

ვასილ ხიზანიშვილი

სტრატეგიული მარკეტინგი

სახელმძღვანელო

გამომცემლობა „ლოი“

თბილისი - 2022

ვასილ ხიზანიშვილი:

**სტრატეგიული მარკეტინგი (სახელმძღვანელო)
გამომცემლობა „ლოი“. თბილისი. 2022. გვ. 344.**

არსებული გლობალური ეკონომიკური მდგომარეობა, მარკეტინგის კონტექსტში საჭიროებს და ითხოვს საქონელ-მომოქცევის სფეროსთან დაკავშირებული ყველა მნიშვნელოვანი ასპექტის ცოდნასა და გათვალისწინებას.

წინამდებარე ნაშრომის მიზანია, საქართველოს საგანმანათლებლო-სამეცნიერო და პრაქტიკულ სივრცეში მნიშვნელოვანი წვლილის შეტანა, სტრატეგიული მარკეტინგის შესწავლის მიმართულებით.

აღნიშნული სახელმძღვანელო წარმოადგენს პირველ აკადემიურ გამოცემას საქართველოში.

ნაშრომი შესრულებულია ტიუბინგენის (გერმანია) უნივერსიტეტში.

მთავარი რედაქტორი: პროფ. **ელგუჯა მექვაბიშვილი**
თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი

საკატიო რედაქტორი: პროფ. **ჰერმან ლისტენბერგერი**
ტიუბინგენის უნივერსიტეტი

რედაქტორი: პროფ. **ლოიდ ქარჩავა**
საქართველოს ტექნიკური
უნივერსიტეტი

რეცენზენტი: **ლაშა ტაბატაძე**
ასისტენტ-პროფესორი,
ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ISBN: 978-9941-9711-6-7

პროექტის წარმატებით დასრულებისთვის,
მსურს გულითადი მადლობა გადავუხადო:

ჩემს მასპინძლებსა და უფროს მეგობრებს პროფ. **ჰერმან ლიხტენბერგერსა** და მის მეუღლეს, ქალბატონ **დორის ლიხტენბერგერს**, მანფრედ და ელიზაბეტ როიტერებს, ჰერმან და ბეატე გლასერებს;

პროფ. **ელგუჯა მექვაბიშვილსა** და პროფ. **ლოიდ ქარჩავას**;
ჩემს მასწავლებელსა და სულიერ მოძღვარს, ყვარლის წმინდა იოანე ნათლისმცემლის შობის სახელობის ტაძრის წინამძღვარს, დეკანოზ **ბენიამინ (ბეჟან) ჩიხორლიშვილს**;

აგრეთვე **ფრანკ კუსკეს**, **ქრისტიან**, **კორნელიუს**, **ტობიას**, **მანუელა**, **დავით** და **დოროთეა როიტერებს** და მათ ოჯახებს;

და რა თქმა უნდა, კათოლიკური აკადემიური გაცვლის სამსახურს (KAAD), მის ყველა თანამშრომელს (მათ შორის, - პრეზიდენტს დოქტორ **ჰანს ჰანგენდოერფერს**, **ბნ. მარკუს ლაიმბახს**, **ბნ. ალვინ ბეკერს**, **ქ-ნ ფერნანდა ჰულფერშაიდტ ფაგუნდეს** და მათ წარმომადგენელს საქართველოში, პროფ. **ვაჟა ვარდიძეს**).

FOR THE SUCCESSFUL PROJECT I WOULD
LIKE TO HEARTLY THANK:

My senior friends and hosts Prof. **Hermann Lichtenberger** and to his wife, Mrs. **Doris Lichtenberger**, **Manfred** and **Elisabeth Reutter**, **Hermann** and **Beate Glaser**;

Prof. **Elguja Meqvabishvili** and Prof. **Loid Karchava**;

My teacher and confessor, the pastor of the name John the Baptist, Archpriest **Beniamin (Bejan) Chikhorlishvili**;

also **Frank Kuske**, **Christian**, **Kornelius**, **Tobias**, **Manuela**, **David** and **Dorothea Reutter** and their families.

And of course, the Catholic Academic Exchange Service (KAAD), all its staff (including, - Mr. President **Fr Dr Hans Langendörfer SJ**, **Mr. Markus Leimbach**, **Mr. Alwin Becker**, **Mrs. Fernanda Hulverscheidt Fagundes** and their Representative in Georgia, Prof. **Vaja Vardidze**).

