეზიდენტმა შესაძლოა მარკეტინგის განყოფილებას გადააბაროს გასაღება ან პირიქით, გასაღების ვიცე-პრეზიდენტს დაავალოს პასუხის აგოს მარკეტინგულ სამუშაოებზე. ასეთი გადაწყვეტილება საფუძველია მარკეტინგის თანამედროვე განყოფილების შექმნისათვის, რომელსაც ხელმძღვანელობს მარკეტინგისა და

გასაღების აღმასრულებელი დირექტორი. მას ექვემდებარებიან ყველა ის პირები, ვინც მარკეტინგის რომელიმე ფუნქციას ასრულებენ და გასაღების მენეჯერებიც.

მეხუთე ეტაპი ცნობილია ეფექტიანი მარკეტინგული განყოფილების სახით. ფირმას შეიძლება ჰქონდეს მარკეტინგის განყოფილება, მაგრამ ბაზარზე არ იყოს წარმატებული. წარმატება დამოკიდებულია იმაზეც, თუ ფირმის დანარჩენი განყოფილებები როგორ მნიშვნელობას ანიჭებენ მომხმარებლებს. როდესაც კომპანიის თითოეული მუშაკი აცნობიერებს მყიდველის დიდ მნიშვნელობას, რომელზეც არის დამოკიდებული კომპანიის საქონლის გაყიდვები, მხოლოდ მაშინ აქვს ადგილი მარკეტინგის ეფექტიან ორგანიზაციას.

მეექვსე ეტაპი – მრავალი კომპანია ისე ცვლის თავის ორგანიზაციულ სტრუქტურას, რომ ყურადღებას ამახვილებს არა განყოფილებებზე არამედ ბიზნესის ძირითად პროცესებზე და შედეგებზე, როგორცაა: ახალი პროდუქტის შექმნა, შეკვეთების მიღება, მყიდველთა მომსახურება, მათი შენარჩუნება და სხვა. ამ კომპანიებს მიაჩნიათ, რომ განყოფილებების სახით მარკეტინგის ორგანიზაცია ხელს უშლის ბიზნესის ძირითადი ფუნქციების შესრულებას.



ნახ. 5. 5. პროცესებსა და შედეგებზე დამყარებული ორგანიზაცია

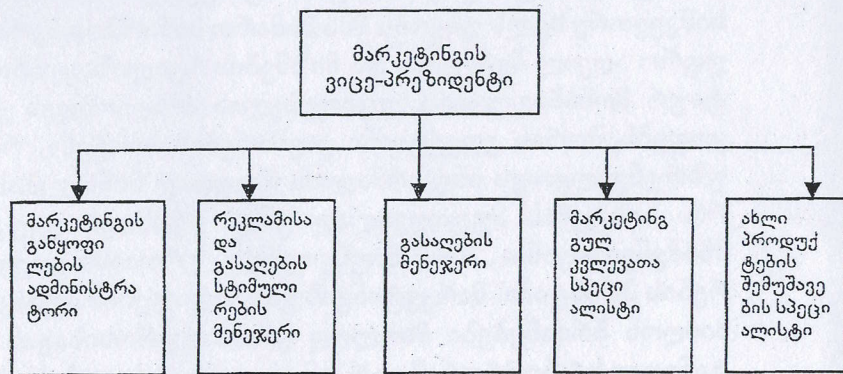
ბიზნესის ყველა ძირითად პროცესში შედეგების მისაღწევად კომპანიები ქმნიან შერეულ გუნდებს, რომელთაც ენიშნებათ ხელმძღვანელები. მარკეტოლოგები და ვაჭრობის მუშაკები მნიშვნელოვანი დროის განმავლობაში მუშაობენ ამ გუნდებში და განეული მუშაობის შესახებ ანგარიშს აბარებენ როგორც გუნდის ხელმძღვანელს, ასევე მარკეტინგის განყოფილებას. ყოველი ასეთი ჯგუფი განყოფილებაში აგზავნის თავიანთ წევრთა მუშაობის შესახებ დახასიათებას. მარკეტინგის განყოფილებები პასუხს აგებენ თავიანთი მუშაკების სწავლებაზე, მათი მუშაობის შეფასებაზე და მათ გადაყვანაზე ახალ გუნდში.

5. 2. მარკეტინგის ორგანიზაციის ფორმები

დღეისათვის მარკეტინგული დეპარტამენტის ორგანიზაციის რამდენიმე ფორმა არსებობს. ფირმის მარკეტინგული სტრუქტურის ორგანიზაციისას აუცილებელია რიგი პრინციპების გათვალისწინება. სტრუქტურის სიმარტივე და სიმკვეთრე ხელს უწყობს მის მიმართ სანარმოს პერსონალის უფრო ადვილ შეგუებას და მიზნების რეალიზაციაში მათ აქტიურ მონაწილეობას. უცილებელია არსებობდეს ქვედანაყოფებს შორის ეფექტიანი კავშირების სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს ინფორმაციის მკაფიოდ მიწოდებას. კავშირის სისტემას აუცილებლად უნდა ჰქონდეს უკუკავშირი. მნიშვნელოვანია, რომ მოქმედებდეს ერთიანი დაქვემდებარების პრინციპი. მარკეტინგის განყოფილების მუშაკმა უნდა მიიღოს ბრძანებები მხოლოდ ერთი უფროსისაგან. მარკეტინგულ სტრუქტურაში არ უნდა იყოს რგოლების დიდი რაოდენობა. რაც უფრო ნაკლები რაოდენობის რგოლებით იქნება წარმოდგენილი მარკეტინგული სტრუქტურა მით უფრო ნაკლები დრო დასჭირდება ინფორმაციების გადაცემას ქვემოდან ზევით და პირიქით, და პასუხისმგებლობის კოორდინაციასაც. მარკეტინგულ სტრუქტურებს უნდა ახასიათებდეთ მოქნილობა და შეგუების უნარი კომპანიის მიზნე-

ბის და მიმართულების ცვლილებებთან. მარკეტინგული სტრუქტურები შეიძლება ჩაითვალოს მოქნილად, თუ შათ აქვთ უნარი შეიცვალონ თავიანთი ორგანიზაციული ფორმები კომპანიის სტრატეგიის ცვლილებისას. ორგანიზაციული გარდაქმნები უნდა იყოს სწრაფი და არ შეამციროს კომპანიის მუშაობის ეფექტიანობა. იმისათვის, რომ მარკეტინგული სტრუქტურები იყოს მოქნილი საწარმოებმა მუდმივად უნდა განკარგონ მიმდინარე ინფორმაცია საქმეების შინაგან მდგომარეობაზე და მარკეტინგულ გარემოზე.

ყველაზე ფართოდ გავრცელებულია ფუნქციური ორგანიზაცია. მარკეტოლოგები პასუხს აგებენ გარკვეული ფუნქციის შესრულებაზე და ექვემდებარებიან კომპანიის მარკეტინგის ვიცე-პრეზიდენტს. იგი კოორდინირებას უწევს მათ მოქმედებას. სპეციალისტებს შორის არიან მარკეტინგის განყოფილების ადმინისტრატორი, რეკლამისა და გასაღების სტიმულირების მენეჯერი, გასაღების (გაყიდვის) მენეჯერი, მარკეტინგული კვლევების მენეჯერი, ახალი პროდუქციის განვითარების მენეჯერი, აგრეთვე, მყიდველთა მომსახურების მენეჯერი, მარკეტინგული ლოგისტიკის მენეჯერი.



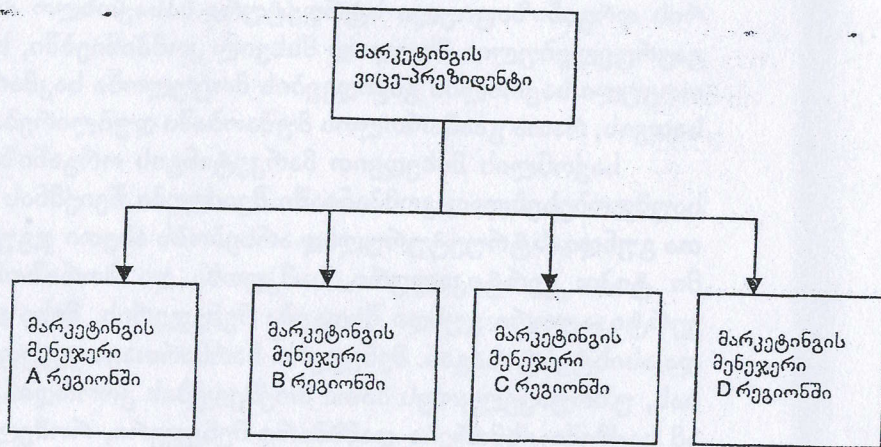
ნახ. 5. 6. ფუნქციური ორგანიზაცია

მარკეტინგის ფუნქციური ორგანიზაციის ძირითადი უპირატესობაა მართვის სიმარტივე. გამოსაშვები პროდუქციის მცირე ნომენკლატურის შემთხვევაში მარკეტინგის

ფუნქციურ ორგანიზაციას აქვს მაღალი მანევრირების უნარი მართვის სიმარტივის გამო. მაგრამ საქონლისა და მომსახურების ნომენკლატურის ზრდის ვითარებაში ამგვარი მოდელის ეფექტიანობა მცირდება. ფუნქციური ორგანიზაციის დროს კონკრეტული საქონლის დაგეგმვა არაადეკვატურია რამდენადაც კონკრეტულ საკითხზე არავინ აგებს პასუხს. ამასთან ფუნქციონალურ ჯგუფებს შორის მიმდინარეობს ბრძოლა ბიუჯეტისა და სტატუსისათვის. ფუნქციური მარკეტინგული სტრუქტურა საბაზოა დანარჩენი ორგანიზაციული ფორმებისათვის.

მარკეტინგის ორგანიზაციის ერთ-ერთი ფორმაა გეოგრაფიული ორგანიზაცია. გეოგრაფიული ორგანიზაციის გამოყენებას ხელი შეუწყო იმან, რომ ახალი ტექნოლოგიების განვითარებამ საშუალება მისცა მარკეტოლოგებს სწრაფად მიიღონ ინფორმაცია და თვალყური ადევნონ თითოეული პროდუქტის გაყიდვების მაჩვენებლებს, რათა დაინახონ სად არის პრობლემები და გამოავლინონ ახალი შესაძლებლობებისათვის ახალი ადგილები. გარდა ამისა, პროდუქტების უმრავლესობისათვის მასობრივი ბაზარი თანდათან იყოფა მრავალ მცირე ბაზრად და გამოიყოფა მომხმარებელთა ცალკეული ჯგუფები. დღეს მარკეტოლოგებს უკვე უჭირთ შექმნან ერთიანი პროდუქტი ან პროგრამა მომხმარებელთა ამ მრავალფეროვანი ჯგუფებისათვის; ისიც საგულისხმოა, რომ გაძლიერდა საცალო მოვაჭრეთა გავლენა მწარმოებლებზე, რასაც ხელი შეუწყო საცალო ვაჭრობის სფეროში მალაზიების სკანერების დახმარებით ძალზე დიდი ინფორმაციის თავმოყრამ.