**VASIL KHIZANISHVILI: „Strategic Marketing“,
Publishing House „Loi“, Tbilisi 2022, PPg 344.**

In the context of marketing, the existing global economic situation needs and demands to know and take into account all important aspects, in connection with the sphere of goods turnover.

The purpose of the present work is to make an important contribution in the direction of strategic marketing studies in Georgian educational-scientific and practical spaces.

The present textbook presents the first academic edition in Georgia.

The work is fulfilled at the University of Tübingen (Germany).

MAJOR EDITOR: Prof. **Elguja Meqvabishvili**
Tbilisi State University

HONOUR EDITOR: Prof. **Hermann Lichtenberger**
University of Tübingen

EDITOR: Prof. **Loid Karchava**
Georgian Technical University

REVIEWER: **Lasha Tabatadze**
Ilia State University

თავი 1

სტრატეგიული მარკეტინგის საფუძვლები

ამ თავში ჩვენ გავეცნობით სტრატეგიული მარკეტინგის ძირითად საფუძვლებს, რაც მოგვცემს მარკეტინგის აქტუალურ გამოწვევათა, სტრატეგიული მარკეტინგისა და რელევანტური ბაზრების შერჩევის შესახებ საბაზისო ცოდნის მიღების შესაძლებლობას.

უპირველესად, მნიშვნელოვანია გარკვეული სიცხადის შეტანა მარკეტინგის ცნების ცვლილებასთან დაკავშირებით: მარკეტინგი, ფირმის ფუნქციიდან გადაიქცა კროს-ფუნქციონალურ საქიროებად. ბაზრებისა და მომხმარებელთა მნიშვნელობამ სანარმოსთვის სხვა დატვირთვა შეიძინა. დღეს, მეტად აღარ იმყოფება ფოკუსში მარკეტინგ-მიქსის წმინდა ოპტიმიზაცია (მრავალი შესაძლებელი ვარიანტიდან, საუკეთესო ვარიანტის ამორჩევის პროცესი), არამედ წინ იწევეს კლიენტურასთან გრძელვადიან ურთიერთობათა მენეჯმენტის შექმნის ასპექტი. მარკეტინგი ტრანსფორმირდა როგორც აზროვნების ფორმა და ჩამოყალიბდა კომპანიის გაცნობიერებული მართვის სისტემად ბაზარზე. შესაბამისად, ასევე მოხდა ცვლილებები მარკეტინგის გამოწვევებთან მიმართებითაც: კორპორაციული გარემოს ინტერნაციონალიზაცია, მედია-გარემოს ცვლილება და მომხმარებელთა გაზრდილი საბაზრო ძალაუფლება.

სტრატეგიული მარკეტინგის განსხვავებული ამოცანების მაპროვოცირებელ მიზეზს ასევე წარმოადგენს საყოველთაო ცვლილება მარკეტინგში, რაც ანტიციპირებული (წინასწარ განჭვრეტილი/წინასწარ გამოცნობილი) უნდა იყოს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში და სტრატეგიული მარკეტინგის იდიალურ ვარიანტებთან (მოდელებთან/ნიმუშებთან) შენონებული. იმისათვის რომ გავიგოთ, თუ საზოგადოდ რას ეხება მარკეტინგის სტრატეგია, საჭიროა არსებითი გამიჯვნა ბაზ-

რებსა და ბიზნეს-სფეროებს (პროდუქტი/მომსახურება-ბაზრის კომბინაცია) შორის.

ესაა რეალური დაგეგმვის ობიექტები და შესაბამისად, დაგეგმვისა და იმპლემენტაციის (შესრულების/განხორციელების) პროცესთა საგანი. ბაზრის გამიჯვნა მოიცავს სამენარმეო ტიპის განსაზღვრასა და ბაზრებისა და მომხმარებელთა სეგმენტების შერჩევას.

1.1 აქტუალური გამოწვევები მარკეტინგში

პროდუქციის ყიდვისას თუ მომსახურებით სარგებლობისას, კომპანიები საუკეთესო გზით ცდილობენ ჩვენს, ანუ მომხმარებლის სურვილისამებრ მოქცევას, რაც ნაწილობრივ იმდენად შორს მიდის, რომ ის თავად ყოველდღიური მოხმარების საქონლის თითოეულ ჩვენთაგანზე ინდივიდუალურად მორგების ფორმაშიც კი ვლინდება. ისმება კითხვა: რა კავშირშია ეს მოვლენა აქტუალურ გამოწვევებთან მარკეტინგში? შევეცადოთ, ამ ცენტრალურ კითხვას ქვემოთ მოვუძებნოთ სათანადო პასუხი.