მარკეტინგის დეპარტამენტის გეოგრაფიულ ორგანიზაციას ხშირად იყენებენ საერთაშორისო ბაზარზე მოქმედი კომპანიები. ამ შემთხვევაში ფირმა თავის მარკეტოლოგებს და სავაჭრო პერსონალს კონკრეტული ქვეყნების, რეგიონებისა და ზონების მიხედვით ყოფს. მარკეტოლოგები მუშაობენ გარკვეულ ტერიტორიაზე და ითვალისწინებენ იქ არსებულ გარემოს და მომხმარებელთა სპეციფიკურ მოთხოვნებს.



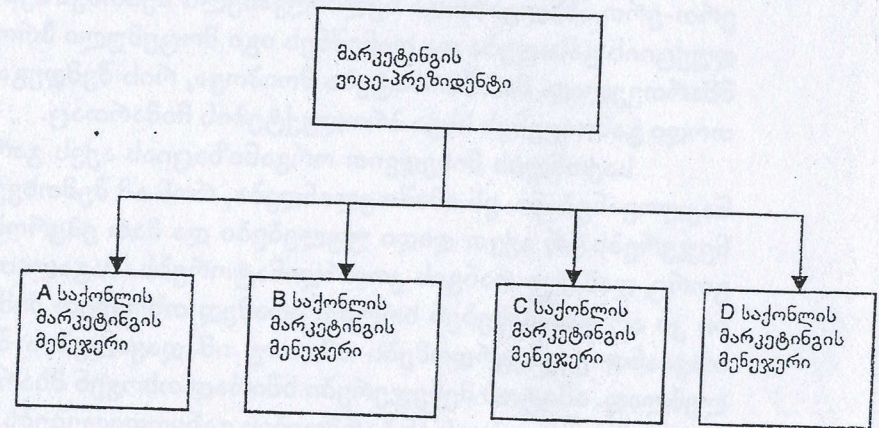
ნახ. 5. 7. გეოგრაფიული ორგანიზაცია

გეოგრაფიულ ორგანიზაციას მიმართავენ ქვეყნის შიდა ბაზარზე მოქმედი კომპანიებიც, რომლებიც ყიდიან პროდუქციას მთელი ქვეყნის მასშტაბით. ისინი ქმნიან თავიანთ მარკეტინგის და სავაჭრო განყოფილებებს ისეთი ფორმით, რომელიც მოსახერხებელია რეგიონულ და ზონალურ ბაზრებზე სამუშაოდ. მაგალითად, საერთონაციონალური გაყიდვების მენეჯერს შეუძლია უხელმძღვანელოს ოთხ რეგიონულ მენეჯერს. თითოეულ მათგანს თავის მხრივ ექვემდებარება ექვსი ზონალური მენეჯერი. მათ კი განსაზღვრულ ზონაში შეიძლება ჰყავდეთ 8 რაიონული მენეჯერი, რომელთაც ათ-ათი სავაჭრო წარმომადგენელი ან გამყიდველი გააჩნიათ. ამრიგად, ორგანიზაცია გეოგრაფიული პრინციპით საშუალებას აძლევს სავაჭრო აგენტებს იმუშაონ უშუალოდ მათზე მიმავრებულ ტერიტორიებზე, უკეთ გაეცნონ თავიანთ მყიდველებს.

კომპანიები, რომლებიც აწარმოებენ მრავალ სხვადასხვა პროდუქტებს და აქვთ მრავალი ბრენდი (სავაჭრო მარკა), ხშირად მიმართავენ საქონლის და / ან მარკის მიხედვით ორგანიზაციას. ამგვარი ორგანიზაცია კი არ ცვლის ფუნქციონალურს, არამედ გამოდის როგორც მართვის დამატებითი დონე. მარკეტინგის განყოფილების ხელმძღვა-

ნელს ექვემდებარებიან მენეჯერები საქონლის კატეგორიების მიხედვით, ხოლო მათ ექვემდებარებიან მმართველები კონკრეტული საქონლისა და მარკის მიხედვით.

საქონლისა და მარკის მიხედვით ორგანიზაცია მაშინ არის მიზანშეწონილი, როდესაც კომპანიის პროდუქტები მრავალფეროვანია ან როცა მათი მნიშვნელოვანი ნაწილი არ კონტროლირდება ფუნქციონალური ორგანიზაციის შემთხვევაში.



ნახ. 5. 8. სასაქონლო ორგანიზაცია

საქონლის მიხედვით ორგანიზაციას აქვს უპირატესობანი: ჯერ ერთი, ყოველ მენეჯერს აქვს საშუალება მოახდინოს თავისი ძალისხმევით კონცენტრირება მარკეტინგის კომპლექსის (მარკეტინგ-მიქსის) დასამუშავებლად. იგი უფრო სწრაფად რეაგირებს საბაზრო პრობლემებზე ვიდრე ფუნქციონალურ სპეციალისტთა ჯგუფი. განსაზღვრული პროდუქტის მენეჯერი ვალდებულია შექმნას პროდუქტის ხანგრძლივადიანი სტრატეგია; დაამუშაოს მარკეტინგის წლიური გეგმა და პროგნოზები; იმუშაოს სარეკლამო და სავაჭრო ორგანიზაციებთან ნიმუშებისა და პროგრამების შესაქმნელად; ვაჭრობის მუშაკთა შორის პროდუქტის მხარდასაჭერად განახორციელოს სტიმულირება; მუდმივად შეკრიბოს მონაცემები პროდუქტის მაჩვენებელთა შესახებ, პრო-

უქტის მიმართ გამყიდველების და მყიდველების დამოკიდებულების შესახებ; მიიღოს მონაწილეობა პროდუქტის გაუმჯობესების პროგრამებში; მყისიერად მიიღოს აუცილებელი გადაწყვეტილებანი; შეაგროვოს ინფორმაცია პრობლემებისა და ახალი შესაძლებლობების გამოსარკვევად;

საქონლის მიხედვით ორგანიზაცია პირველმა შემოიღო კომპანია „Procter&Gamble“-მა 1927 წელს. მისი ახალი საპონი Camay არ სარგებლობდა დიდი წარმატებით. ამიტომ ერთ-ერთ პხალგაზრდა ხელმძღვანელს შესთავაზეს ამ პროდუქციის გასაღება და დანიშნეს იგი მოცემული პროდუქტის მმართველად. მან წარმატება მოიპოვა, რის შემდეგაც ეს მეტოდი გამოიყენეს სხვა პროდუქტების მიმართაც.

საქონლის მიხედვით ორგანიზაციას აქვს გარკვეული ნაკლოვანებანი. ეს იმაში ვლინდება, რომ ამ შემთხვევაში მენეჯერებს არ აქვთ დიდი უფლებები და მათ ეპყრობიან როგორც დაბალი რანგის კოორდინატორებს. მაგალითად, ისინი კი არ უბრძანებენ ხოლმე, არამედ თხოვნით მიმართავენ თავიანთ ქვეშევრდომებს ამა თუ იმ დავალების შესასრულებლად. ამიტომ მენეჯერები ხშირად თხოვენ მხარდაჭერას რეკლამის, გაყიდვის ან წარმოების განყოფილებებს.

პროდუქტის მიხედვით ორგანიზაცია ხშირად იმაზე უფრო ძვირი ჯდება ვიდრე წინასწარ იყო განსაზღვრული კომპანიის მიერ. თავდაპირველად რომელიმე მნიშვნელოვანი პროდუქტის მართვისათვის ინიშნება მენეჯერი. შემდეგ კი ხდება იგივეს გამეორება სრულიად უმნიშვნელო პროდუქტებზეც. ასეთი მენეჯერები ძალიან გადატვირთულნი არიან და ითხოვენ ხოლმე დამხმარეს ან მოადგილეს. ამით კომპანია იტვირთება ძვირადღირებულ მენეჯერთა სტრუქტურით. სავაჭრო მარკის მენეჯერები დიდხანს არ მუშაობენ ერთ მარკაზე. გარკვეული დროის შემდეგ ისინი გადადიან სხვა მარკაზე ან პროდუქტზე ან სხვა კომპანიაშიც კი. ასეთი მოკლევადიანი დასაქმება იწვევს გადასვლას მოკლევადიან მარკეტინგულ დაგეგმვაზე და შესაძლოა ზიანი მიაყენოს მარკის გრძელვადიან პოტენციალს. მარკეტინგის სამსახურ-

რის ორგანიზაციული სტრუქტურა სასაქონლო პრინციპით გავრცელებულია მხოლოდ მსხვილ კომპანიებში, სადაც თითოეული საქონლის გაყიდვების მოცულობა საკმარისია იმისათვის, რათა გაამართლოს მუშაობაში დუბლირება.

საქონლის მიხედვით მარკეტინგის ორგანიზაციის გასაუმჯობესებლად კომპანიაში შეიძლება შეიქმნას მენეჯერთა გუნდი. სტრუქტურულად არსებობს ასეთი ჯგუფების სამი ტიპი: ვერტიკალური, სამკუთხა და ჰორიზონტალური. ვერტიკალური გუნდი შედგება მენეჯერის, მისი დამხმარის და ასისტენტისაგან. მენეჯერი წარმართავს ჯგუფის მუშაობას, უზრუნველყოფს მათი მოქმედების კოორდინაციას. მას ამ საქმეში ეხმარება დამხმარე მენეჯერი, რომელიც ასრულებს დოკუმენტებზე მუშაობის ნაწილსაც. ასისტენტი მუშაობს დოკუმენტების ძირითად მასაზე და ახდენს საბაზო ანალიზს. სამკუთხა გუნდი შედგება მენეჯერისა და ორი ასისტენტ-სპეციალისტისაგან. ერთი ასისტენტი მუშაობს მარკეტინგულ გამოკვლევებზე, ხოლო მეორე – კომუნიკაციებზე. ჰორიზონტალური გუნდი შედგება მენეჯერის და რამდენიმე სპეციალისტისაგან (გასაღების, მარკეტინგული კვლევების, მარკეტინგის, ბუღალტერიის და სხვა განყოფილებების წარმომადგენლებისაგან). ეს სპეციალისტები ასრულებენ მარკეტინგულ და სხვა ფუნქციებსაც.

მარკეტინგის მიხედვით მარკეტინგის ორგანიზაციის გასაუმჯობესებლად კომპანიას შეუძლია თავიდან აიცილოს მეორეხარისხოვანი პროდუქტების მენეჯერები და მათი საქმე გადააბაროს სხვა მენეჯერებს. მართვის ეფექტიანობა იზრდება კატეგორიების მიხედვით ორგანიზაციის პირობებში, როდესაც კომპანია ფოკუსირებულია საქონლის ცალკეულ კატეგორიებზე და ასე მართავს საკუთარ მარკებს. მაგალითად, კომპანია „Procter&Gamble“-მა აღმოაჩინა, რომ ერთი და იგივე კატეგორიის მარკებს შორის არსებობს მეტად ძლიერი შიდა კონკურენცია. ამიტომ ამ კომპანიის გადაწყვეტილებით მარკეტინგის მიხედვით მენეჯერები ექვემდებარებიან საქონლის კატეგორიის მენეჯერებს. ისინი ადვილად წყვე-

ტენ კონფლიქტებს, იცავენ პროდუქტების საბაზრო პოზიციებს, ანაწილებენ ბიუჯეტს და თავიანთ კატეგორიაში ქმნიან ახალ მარკებს.

ერთ-ერთი გავრცელებული ფორმაა ბაზრის მიხედვით ორგანიზაცია. მას იყენებენ კომპანიები, რომლებიც ერთი სახის საქონელს ყიდნიან სხვადასხვა ბაზრებზე, სადაც მომხმარებლებს განსხვავებული საჭიროებები და მოთხოვნები გააჩნიათ. მაგალითად, ფირმა Canon ყიდის თავის ფაქსებს ინდივიდუალურ მომხმარებლებზე, კომპანიებზე და სამთავრობო ორგანიზაციებზე. კომპანია U.S. Steel თავის ფოლადს ყიდის სარკინიგზო სანარმოებზე, სამშენებლო ფირმებზე და კომუნალურ სამსახურებზე. როცა მყიდველები შეიძლება დაიყოს რამდენიმე ჯგუფად იმისდა მიხედვით, თუ როგორ იქცევიან ისინი და რას ანიჭებენ უპირატესობას, მაშინ აზრი არა აქვს შეიქმნას ბაზრის მიხედვით ორგანიზაცია. ამ შემთხვევაში გამოიყოფა ასეთი თანამდებობა – მენეჯერი ყველა ბაზრის მიხედვით. იგი ხელმძღვანელობს ცალკეული ბაზრების მენეჯერთა საქმიანობას. მათ აგრეთვე უწოდებენ ბაზრის განვითარების მენეჯერებს, ბაზრის სპეციალისტებს, ან დარგობრივ სპეციალისტებს. აუცილებლობის შემთხვევაში ბაზრის მენეჯერები ასრულებენ ფუნქციონალურ მოვალეობასაც. ყველაზე მნიშვნელოვანი ბაზრის ხელმძღვანელს შეიძლება ჰყავდეს რამდენიმე ფუნქციონალური სპეციალისტი.

მარკეტინგის ორგანიზაციის ერთ-ერთი ფორმაა საქონელ / ბაზრების მიხედვით ორგანიზაცია. მას მიმართავენ ის ფირმები, რომლებიც მრავალფეროვან პროდუქტებს აწარმოებენ და მათ ყიდნიან მრავალ ბაზრებზე. იგი ცნობილია მატრიცული სტრუქტურის სახელწოდებით. ეს ფორმა პირველმა გამოიყენა კომპანია Du Pont-მა. მატრიცული ორგანიზაციის პირობებში პროდუქტების მიხედვით მენეჯერები მუშაობენ მათზე მიმავრებული კონკრეტული დასახელების საქონელზე, გეგმავენ გასაღებას და მოგებას თავიანთი პროდუქტების მიხედვით, ცდილობენ გააფართოვონ მათი

პროდუქტის გამოყენების სფეროები. ბაზრების მენეჯერებ დაინტერესებულნი არიან მათ სეგმენტებში მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებით, ისინი აწვდიან მონაცემებს პროდუქტის მენეჯერებს ამა თუ იმ საბაზრო სეგმენტში გაყიდვის შესაძლო მოცულობის შესახებ. ხოლო საქონლის მენეჯერები ისაგან კი იღებენ ინფორმაციას ამა თუ იმ პროდუქტის თვისებების და შესაძლებლობების, აგრეთვე, გეგმიური ფასების შესახებ. მატრიცული ორგანიზაციის დროს შესაძლებელია ბაზრის მენეჯერები გამოვიდნენ მიმწოდებლების რანგში. მაგალითად, Du Pont-ის მამაკაცის ტანსაცმლის ბაზრის მენეჯერს შეუძლია იყიდოს ქსოვილი იმავე კომპანიისაგან ან თუ მაღალია მისი ფასი მაშინ იყიდოს გარე მიმწოდებლისაგან. ეს აიძულებს Du Pont-ის საქონლის მენეჯერებს იმუშაონ უფრო ეფექტურად და დაანესონ უფრო კონკურენტუნარიანი ფასი. მატრიცულ ორგანიზაციას აქვს ნაკლოვანებანიც. ამ სისტემის პირობებში დიდი ხარჯების გაწევა აუცილებელია, რაც უკავშირდება დიდი რაოდენობით მენეჯერთა შენახვას. ამასთანავე არ არის მკაფიოდ გამოიჯნული ერთმანეთისაგან თუ ვინ უნდა უხელმძღვანელოს და ვინ იყოს პასუხისმგებელი. ამან კი შეიძლება გამოიწვიოს კონფლიქტები. არ არის დასაბუთებულად განსაზღვრული, თუ ვინ უნდა დაანესოს საბოლოო ფასები კონკრეტულ პროდუქტებზე. 80-იანი წლების დასაწყისში რიგმა კომპანიებმა უარი თქვეს მატრიცულ ორგანიზაციაზე, თუმცა ასეთ სისტემას ზოგიერთი ფირმა ნარმატებით იყენებენ. მატრიცულ ორგანიზაციაზე ორიენტირებული კომპანიები დღეისათვის ძირითადად აქცენტს აკეთებენ უფრო გამარტივებულ და მცირე სტრუქტურებზე.

კომპანიები ზრდის კვალობაზე თავიანთ ძირითად სასაქონლო-საბაზრო ჯგუფებს გარდაქმნიან ცალკეულ ქვეგანყოფილებებად. ქვეგანყოფილებები ხსნიან საკუთარ განყოფილებებსა და სამსახურებს. იმასთან დაკავშირებით, თუ მარკეტინგული ფუნქციების რა ნაწილი უნდა შეასრულონ თავად კორპორაციებმა და რა ნაწილი ქვეგანყოფილებებმა,

სხვადასხვა ფირმაში სხვადასხვა მიდგომაა. გავრცელებულია სწამი მოდელი.

1. ზოგიერთ ორგანიზაციაში კორპორაციულ დონეზე არ ჰყავთ მარკეტინგის შესაბამისი მუშაკები ანუ კორპორაციული მარკეტოლოგები, რადგან მის ყოველ ქვეგანყოფილებას გააჩნია მარკეტინგის საკუთარი განყოფილება. 2. მეორე მოდელი ცნობილია როგორც ზომიერი კორპორაციული მარკეტინგი. კომპანიას ჰყავს უმაღლესი დონის, კორპორაციულ მარკეტოლოგთა მცირე შტატი, რომელიც მცირე რაოდენობის ფუნქციებს ასრულებს: ფირმის უმაღლესი ხელმძღვანელობის დახმარება შესაძლებლობათა ზოგადი შეფასებისათვის; ქვეგანყოფილებათა კონსალტირება; დახმარება იმ სტრუქტურული ქვედანაყოფებისათვის, რომელთაც არ გააჩნიათ მარკეტინგის განყოფილება ან აქვთ სუსტი განყოფილება; კორპორაციული სამარკეტინგო კონცეფციის დაყვანა ქვეგანყოფილებებამდე და სხვა. 3. მესამე მოდელია ძლიერი კორპორაციული მარკეტინგი. ზოგიერთ ფირმაში კორპორაციული მარკეტოლოგები გარდა ზემოთხსენებული (მეორე მოდელის შემთხვევაში) ფუნქციებისა ატარებენ სხვადასხვა სახის სამუშაოებს ქვეგანყოფილებებისათვის: დახმარების აღმოჩენა სარეკლამო ღონისძიებების ჩატარებისას, მხარდაჭერა გასაღების სტიმულირებაში და სტიმულირების ღონისძიებათა ჩატარება მთელი კორპორაციის მასშტაბით, ბაზრების გამოკვლევა მისი უფრო ღრმა ანალიზის მიზნით, გაყიდვების მართვაში დახმარება და რეკომენდაციების მიცემა სავაჭრო პოლიტიკასთან დაკავშირებით, იმ მუშაკთა მართვა, რომლებიც ერთსა და იმავე მომხმარებლებს ემსახურებიან. ცალკეულ შემთხვევებში კორპორაციული მარკეტოლოგები შესაძლოა გადაიყვანონ მარკეტინგის ადგილობრივ განყოფილებებში ხელმძღვანელთა რანგში.

მარკეტოლოგები მყიდველს მიიჩნევენ კომპანიის საქმიანობის ძირითად ორიენტირად. მყიდველის მოზიდვა და შენარჩუნება მათი მთავარი ამოცანაა. მყიდველთა მოზიდვა შესაძლებელია დაპირებებით, ხოლო შენარჩუნება ამ დაპირებათა შესრულებაზეა დამოკიდებული. მარკეტინგის სამ-

სახურმა უნდა უზრუნველყოს ამ დაპირებათა ჩამოყალიბება და შესრულება. მაგრამ მყიდველის რეალური დაკმაყოფილება დამოკიდებულია კომპანიის სხვა განყოფილებათა მუშაობაზეც. ამიტომ ყველა ფუნქციონალური ქვედანაყოფი უნდა მუშაობდეს ერთობლივად, რათა მიაღწიონ მყიდველის დაკმაყოფილებას. მყიდველთა დაკმაყოფილების მისაღწევად მარკეტინგის სამსახურმა ყველა ქვედანაყოფთა მუშაობაში მაკოორდინირებელი როლი უნდა შეასრულოს.