როგორც დასაწყისში აღვნიშნეთ, პირველ რიგში ნაჩვენებია უნდა იქნას ცვლილება მარკეტინგის ცნების თაობაზე. მარკეტინგი, უნდა იქნას კომპანიის მარავალთაგან ერთ-ერთი ფუნქცია, დღეს წარმოადგენს ზეფუნქციურ ამოცანას. მაშასადამე, ფოკუსში მეტად აღარ არის მარკეტინგ-მიქსის წმინდა ოპტიმიზაცია, არამედ მის ადგილს იკავებს მომხმარებლებთან მყარი და ხანგრძლივი ურთიერთობის მენეჯმენტის ფორმირება. მარკეტინგი, როგორც კომპანიის ფუნქციონირების ერთიანი ინტეგრალური (მთლიანი/განუყოფელი) კონცეფცია, დამატებით ცენტრალურ როლს ასრულებს ყველა საწარმოო აქტივობის (საქმიანობის) ორიენტაციის დროს ბაზარზე.

მარკეტინგი დღეს განმარტებულ უნდა იქნას, საბაზრო ძალაუფლების მნიშვნელოვანი გადაადგილებით მომხმარებ-

ლებსკენ, რომელიც მზარდ საერთაშორისო კონკურენციულ გარემოში პროდუქტის შეთავაზების აშკარა გაფართოების, მედიალანდშაფტისა და მედიაპუბლიკის, ისევე როგორც საჭიროების ფრაგმენტაციით (დანანევრებით/დანაწილებით), მუდმივად იძლევა სარგებლიანობის ფასეულ დაპირებებს. გარდა ამისა, მომხმარებელთა მხრიდან ადგილი აქვს მასიურად მომატებულ ზრუნვას პრივატული სფეროსა და პერსონალური ინფორმაციის დაცვის კუთხით, ასევე - განსხვავებულ, დრო და დრო წინააღმდეგობრივ მოთხოვნებს მრავალრიცხოვანი სამართლებრივი სისტემების მხრიდანაც, რომლებშიც ტრანსნაციონალურ კორპორაციებს უწევთ საქმიანობა.

1.1.3 თავში განხილული იქნება ის ინსტრუმენტები, რომელთაც თანამედროვე მარკეტინგი ფლობს ზემოთ მოტანილ ამოცანათა გადასაჭრელად. ესენია: სტრატეგიის დაგეგმარება, კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა და კლიენტურის მონაცემთა მიზნობრივი ანალიზი. კომპანიებს ასე შეუძლიათ მოახდინონ კონკურენტული უპირატესობისა და კლიენტებთან ურთიერთობის ორგანიზება და ასევე, - შესაბამისი მარკეტინგული სტრატეგიების შემუშავება და განხორციელება.

1.1.1 მარკეტინგის ცნება დღეს

„მარკეტინგის“ ცნების მნიშვნელობა მნიშვნელოვნად ვარირებს (იცვლის სახეს). მარკეტინგის არსში კარგად ვერ ჩახედული პირები მარკეტინგს მიიჩნევენ ფირმის ისეთსავე ფუნქციად, როგორიც არის ნარმოება, კვლევა და განვითარება, პერსონალი და ბუღალტრული ანგარიშგება (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.7). მარკეტინგის ფუნქცია ფირმასა და კლიენტურას შორის კონტაქტის დამყარებაა. პიროვნებები, რომლებმაც კარგად უნციან მარკეტინგის შესახებ, მარკეტინგს გაიაზრებენ როგორც პროცესს, რომელშიც ხდება კომპანიის მიწოდების წარმოქმნა და კლიენტურამდე (მომხმარებელამდე) მისი დაყვა-

ნა. ისეთი გავლენიანი ორგანიზაცია, როგორც არის ამერიკული მარკეტინგის ასოციაცია (American Marketing Association) შემდეგნაირად ახდენს მარკეტინგის დეფინიციას:

„მარკეტინგი არის იდეების, საქონლისა და მომსახურების, ფასნარმოქმნის, პრომოუშენისა და დისტრიბუციის დაგეგმვისა და აღსრულების კონცეფციის პროცესი გაცვლა-გამოცვლის შესაქმნელად, რაც აკმაყოფილებს ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ მიზნებს“ (Ferrell/Hartline 2014, გვ. 7).