ამრიგად, ორგანიზაციის ყველა ფუნქცია უნდა იყოს ურთიერთშეთანხმებული და ითვალისწინებდეს კომპანიის ინტერესებს. იდეალურ შემთხვევაში ყველა ფუნქცია მიმართული უნდა იყოს კლიენტის მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად, ხოლო განყოფილებები ფიქრობდნენ მომხმარებლებზე, მუშაობდნენ ერთობლივად, რათა გაამართლონ მათი მოლოდინი. ბევრი კომპანია ცდილობს გახდეს ნამდვილად მარკეტინგზე ორიენტირებული, რაც შეუძლებელია განხორციელდეს ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილების გარეშე. ეს კი მოითხოვს ყველა თანამდებობის და განყოფილების ვალდებულებების, ურთიერთკავშირების ცვლილებასაც. იმისათვის, რომ მარკეტინგის ვიცე-პრეზიდენტმა უზრუნველყოს მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილება მან უნდა იმუშაოს კომპანიის სხვა განყოფილებებთან კოორდინირებულად. მაგრამ სხვა განყოფილებებს ყოველთვის არ ახსოვთ კლიენტთა ინტერესები, არამედ მიანიშნებენ საკუთარი პირადი მოვალეობების მნიშვნელობაზე. რასაც თან მოჰყვება ინტერესთა კონფლიქტები.

მარკეტინგსა და მყიდველებზე ორიენტირებული კომპანიის შექმნისათვის აუცილებელია შემდეგი ღონისძიებების გატარება: კომპანიის ხელმძღვანელობის დარწმუნება მყიდველებზე ორიენტაციის საჭიროებაში; მარკეტინგში უმაღლესი დონის მმართველთა დანიშვნა და ჯგუფის შექმნა მარკეტინგული საკითხების გადასაწყვეტად; დახმარების მიღება გარედან (საკონსულტაციო ფირმებიდან); წახალისების სისტემაში ცვლილებათა შეტანა; ნიჭიერ მარკეტოლოგთა მოწვევა და დაქირავება; კარგი სასწავლო მარკეტინგული

პროგრამების დამუშავება; მარკეტინგის დაგეგმვის თანამედროვე სისტემის დანერგვა; მარკეტინგული საქმიანობის ყოველწლიური ნახალისება; გადასვლა საბაზრო ორიენტაციაზე; განყოფილებების სისტემიდან გადასვლა პროცესებსა და შედეგებზე.

ფირმის უმაღლესი ხელმძღვანელობის დარწმუნება აუცილებელია იმაში, რომ მარკეტინგზე ორიენტაცია მოუტანს კომპანიას უკეთეს შედეგებს. ფირმის ხელმძღვანელს ხშირი ურთიერთობები უნდა ჰქონდეს თავის თანამშრომლებთან, მიმწოდებლებთან, დისტრიბიუტორებთან, ეუბნებოდეს მათ, თუ რა დიდი მნიშვნელობა აქვს მყიდველამდე მათთვის საჭირო საქონლის დაყვანას. ის თავად უნდა აძლევდეს სხვებს მაგალითს თუ როგორ უნდა იმუშაონ კლიენტისათვის და აჯილდოვებდეს მათ, ვინც კლიენტისთვის მუშაობს.

დიდი მნიშვნელობა აქვს მარკეტინგში უმაღლესი დონის მენეჯერების დანიშვნას და ჯგუფის შექმნას მარკეტინგული საკითხების გადასაწყვეტად. კომპანიაში თანამედროვე მარკეტინგული აზროვნებისა და მეთოდების შემოსატანად აუცილებელია მაღალი პროფესიონალიზმის მქონე და გამოცდილი მარკეტინგის სპეციალისტის დაქირავება და მარკეტინგული საკითხების გადასაწყვეტად ჯგუფის შექმნა. ამ ჯგუფში უნდა შედიოდნენ თავად ფირმის ხელმძღვანელი, ვიცე-პრეზიდენტები გასაღების, საკონსტრუქტორო და საინჟინრო შემუშავებების, შესყიდვების, წარმოების, ფინანსების და კადრების მიმართულებით, აგრეთვე ზოგიერთი სხვა საკვანძო მუშაკები.

მარკეტინგული საკითხების გადამწყვეტ ჯგუფს სჭირდება საკონსულტაციო ხასიათის დახმარება ფირმის გარედან, საკონსულტაციო ფირმებიდან. მათ აქვთ დიდი გამოცდილება ფირმების მარკეტინგულ ორიენტაციაზე გადასვლის მუშაობის ხაზით.

თუ კომპანიას სურს შეცვალოს თავის განყოფილებების ქცევა მან უნდა შეცვალოს მათი ნახალისების სისტემა. თუ შესყიდვებისა და წარმოების განყოფილებები იღებენ ფულს ხარჯების შემცირებიდან, ისინი წინააღმდეგობას გა-

უნევენ ხარჯების გაზრდას კლიენტთა უკეთესი მომსახურებისათვის. სანამ საფინანსო განყოფილება მუშაობს მოკლევადიან მომგებიანობაზე, იგი თავს შეიკავებს მარკეტინგული ინვესტიციებისაგან, რომლებიც მიმართულია ხანგრძლივადიანი და ერთგული მყიდველების ფართო სეგმენტის შექმნაზე.

ფირმამ უნდა დაიქირაოს ნიჭიერი მარკეტოლოგები, სასურველია წამყვანი მარკეტინგული კომპანიებიდან. ფირმას დასჭირდება მარკეტინგის ძლიერი ვიცე-პრეზიდენტი, რომელსაც არა მარტო შეეძლება შესაბამისი განყოფილების მართვა, არამედ მოიპოვებს სხვა ვიცე-პრეზიდენტების პატივისცემას და მათზე მოახდენს გავლენას. კომპანიამ, რომელსაც აქვს სხვადასხვა განყოფილებები, უნდა გახსნას მარკეტინგის კორპორაციული განყოფილება, რომელიც ქვედანაყოფების მარკეტინგულ პროგრამებს გააძლიერებს და ხელს შეუწყობს მათ შესრულებას.

კომპანიამ დიდი ყურადღებით უნდა შეიმუშაოს ფირმის უმაღლესი ხელმძღვანელობისათვის, თავისი ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებისათვის, მარკეტოლოგებისათვის და ვაჭრობის მუშაკთათვის, საწარმოო მუშებისათვის, მკვლევარებისათვის და ა.შ. სასწავლო მარკეტინგული პროგრამები. ეს აამაღლებს მარკეტინგის შესახებ მათი ცოდნის დონეს, გააუმჯობესებს ხელმძღვანელებისა და თანამშრომლების მიდგომას გადასაწყვეტი საკითხებისადმი.

მარკეტინგული დაგეგმვის თანამედროვე სისტემის დანერგვით ფირმის სხვადასხვა ხელმძღვანელები ხდებიან მარკეტინგული აზროვნების თანამოზიარენი. დაგეგმვა აიძულებს თანამშრომლებს წინასწარ იფიქრონ საბაზრო გარემოცვაზე, შესაძლებლობებზე, კონკურენტულ დინებებზე და სხვა ძალებზე. ხელმძღვანელები აკეთებან გასაღებისა და მოგების პროგნოზებს კონკრეტული პროდუქტებისა და სეგმენტებისათვის, პასუხს აგებენ გეგმების შესრულებაზე.

უნდა მოხდეს კომპანიის იმ განყოფილებების მუშაობის ყოველწლიური ნახალისება, რომლებიც შეიმუშავებენ მარკეტინგის სანიმუშო გეგმებს. ამისათვის აუცილებელია სპე-

გალიფად, 1975 წელს მან საერთაშორისო სავაჭრო პალატასთან ერთად გამოაქვეყნა „ეთიკური ნორმების კოდექსი“, რომელიც შეიცავს წესებს მარკეტინგის მკვლევართა პატიოსნებაზე, ობიექტურობასა და კეთილსინდისიერებაზე. მათი დაცვა სავალდებულოა საზოგადოების ყველა წევრისათვის.

მარკეტინგის საერთაშორისო ორგანიზაციებს შორის აღსანიშნავია აგრეთვე მრეწველობის დარგში დასაქმებულ სპეციალისტთა ევროპული მარკეტინგული ასოციაცია, რომელიც ფუნქციონირებს 1965 წლიდან და აერთიანებს დასავლეთევროპის ქვეყნების ნაციონალურ სექციებს. იგი მიზნად ისახავს თანამშრომლობის გაფართოებას მარკეტინგის სპეციალისტებსა და მარკეტინგულ ორგანიზაციებს შორის. ასოციაცია განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს ავტომობილების, ქიმიური მრეწველობის პროდუქციის, სამშენებლო მასალების, ქაღალდის, ქსოვილების და სხვა ბაზრების განვითარების ტენდენციების პროგნოზირებას.

მარკეტინგის განვითარების საქმეში დიდი წვლილი მიუძღვით ნაციონალურ ორგანიზაციებსაც. მათ შორის საქმიანობის დიდი მასშტაბებით გამორჩეული ადგილი უკავია ამერიკულ მარკეტინგულ ასოციაციას /American Marketing Association/. იგი უმსხვილესი ორგანიზაციაა და ითვლის 50 ათასზე მეტ წევრს.

ამერიკული მარკეტინგული ასოციაცია /AMA/ შეიქმნა 1937 წელს. მისი ძირითადი მიზნებია: მარკეტინგულ კვლევათა ჩატარების მეთოდის სრულყოფა, მარკეტოლოგთა კადრების მომზადება, მათი პროფესიული დონის ამაღლება, თანამშრომლობის გაძლიერება მეწარმეებს, მეცნიერებს, სახელმწიფო დაწესებულებების მუშაკთა შორის მარკეტინგული საქმიანობის სფეროში. ასოციაცია რეგულარულად ატარებს კონფერენციებსა და სემინარებს, გამოიჩინა ფართო საგამომცემლო საქმიანობით, გამოსცემს სამ ყურნალს: /“Journal of marketing“, „Journal of marketing research“, „Ma-

king in ecological problems“/, გაზეთებს, წიგნებს, ბროშურებს მარკეტინგის კონკრეტულ საკითხებზე.

ასოციაციაში წევრობა ინდივიდუალურია. კერძოდ, ასოციაციას შეადგენენ: საპატიო წევრები – ესენი არიან ბიზნესმენები; პროფესიონალები ანუ მარკეტინგული საქმიანობის სფეროში დასაქმებული კვალიფიციური სპეციალისტები; ახალგაზრდა სპეციალისტები, რომლებიც ასოციაციაში შესვლიდან ერთი წლის შემდეგ ითვლებიან პროფესიონალთა კატეგორიად; სტუდენტები – მომავალი მარკეტოლოგები; დამსახურებული წევრები – ესენი არიან მარკეტინგის სპეციალისტები 65 წლის ზემოთ, რომელთაც ასოციაციაში წევრობის 20 წელზე მეტი სტაჟი აქვთ.

ამერიკულ მარკეტინგულ ასოციაციას ხელმძღვანელობს დირექტორთა საბჭო, რომელსაც მეთაურობს პრეზიდენტი. მას ექვემდებარება ვიცე-პრეზიდენტი. ასოციაციას გააჩნია შვიდი ცენტრალური სამსახური, რომელთა შორის ორი საგამომცემლო საქმიანობის საკითხებში და ხუთი რეგიონალური სამსახური სარეკლამო საქმიანობაში. ასოციაციის შემადგენლობაშია აგრეთვე, ეკოლოგიური აკადემია, რომელსაც ხელმძღვანელობს პრეზიდენტი და აღმასრულებელი დირექტორი.

აღსანიშნავია, რომ ასოციაციის მმართველობითი პერსონალის უმრავლესობა ამერიკის შეერთებული შტატების სხვადასხვა უნივერსიტეტების წარმომადგენლები არიან. ასოციაციას გააჩნია პროფესიული ბიუროები, რომელთა უმეტესობა ფუნქციონირებს უნივერსიტეტებთან და კოლეჯებთან.

მარკეტინგული ორგანიზაციები, როგორც საერთაშორისო, ასევე ნაციონალური ორგანიზაციები მიზნად ისახავენ რა მარკეტინგის პროფესიონალთა გაერთიანებას და მათ შორის კონტაქტების დამყარებას, დიდ როლს ასრულებენ გამოცდილების ურთიერთგაცვლის და სპეციალისტთა კადრების მომზადების საქმეში.

თავი 6. მარკეტინგული კონტროლი

6. 1. მარკეტინგის გეგმების რეალიზაცია

მარკეტინგის რეალიზაცია ხშირად ბევრად უფრო რთულია ვიდრე მარკეტინგული სტრატეგიის მოფიქრება. მარკეტინგის გეგმისა და სტრატეგიის რეალიზაციისათვის საჭიროა მონესრიგებული მუშაობა მარკეტინგის რეალიზაციის ყველა დონეზე. რეალიზაცია მოითხოვს სისტემატურად გადანყვეტილებათა მიღებას და მრავალრიცხოვან ადამიანთა მოქმედებებს როგორც კომპანიის შიგნით, ასევე მის გარეთაც. მარკეტინგის მენეჯერები კომპანიის სხვა თანამშრომლებთან ერთად შრომობენ, რათა მოიპოვონ მხარდაჭერა თავიანთი პროგრამებისათვის. მაგალითად, სარეკლამო კამპანიის დაგეგმვის პროცესში ისინი კომპანიის გარეთ მუშაობენ სარეკლამო აგენტებთან და მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებთან, რათა მოიპოვონ საზოგადოების მხარდაჭერა. მარკეტინგის მენეჯერებს უნევთ გადანყვეტილებების მიღება მიზნობრივ სეგმენტებთან დაკავშირებით, სავაჭრო მარკების გამოყენების, შეფუთვის, ფასწარმოქმნის შესახებ, სტიმულირების და გაყიდვის მეთოდების შესახებ.

მარკეტინგის წარმატებული რეალიზაცია დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად კარგად იყენებს კომპანია ქვემოთ ჩამოთვლილი ხუთი ელემენტის ერთობლიობას ერთიანი პროგრამის ჩარჩოებში, რომელიც მხარს უჭერს მის სტრატეგიას. ეს ელემენტებია: სამოქმედო პროგრამები, ორგანიზაციული სტრუქტურა, გადანყვეტილებათა მიღებისა და ნახალისების სისტემები, ადამიანური რესურსები და კომპანიის კულტურა.

მარკეტინგის გეგმის წარმატებული რეალიზაცია მოითხოვს სამოქმედო პროგრამების დამუშავებას, რომელიც კოორდინირებას უნევს ყველა შემსრულებლის მუშაობას და გვიჩვენებს კონკრეტულ ღონისძიებებსა და შემსრულებლებს. მარკეტინგის რეალიზაციაში მნიშვნელოვან როლს ას-

რულებს კომპანიის ფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურა. წარმატებული კომპანიების კვლევის შედეგად აღმოაჩინეს, რომ ისინი მიისწრაფოდნენ მარტივი და მოქნილი სტრუქტურისაკენ, რომელიც საშუალებას იძლევა სწრაფად შევეთვისოთ ცვალეებად პირობებს. მარკეტინგული სტრატეგიის რეალიზაციაზე ზემოქმედებენ კომპანიის გადანყვეტილებათა მიღებისა და ნახალისების სისტემები. მაგალითად, თუ კომპანია აჯილდოვებს მენეჯერებს საშუალებდო შედეგებისათვის მაშინ მათ არ ექნებათ სტიმული იმუშაონ გრძელვადიან ამოცანებზე. კომპანიები, რომელთაც ეს გაცილობიერეს თავის თანამშრომლებს აჯილდოვებენ არა მარტო გაყიდვების მოცულობების გამო არამედ სხვა მიზეზთა გამოც, მაგალითად, მომხმარებელთა დაკმაყოფილებისათვის. ეფექტიანი რეალიზაცია დამოკიდებულია ადამიანური რესურსების დაგეგმვაზეც. კომპანიამ ყველა დონეზე უნდა შეავსოს თავისი სტრუქტურა და სისტემები ადამიანებით, რომელთაც გააჩნიათ აუცილებელი კვალიფიკაცია, დაინტერესება და პირადი ღირსებები. ბოლო წლებში ბევრმა კომპანიამ აღმოაჩინა, რომ ადამიანური რესურსების გრძელვადიან დაგეგმვას შეუძლია სერიოზული კონკურენტული უპირატესობის მოტანა. ეფექტიანი რეალიზაციისათვის მარკეტინგული სტრატეგიები უნდა შეესაბამებოდნენ კომპანიის საერთო კულტურას. კომპანიის კულტურა ფასეულობებისა და რწმენათა სისტემაა, რომელიც ორგანიზაციის თანამშრომელთა მიერ გამოყოფს კომპანიის კოლექტიურ ცნობიერებასა და მენტალიტეტს. თუ მარკეტინგის სტრატეგიები არ შეესაბამებიან კომპანიის კულტურას, მათი რეალიზაცია რთული იქნება. რადგან კომპანიის კულტურის შეცვლა ძნელია. გაუმართლებელია ახალი სტრატეგიების შესაბამისად კომპანიის კულტურის ცვლილება და კომპანიებიც ჩვეულებრივ ამჯობინებენ შეიმუშაონ თავიანთი კულტურის არსებული დონის შესაბამისი სტრატეგიები.

6.2. მარკეტინგული კონტროლი

მარკეტინგის განყოფილებამ მუდმივად თვალყური უნდა ადევნოს და გააკონტროლოს მთელი თავისი მარკეტინგული საქმიანობა, განახორციელოს მარკეტინგული გეგმების რეალიზაციის მუდმივი მონიტორინგი. 75 სხვადასხვა ზომისა და საქმიანობის ფორმის მქონე კომპანიების კვლევის შედეგად დაადგინეს, რომ მრავალ კომპანიაში არსებული კონტროლის პროცედურები არ არის საკმარისი.¹ მცირე ფირმები ნაკლებად ზრუნავენ საქმიანობის შედეგების გაზომვის მკაფიო მიზნებისა და სისტემის ჩამოყალიბებაზე, შესწავლილი კომპანიების ნახევარზე ნაკლებს ჰქონდა წარმოდგენა თავისი პროდუქტების მომგებიანობის შესახებ, დაახლოებით მესამედს კი არ ჰქონდა კონტროლის რეგულარული პროცედურა, რომელიც მათ საშუალებას მისცემდა განესაზღვრათ და შემდეგ წარმოებიდან ამოეღოთ სუსტი პროდუქტები; კომპანიების ნახევარმა ვერ შეძლო თავისი ფასების შედარება ძირითადი კონკურენტების ფასებთან და განაწილების თავისი ხარჯების გაანალიზება, რეკლამის ეფექტიანობის შეფასება და თავისი ვაჭრობის მუშაკთა ანგარიშების განხილვა; მრავალი კომპანიის კონტროლის ღონისძიებათა ანგარიშები შეიცავდა უზუსტობებს და მათი შედეგისათვის სჭირდებოდათ დიდი დრო – 4- დან 8 კვირამდე.

მარკეტინგული საქმიანობის კონტროლის ოთხი ტიპი არსებობს: კონტროლი ყოველწლიურ გეგმებზე, კონტროლი მომგებიანობაზე, ეფექტიანობის კონტროლი და სტრატეგიული კონტროლი.

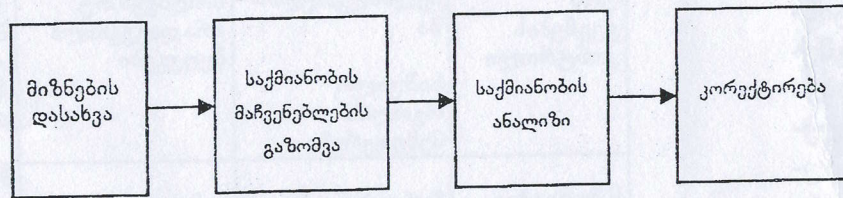
კონტროლის ტიპი	პასუხისმგებელი პირი	კონტროლის მიზანი	მიდგომები
I. ყოველწლიური გეგმების კონტროლი	უმალესი ხელმძღვანელობა საშუალო რგოლის მენეჯერები	დადგინდეს, მიიღწევა თუ არა დაგეგმილი შედეგები	გასაღების ანალიზი ბაზრის წილის ანალიზი ხარჯებისა და გაყიდვების შედარება ფინანსური ანალიზი საბაზრო შედარებით ანალიზი
II. მომგებიანობის კონტროლი	მარკეტინგის კონტროლიორი (ინსპექტორები)	განისაზღვროს რისგან გამოიმუშავებს კომპანია ფულს და სად იკარგება იგი	შეფასდეს რენტაბელი პროდუქტების, ტერიტორიების, მყიდველების, ბაზრის სემენტების, გასაღების არხების, შეკვეთის ზომების მკით
III. ეფექტიანობის კონტროლი	ფუნქციონალური და ხაზობრივი მენეჯერები მარკეტინგული კონტროლიორი (ინსპექტორი)	რესურსების ხარჯვის ეფექტიანობის შეფასება და გაუმჯობესება და მარკეტინგული ხარჯების გავლენა	შეფასდეს ეფექტიანობა -სავაჭრო პერსონალი რეკლამის, გასაღების სტიმულების, განაწილების
IV. სტრატეგიული კონტროლი	უმალესი ხელმძღვანელობა მარკეტინგული აუდიტორი	დადგინდეს, იყენებს თუ არა კომპანია თავის ყველა შესაძლებლობებს ბაზრების, საქონლისა და განაწილების არხების მიხედვით	მარკეტინგის ეფექტების შეფასების ინსტრუმენტები: მარკეტინგული აუდიტორის ხარჯების ანალიზი; კომპანიის ეთიკური და სოციალური პასუხისმგებლობის ანალიზი

ნახ. 6.1. მარკეტინგული კონტროლის ტიპები

ყოველწლიური გეგმების კონტროლის ამოცანაა კომპანია დარწმუნდეს იმაში, რომ იგი გასაღების, მოგების და წლიური გეგმით განსაზღვრული სხვა მაჩვენებლების მიხედვით

¹ Ф. Котлер, Маркетинг Менеджмент, С.-Пб., изд. «Питер», 1998, გვ. 824.

ვით აღწევს დასახულ მიზნებს. ყოველწლიური გეგმების კონტროლის პროცესში გამოიყოფა ოთხი ეტაპი:



ნახ. 6. 2. კონტროლის პროცესი

პირველ რიგში ხელმძღვანელობა ადგენს მიზნებს უახლოესი თვის ან კვარტალის მიხედვით. შემდეგ მიმდინარეობს ფირმის საბაზრო საქმიანობის კონტროლი. მესამე ეტაპზე თუ გამოვლინდა სერიოზული გადახრები, მენეჯმენტმა უნდა დაადგინოს მათი მიზეზები. მეოთხე ეტაპზე ტარდება მაკორექტირებელი ღონისძიებანი, რომლებიც მიმართულია მიზნობრივ და ფაქტიურ მაჩვენებლებს შორის სხვაობის შესამცირებლად. კონტროლის მოცემული მოდელი გამოიყენება ორგანიზაციის ყველა დონეზე. კომპანიის უმაღლესი ხელმძღვანელობა ადგენს წლიურ მიზნებს მოგებისა და გაყიდვების მოცულობის მიხედვით. მართვის ყოველი მომდევნო დონისათვის ეს მიზნები იყოფა უფრო კონკრეტულ და მცირე მიზნებად. კონკრეტული მიზნები აქვთ გაყიდვების რეგიონულ და რაიონულ მენეჯერებს. გარკვეული დროის გავლის შემდეგ ფირმის უმაღლესი ხელმძღვანელობა შედეგების ანალიზს აკეთებს და ადგენს მაკორექტირებელ ღონისძიებათა საჭიროებას.

წლიური გეგმის შესრულების კონტროლისათვის გამოიყენება ანალიზის შემდეგი ტიპები: გასაღების ანალიზი, საბაზრო წილის ანალიზი, მარკეტინგული დანახარჯების გაყიდვების მოცულობასთან თანაფარდობა, ფინანსური და შეფასებითი ანალიზი.

გასაღების ანალიზი გულისხმობს გაყიდვების ფაქტიური მოცულობის გაზომვასა და მის შედარებას გეგმიურ მაჩ-

ვენებელთან. მაგრამ გასაღება არ გვადლევს წარმოდგენას იმის თაობაზე, თუ რამდენად კარგად მუშაობს ფირმა თავის კონკურენტებთან შედარებით. ამის დადგენაში გვეხმარება ფირმის საბაზრო წილის ამსახველი მაჩვენებლები. კომპანიის საბაზრო წილის ზრდა მეტყველებს მის ეფექტიან მუშაობაზე თავის კონკურენტებთან შედარებით, ხოლო შემცირება – პირიქით, კომპანიის წარუმატებლობის ამსახველია. ამ უკანასკნელ შემთხვევაში კომპანიამ უნდა დაადგინოს საბაზრო წილის შემცირების მიზეზები. იგი შეიძლება მდგომარეობდეს თავად საქონელში, მომხმარებელთა ჯგუფების მოთხოვნილებების არასწორ შეფასებაში და ა.შ. საბაზრო წილის ცვლილების ანალიზი შეიძლება ჩატარდეს ოთხი პოზიციიდან.

$$\text{ბაზრის საერთო წილი} = \Pi \times \text{II} \times P \times \text{II},$$

სადაც Π – ყველა იმ მომხმარებელთა პროცენტული მაჩვენებელია, რომლებიც ყიდულობენ მოცემული კომპანიის საქონელს;

II – ყველა კომპანიებში შესყიდვების საერთო ოდენობიდან შესყიდვების ის პროცენტია, რომლებსაც მყიდველები ახორციელებენ მოცემულ კომპანიაში (ანუ ლოიალურ მომხმარებელთა წილი);

P – შესყიდვის საშუალო ზომა მოცემულ კომპანიაში, გამოხატული პროცენტულად საშუალო კომპანიაში საშუალო შესყიდვის მიმართ;

II – მოცემული კომპანიის საშუალო ფასი პროცენტულად ყველა კომპანიის საშუალო ფასიდან.

ყოველწლიური გეგმების კონტროლისას ხელმძღვანელობა თვალყურს უნდა ადევნებდეს მარკეტინგული დანახარჯებისა და გაყიდვების მოცულობის თანაფარდობას. მარკეტინგული საქმიანობის ამ მაჩვენებლებს სჭირდება გაკონტროლება. ნორმალურ სიტუაციაში შესაძლებელია მათი მცირედ მერყეობა. მცირე ცვლილებისას რაიმე ღონისძიებ-

ბის გატარება არ არის აუცილებელი. თუ გადხრა დასაშვებ ზღვარზე მეტი იქნება არ შეიძლება მათი უყურადღებოდ დატოვება. წინააღმდეგ შემთხვევაში შესაძლოა მომავალში წარმოიქმნას პრობლემები. დანახარჯებისა და გაყიდვების მოცულობის თანაფარდობა უნდა განიხილებოდეს საერთო ფინანსური მდგომარეობის შესაბამისად, განისაზღვრება კომპანია როგორ და საიდან ღებულობს თავის შემოსავლებს. მარკეტოლოგები ხშირად იყენებენ ფინანსურ ანალიზს, რათა შეიმუშაონ გასაღების ისეთი სტრატეგიები, რომლებიც მათთვის მოგების მომტანი იქნება. ფინანსური ანალიზის დახმარებით კომპანიის ხელმძღვანელობა განსაზღვრავს ფაქტორებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ კომპანიის წმინდა ღირებულების მიხედვით მოგების ნორმაზე. მოგების ნორმა წმინდა ღირებულების მიხედვით იქმნება ორი მაჩვენებლისაგან: შემოსავალი აქტივებიდან და ფინანსური აღმავლობა. წმინდა ღირებულებიდან მოგების ნორმის ასამაღლებლად კომპანიამ ან უნდა გაზარდოს წმინდა მოგების თანაფარდობა თავის აქტივებთან, ან გაზარდოს აქტივების თანაფარდობა წმინდა ღირებულებასთან. აქტივებიდან შემოსავალი იქმნება მოგების სიდიდიდან (პროცენტული) და ბრუნვადობის მაჩვენებლიდან.

მარკეტინგული კონტროლის ერთ-ერთი გავრცელებული მიდგომაა მარკეტინგული შეფასებითი ანალიზი. კომპანიებში გამოყენებული შეფასების მრავალი სისტემა ატარებს უფრო ხარისხობრივ და არა რაოდენობრივ ხასიათს. შეფასების ორი ქვემოთ განხილული სისტემა ასახავს კომპანიის სიჯანსაღეს და საშუალებას გვაძლევს წინასწარ დავადგინოთ მოსალოდნელი საშიშროება.

1. შეფასება მომხმარებელთა მიხედვით გვიჩვენებს თუ როგორ მუშაობს კომპანია წლიდან წლამდე. ამ შემთხვევაში გამოიყენება შემდეგი მაჩვენებლები: ახალ მომხმარებელთა რაოდენობა, დაუკმაყოფილებელ მყიდველთა რაოდენობა, დაკარგული მყიდველები, მიზნობრივი ბაზრის გათვითცნობიერებულობა, მიზნობრივი ბაზრის უპირატესობათა მინიჭება, პროდუქციის შეფარდებითი ხარისხი, მომსახურების

შედარებითი ხარისხი. თითოეული მაჩვენებლისათვის აუცილებელია განისაზღვროს ნორმები. როდესაც მიმდინარე მონაცემები სცდება დადგენილ ნორმებს კომპანიის ხელმძღვანელობამ უნდა გაატაროს საპასუხო ღონისძიებანი.

2. შეფასება აქციონერების მიხედვით. კომპანიები მუდმივად უნდა ადევნებდნენ თვალყურს თუ როგორია კომპანიით დაინტერესებული სხვადასხვა ჯგუფების განწყობა. ამ ჯგუფებს შეადგენენ: მომწოდებლები, ბანკები, დისტრიბუტორები, მუშები, საკუთარი აქციონერები, საცალოდ მოვაჭრენი. აქაც აუცილებელია თითოეული ჯგუფისათვის ნორმების დადგენა და სათანადო ზომების მიღება როგორც ერთ-ერთი მათგანი იგრძნობს თავს დაუკმაყოფილებლად.

მომგებიანობის კონტროლი გულისხმობს იმას, რომ კომპანიებმა უნდა შეაფასონ რენტაბელობა თავიანთი პროდუქტების, ტერიტორიების - სადაც ხდება გასაღება, მომხმარებელთა ჯგუფების, ბაზრის სეგმენტების გასაღების არხებისა და შეკვეთების პარტიის მოცულობის მიხედვით. შეფასების შემდეგ კი ფირმის ხელმძღვანელობა ღებულობს გადაწყვეტილებებს: საჭიროა თუ არა გააფართოოს, შეამციროს ან საერთოდ შეწყვიტოს განსაზღვრული საქონლის და სხვადასხვა მარკეტინგული ღონისძიებების მხარდაჭერა.

მარკეტინგული მომგებიანობის ანალიზი ხორციელდება სამ ეტაპად:

1. ფუნქციონალური ხარჯების განსაზღვრა; ამ ეტაპზე უნდა იქნას დადგენილი დანახარჯები (ხელფასის ხარჯები, არენდის ხარჯები, ხარჯები შესყიდვებზე და სხვა) ფუნქციონალური სფეროების მიხედვით, როგორიცაა: ვაჭრობა, რეკლამა, შეფუთვა, საქონლის მიტანა, ანგარიშების განაღდება და სხვა.

2. მარკეტინგული ობიექტებისათვის ფუნქციონალური ხარჯების განაწილება; მეორე ეტაპზე უნდა იქნას დადგენილი ფუნქციონალური ხარჯების წილი, რომელიც მოდის საქონელმოდრაობის თითოეულ არხზე: მაღაზიები, საწყობები, საბითუმო საწარმოები და სხვა.

3. მოგებისა და წაგების შესახებ ანგარიშის შედგენა თითოეული მარკეტინგული ობიექტისათვის. საქონელმოდრაობის თითოეული არხისათვის შეიძლება შედგენილ იქნას მოგებისა და წაგების შესახებ ანგარიში. ამისათვის ჯერ განისაზღვრება თითოეული ტიპის არხის მიხედვით მთლიანი მოგება, შემდეგ მას აკლდება ყველა ფუნქციონალური ხარჯების საერთო ჯამი მოცემული ტიპის არხის მიხედვით. ეს გამოთვლები ტარდება საქონელმოდრაობის ყოველი არხისათვის.

მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე მარკეტინგის დეპარტამენტის ხელმძღვანელობას შეუძლია განსაზღვროს მაკორექტირებელი სხვადასხვა ღონისძიებები, რომლებიც დაეხმარება მას მომავალში იმუშაოს უფრო რენტაბელურად.

ეფექტიანობის კონტროლისას კომპანიამ უნდა გასცეს პასუხი შემდეგ კითხვაზე: არის თუ არა სავაჭრო პერსონალის მართვის, სარეკლამო კამპანიის ჩატარების, გასაღების სტიმულირების ღონისძიებების, მარკეტინგულ ობიექტებში განაწილების ორგანიზაციის უფრო ეფექტიანი ხერხები? ზოგიერთ კომპანიას ჰყავს მარკეტინგის კონტროლიორი ან ინსპექტორი, რომელიც მარკეტოლოგებს ეხმარება გაზარდონ მუშაობის ეფექტიანობა. ისინი დასპეციალებულნი არიან ბიზნესის მარკეტინგულ მხარეზე, მაგრამ თავად ოფისებში არ მუშაობენ. კომპანიებში General Foods, Du Pont და Johnson & Johnson კონტროლიორები მარკეტინგული ხარჯების და მიღებული შედეგების რთულ ფინანსურ ანალიზს ახორციელებენ. ისინი თვალყურს ადევნებენ მოგების გეგმის შესრულებას, ადგენენ სტიმულირების ეფექტიანობას, აანალიზებენ სარეკლამო ხარჯებს და ა.შ.

გასაღების განყოფილების ხელმძღვანელებმა უნდა აკონტროლონ თავიანთი სავაჭრო პერსონალის საქმიანობის ისეთი მაჩვენებლები, როგორცაა: თითოეულ თანამშრომელზე გარიგების დადების შეთავაზებასთან დაკავშირებული სატელეფონო ზარების საშუალო რაოდენობა დღეში; თითოეული სატელეფონო კონტაქტის საშუალო დრო; საშუალო შემოსავალი ერთ ზარზე; საშუალო ხარჯები ერთ ზარზე;

პოტენციურ მყიდველთა მიღების ხარჯები, რომელიც მოდის ერთ ზარზე; 100 ზარზე შეკვეთების პროცენტი; ახალ მყიდველთა რაოდენობა პერიოდის განმავლობაში; დაკარგულ მყიდველთა რაოდენობა პერიოდის განმავლობაში; სავაჭრო პერსონალის შენახვაზე განეული ხარჯები პროცენტულად გაყიდვების მოცულობიდან.

ეფექტიანობის კონტროლისას აუცილებელია ყურადღების გამახვილება რეკლამის ეფექტიანობის შეფასებაზე, რაც ხორციელდება შემდეგი მაჩვენებლების შეფასებით: რეკლამის მოცემული საშუალების დახმარებით ათას მიზნობრივ მომხმარებელზე რეკლამის დაყვანის ხარჯები; აუდიტორიის პროცენტი, რომელმაც შეამჩნია, ნახა ან წაიკითხა სარეკლამო მიმართვის დიდი ნაწილი; რეკლამის შინაარსისა და ეფექტიანობის შესახებ მომხმარებელთა აზრი; დამოკიდებულება პროდუქტისადმი რეკლამამდე და რეკლამის შემდეგ; სარეკლამო მიმართვით გამოწვეული შეკვეთების რიცხვი საქონელზე; ხარჯები ერთ შესყიდვაზე (შეკვეთაზე).

რეკლამის ეფექტიანობის შეფასების შემდეგ შესაძლებელია დაისახოს მთელი რიგი ღონისძიებები რეკლამის ეფექტიანობის გასაუმჯობესებლად, მაგალითად: შეტყობინების წინასწარი ტესტირება, რეკლამის ყველაზე უფრო ეფექტიანი საშუალებების შერჩევა, რეკლამის მიწოდების შემდეგ გამოკითხვების ჩატარება და ა.შ.

გასაღების სტიმულირების ეფექტიანობის ასამაღლებლად აუცილებელია განისაზღვროს დანახარჯები სტიმულირების ყოველ ღონისძიებაზე და მისი გავლენა გასაღებაზე. მონიტორინგი ხორციელდება შემდეგი მაჩვენებლების მიხედვით: გაყიდვების პროცენტი, რომელიც განხორციელდა სტიმულირების ღონისძიების ფარგლებში; ხარჯების თანხა საქონლის სტიმულირებისათვის გადახდილი გაყიდვების თითოეულ ფულად ერთეულზე (თითოეულ ლარზე); კუპონების პროცენტი; შესყიდვების (შეკვეთების) რიცხვი, გამოწვეული პროდუქტის დემონსტრაციით. ანალიზის საფუძველზე გასაღების სტიმულირების მენეჯერმა უნდა მისცეს რეკომენდაციები პროდუქტების მმართველებს თუ რომელი პროდუქ-

ტებია ამ მხრივ ყველაზე ეფექტიანი. ასევე მნიშვნელოვანია პროდუქციის განაწილების ეფექტიანობის შეფასება. კომპანია უნდა ზრუნავდეს განაწილების ხარჯების შემცირებასა და მათ ეფექტიან გამოყენებაზე. არსებობს მარაგების, სან-ყობების განლაგების, ტრანსპორტირების ხერხების კონტროლის სხვადასხვა მეთოდები. ამასთან დაკავშირებით ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული პრობლემა იმაში მდგომარეობს, რომ კომპანიის გასაღების მკვეთრი ზრდის პირობებში მისი განაწილების ეფექტიანობა მცირდება. განაწილების ეფექტიანობის კონტროლი გვეხმარება თავიდან ავიცილოთ მსგავსი პრობლემები.

მარკეტინგული კონტროლის ერთ-ერთი სახეა სტრატეგიული კონტროლი. კომპანიამ პერიოდულად უნდა გადახედოს თავის საერთო მარკეტინგულ მიზნებს, ბაზრისადმი სტრატეგიულ მიდგომას. რისთვისაც რეკომენდებულია ორი ინსტრუმენტის გამოყენება: მარკეტინგის ეფექტიანობის შეფასება და მარკეტინგული აუდიტი. კომპანიებს ასევე შეუძლიათ გადახედონ მარკეტინგის ხარისხს, თავიანთ ეთიკურ და სოციალურ პასუხისმგებლობას.

მარკეტინგის ეფექტიანობა მთელი კომპანიის ან მისი ერთი განყოფილების მიხედვით ხასიათდება მარკეტინგული ორიენტაციის ხუთი კომპონენტით: მიმართულობა მყიდველზე, მარკეტინგული ინტეგრაცია, ინფორმაციის ადეკვატურობა, სტრატეგიული ორიენტაცია, ოპერატიული ეფექტიანობა. მარკეტინგის ეფექტიანობის შეფასებისას უნდა გაიზომოს თითოეული მათგანი. არსებობს მარკეტინგის ეფექტიანობის შეფასების მეთოდოლოგია, რომლის მიხედვითაც შეფასებები კეთდება ქულების სახით დასმული კითხვების შესაბამისად. კითხვები შედგენილია ხუთივე კომპონენტის ფარგლებში.

თავდაპირველად მითითებულ კითხვებზე პასუხობენ მარკეტინგის მენეჯერები და კომპანიის სხვა განყოფილებათა ხელმძღვანელები, შემდეგ კი ხდება შედეგების შეჯამება. ასეთი ანალიზისას ფირმების უმრავლესობა ლებულობს ხოლმე „კარგ“ ან „საშუალო“ შეფასებას, რაც იმაზე მეტყვე-

ლებს, რომ მათი მენეჯერები ხედავენ რომ შესაძლებელია ამ მხრივ მუშაობის გაუმჯობესება. თუ რომელიმე მაჩვენებელი ძალზე დაბალ შეფასებას ლებულობს ეს ნიშნავს, რომ პირველ რიგში ამ საკითხზე უნდა დაინყოს მუშაობა. ასეთი შეფასების საფუძველზე კომპანიის ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებმა უნდა შეადგინონ გეგმა მარკეტინგის თავიანთ სისტემაში სუსტი ადგილების აღმოსაფხვრელად.

მარკეტინგული აუდიტი გულისხმობს კომპანიის (ან მისი ქვედანაყოფების) მიერ მარკეტინგული გარემოს, მიზნების, სტრატეგიების და საქმიანობის პერიოდულ, ყოველმხრივ გამოკვლევას, რათა გამოვლინდეს პრობლემები და დაფარული პოტენციალი, აგრეთვე, შემუშავდეს მარკეტინგის გაუმჯობესების ღონისძიებათა გეგმა.¹ განასხვავებენ მარკეტინგული აუდიტის ოთხ მახასიათებელს. აუდიტის ერთ-ერთი მახასიათებელია მოცვის სიფართოვე. იგი გულისხმობს იმას, რომ მარკეტინგულ აუდიტში განიხილება კომპანიის არა მარტო პრობლემური ადგილები, არამედ მარკეტინგის ყველა ძირითადი მიმართულება. თუ კვლევა ეხება მხოლოდ სავაჭრო პერსონალს, ფასწარმოქმნას ან მარკეტინგული საქმიანობის სხვა მიმართულებას მაშინ ასეთ აუდიტს ფუნქციონალურს უწოდებენ. მაგრამ რაც უფრო ფართოა მარკეტინგული აუდიტი მით უფრო ქმედითია იგი და შეუძლია აღმოაჩინოს კომპანიის პრობლემების ზუსტი მიზეზები. მარკეტინგული აუდიტის მეორე მახასიათებელია სისტემურობა. იგი გულისხმობს კომპანიის მიკრო და მაკრო მარკეტინგული გარემოს, მისი მარკეტინგული მიზნებისა და სტრატეგიების, მარკეტინგული სისტემისა და ცალკეული ღონისძიებების თანმიმდევრულ შესწავლას. ამ გამოკვლევის პროცესში დგინდება რა უნდა იქნას გაუმჯობესებული პირველ რიგში. ამის საფუძველზე მუშავდება მაკორექტირებელ მოქმედებათა გეგმა, რომელიც მოიცავს მოკლევადიან და

¹ Ф. Котлер, К. Л. Келлер, Маркетинг менеджмент, экспресс-курс, 3-е издание, изд. «Питер», С.-Пб. 2008, გვ. 475

გრძელვადიან ეტაპებს. ამ გეგმის შესრულება ზრდის კომპანიის მარკეტინგის საერთო ეფექტიანობას.

მარკეტინგის აუდიტის მესამე მახასიათებელი ნიშანია დამოუკიდებლობა. მარკეტინგული აუდიტის ჩატარების ექვსი მეთოდი არსებობს: თვითაუდიტი, განივი აუდიტი, აუდიტი ზემოდან, აუდიტი ჩატარებული კომპანიის აუდიტორული განყოფილების მიერ, აუდიტი ჩატარებული სპეციალისტთა ჯგუფის მიერ, გარე აუდიტი. თვითაუდიტის შემთხვევაში მენეჯერები თავად აფასებენ თავიანთ საქმიანობას, რაც შეიძლება აღმოჩნდეს სასარგებლო. მაგრამ ექსპერტთა უმრავლესობა ეთანხმება იმ აზრს, რომ ამ დროს აუდიტი არ არის ობიექტური და მას არ აქვს სათანადო დამოუკიდებლობა. თუმცა ისიც საგულისხმოა, რომ საუკეთესო აუდიტს ატარებენ შიდა სპეციალისტ-კონსულტანტები თუ მათ ახასიათებთ ობიექტურობა, აქვთ სხვადასხვა დარგში მუშაობის დიდი გამოცდილება და შეუძლიათ მთელი თავიანთი დრო მიუძღვნან მხოლოდ აუდიტს.

მარკეტინგული აუდიტისათვის დამახასიათებელია პერიოდულობა. ხშირად მარკეტინგულ აუდიტს მიმართავენ ხოლმე გაყიდვის მოცულობის შემცირების შემთხვევაში ან სხვა პრობლემების გამო. კომპანიები კრიზისულ სიტუაციაში უმეტესად იმიტომ ხვდებიან, რომ დროულად ვერ გაანალიზეს თავიანთი მარკეტინგი. აუდიტის პერიოდულად ჩატარება ეხმარება როგორც ძლიერ ასევე გაჭირვებაში ჩავარდნილ კომპანიებს.

მარკეტინგული აუდიტი იწყება კომპანიის ხელმძღვანელობის შეხვედრით მარკეტინგულ აუდიტორებთან. ისინი თანხმდებიან მარკეტინგული აუდიტის მიზნების, მოცვის, სიღრმის, მონაცემთა წყაროების, ანგარიშგების ფორმატის და ჩატარების დროის შესახებ. ისინი შეიმუშავენ დეტალურ გეგმას, სადაც განისაზღვრება, თუ ვინ უნდა იქნას გამოკითხული, რა შეკითხვები დასვან, როდის და სად მოხდეს შეხვედრა და ა.შ.

მარკეტინგული აუდიტის ძირითადი წესის თანახმად, არ შეიძლება დაყრდნობა კომპანიის მხოლოდ ცალკეული მე-

ნეჯერის მონაცემებზე და მოსაზრებებზე. არამედ აუცილებელია გამოკითხულ იქნან მომხმარებლები, დილერები და სხვა გარე ჯგუფებიც. მარკეტინგულ აუდიტში განიხილება კომპანიის საბაზრო სიტუაციის ექვსი ძირითადი შემადგენელი: მარკეტინგული გარემო და ამოცანები; მარკეტინგული სტრატეგია; მარკეტინგული ორგანიზაცია; მარკეტინგული სისტემები; მარკეტინგის მწარმოებლურობა; მარკეტინგული ფუნქცია – მისი ყველა ოთხი „P“.

სტრატეგიული კონტროლის სისტემაში ყურადღებას იმსახურებს მარკეტინგის ხარისხის ანალიზი. თავისი საქმიანობის შეფასებისათვის კომპანიები აგრეთვე იყენებენ მეთოდებს, რომელიც დამყარებულია შედარებაზე დარგის ყველაზე ეფექტიან კომპანიებთან. თითოეული მაჩვენებლის მიხედვით ხელმძღვანელობას შეუძლია თავისი ფირმის პოზიციის შეფასება. ამ გზით მიღებული პროფილი გვიჩვენებს კომპანიის ძლიერ და სუსტ მხარეებს. განისაზღვრება მიმართულებები, რომელთაც უნდა მისდოს კომპანიამ თუ სურს ბაზარზე სერიოზული პოზიციების დაკავება.

კომპანიამ უნდა შეაფასოს თავისი მარკეტინგის ეთიკურობა და სოციალური პასუხისმგებლობა. წარმატება ბიზნესში მჭიდროდ არის დაკავშირებული საქმიანი და მარკეტინგული ქცევის მაღალი სტანდარტებისადმი შესაბამისობასთან. მოსახლეობის მონონებას იმსახურებენ ისეთი კომპანიები, რომლებიც მათი ინტერესების ერთგულნი არიან. იმისათვის, რომ მარკეტინგი სოციალურად საპასუხისმგებლო გახდეს მან სამი ეტაპი უნდა გაიაროს: პირველ ეტაპზე საზოგადოებამ კანონის მეშვეობით რაც შეიძლება მკვეთრად უნდა განსაზღვროს როგორი ქმედებებია იურიდიულად დაუშვებელი, ანტისოციალური ან თავისუფალი კონკურენციის დამაბრკოლებელი. მეორე ეტაპზე კომპანიებმა უნდა დაიცვან ოფიციალური მორალური კოდექსი, კომპანიის შიგნით შექმნან ეთიკური ქცევის ტრადიციები, თავიანთ თანამშრომლებს დააკისრონ სრული პასუხისმგებლობა ეთიკური და იურიდიული დარღვევებისათვის. მესამე ეტაპი გულისხმობს იმას, რომ კლიენტებთან და სხვა დაინტერესებულ პი-

რებთან მუშაობისას მარკეტოლოგებმა უნდა იმოქმედონ „სოციალური სინდისის“ მიხედვით. წარმატებას აღწევენ ის კომპანიები, რომელთაც შეუძლიათ იკისრონ სოციალური პასუხისმგებლობა ცვალებადი გარემო პირობების და ბიზნესში ახალი შეზღუდვების წარმოქმნის მიუხედავად.



nanuli.maxaradze 2015 @ yandex.ru

ლიტერატურა:

1. ბოლოკაძე ე., საბანკო მარკეტინგი, გამომცემლობა „სმმუ“, თბილისი, 2009
2. თოდუა ნ., უროტაძე ე., პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის მარკეტინგული კვლევის ახალი მეთოდოლოგია, ჟურნალი „მარკეტინგის აქტუალური საკითხები“, IV გამოშვება, თსუ გამომცემლობა., თბილისი, 2001
3. თოდუა ნ., უროტაძე ე., პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის მარკეტინგული კვლევის სრულყოფისათვის, ჟურნალი „ეკონომიკა“, №11, თბილისი, 2003
4. ლავგილავა ბ., მარკეტინგი - მიზანი და ამოცანები, თბილისი, 1998
5. სეთური მ., მარკეტინგის მართვა, დამხმარე სახელმძღვანელო, თსუ გამომცემლობა, თბილისი, 1999
6. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., დოლიკაშვილი ლ., მარკეტინგის მენეჯმენტი, დამხმარე სახელმძღვანელო, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი, 2009
7. ჯავახიშვილი რ., ოქრუაშვილი ნ., მარკეტინგი, სახელმძღვანელო, თბილისი, 2007
8. Багиев Г.Л., Моисеева Н.К., Никифорова С.В., Международный маркетинг, „Питер“, С.-Пб., 2001
9. Бун Л., Куртц Д., Современный маркетинг, 11-сиздание. Изд.-во «Юнити», М., 2005
10. Герчикова И. Н., Маркетинг и международное коммерческое дело, „внешторгиздат“, М., 1990
11. Дойль П., Штерн Ф., Маркетинг Менеджмент и стратегии, 4-е издание, «Питер», С.-Пб. 2007
12. Джоунз Г, Торговый бизнес: как организовать и управлять, м. 1996
13. Диксон П. Р., Управление маркетингом, перевод с англ., ЗАО Издательство «Бинсм», М, 1998
14. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса- концепции и методы планирования, учебное пособие, м. 1998
15. Ковалев А. И., Маркетинговый анализ, „Центр экономики и маркетинга“, М., 2004
16. Котлер Ф., Келлер К.Л., Маркетинг менеджмент, экспресс-курс, 3-е издание, перевод с англ., изд. «Питер», С.-Пб. 2008

17. Котлер Ф., Маркетинг Менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль, изд. «Питер», С.-Пб., 1998
18. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга, М. 1999
19. Конкурентный маркетинг-стратегический подход, Дж.О. Шонесси, С.-Пб.2001
20. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Пер. с фр., Наука, СПб 1996
21. Маркетинг, под ред. Романова А.Н., М.1996
22. Портер М., Конкуренция, Издательский дом «Вильямс», С.-Пб., 2002
23. Холленсен Свен, Глобальный маркетинг, Учебник, перевод с английского, «Новое знание», Минск, 2004
24. Berkovitz, kerin, Hartley, Rudelius, Marketing. /4-th edition/, Irwin,1994
25. Jerome E. McCarthy, William D. Perreaul Basic Marketing, IRWIN, Burr Ridge, 11-th edition
26. Kotler Ph. Marketing Management, Harvard University, 2002
27. Stern Louis W. Management in marketing channels, New Jersey 07632
28. www.business.com
29. www.internet.ge
30. www.statistics.ge



გამომცემლობა „უნივერსალი“

თბილისი, 0179, ი. ჯავახიშვილის გამზ. 19, ☎: 22 36 09, 8(99) 17 22 30
E-mail: universal@internet.ge