მარკეტინგის ეს აქტივობაზე ორიენტირებული დეფინიცია აღმოცენდა 1970-იან წლებში და მარკეტინგ-მიქსის ძლიერი განვითარებითა და მკვეთრი ხაზგასმით ხასიათდებოდა. ის მარკეტინგს არსებითად განსაზღვრავდა, როგორც ბაზარზე ორიენტირებული (კომპანიის) ბიზნესაქტივობათა კრებულს, მის ერთობლიობას, რაც შეიძლება გაგებული ყოფილიყო როგორც პროდუქტის კონცეფციის, ფასის მენეჯმენტის, კომუნიკაციის აქტივობათა და იდეების, საქონლისა და მომსახურების რეალიზაციის დაგეგმარებისა და განხორციელების პროცესი. მისი მიზანი გახლდათ იმგვარი გაცვლა-გამოცვლის მიღწევა, რომელიც შესაძლებელს გახდიდა ინდივიდებისა და ორგანიზაციების სურვილთა დაკმაყოფილებას. რასაკვირველია, მასშემდეგ რეალობა მნიშვნელოვნად შეიცვალა და უკვე 2005 წელს მარკეტინგის დეფინიცია დროის მოთხოვნებთან იქნა შესაბამისობაში მოყვანილი.

„მარკეტინგი წარმოადგენს ფასეულობათა შექმნის, შეტყობინებისა და გადაცემის ორგანიზაციულ ფუნქციასა და პროცესთა ერთობლიობას მომხმარებელთათვის და მომხმარებელთან ურთიერთობის სამართავად იმ გზაზე, რომელსაც სარგებელი მოაქვს ორგანიზაციისთვის და მისი სტიეკჰოლდერებისთვის.“ (Ferrell/Hartline 2014, გვ. 7).

მარკეტინგის ეს დეფინიცია უპირატესად განმარტავს მომხმარებლებთან ურთიერთობებს და მიმართულია მათი აგების, დაცვისა და განმტკიცებისაკენ. ის არ ცვლის აქტივობაზე ორიენტირებულ დეფინიციას, არამედ ავსებს მას. ურთიერთობებზე ორიენტირებული მარკეტინგის ზემოთ აღნიშნული დეფინიცია, 1980-იანი წლების ბოლოს აღმოცენდა ურთიერთობის მარკეტინგის კონტექსტში. იმ დროს, ურთიერთობის მარკეტინგის კლიენტთან/მომხმარებელთან ცალკეულ ტრანსაქციაზე (შეთანხმებაზე/გარიგებაზე) ფოკუსირება ჩანაცვლებულ იქნა კლიენტთან ხანგრძლივ და მყარ ურთიერთობაზე ფოკუსირებით.

ამერიკული მარკეტინგის ასოციაციის ახალი დეფინიცია ყველაზე უნინ გამოყოფს ორ ასპექტს, რომლებიც დღეს რელევანტურია (არსებითია/მნიშვნელოვანია). ერთ მხარესაა ფასეულობები, ე.ი. ფასეულობათა შექმნა კლიენტურისთვის, და მეორე მხარეს - კლიენტურასთან ურთიერთობები, ე.ი. გრძელვადიან პერსპექტივაზე ორიენტირებული კლიენტებთან ურთიერთობა. ეს ანაცვლებს მხოლოდ ტრანსაქციაზე ორიენტირებულ ხედვას, რომელშიც წინა პლანზე დგას საქონლისა და მომსახურების წმინდა გაცვლა-გამოცვლა.

კლიენტურისთვის ფასეულობათა შექმნაზე ფოკუსირებით, მყიდველთა კმაყოფილება ხდება ყველა მარკეტინგულ ძალისხმევათა ცენტრალური მიზანი. კმაყოფილება შეიძლება აღმოცენდეს წმინდა საქონელმინოდების, შესაბამისად, - მიღებული ფასი-პროდუქციის დამოკიდებულების მრავალრიცხოვან მოტივთა მიღმა. კლიენტებთან დამოკიდებულება ფირმის წარმატებისთვის განსაკუთრებით მაშინ არის გადამწყვეტი, როდესაც ბაზარი აღწევს გარკვეულ სიმწიფეს და კონკურენტულ გარემოში, პროდუქტით დიფერენცირება მეტად აღარ არის საკმარისი (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.8).

გარდა ამისა, მარკეტინგი იძენს კიდევ ერთ მნიშვნელობას. მან უნდა დააკმაყოფილოს ადამიანური და სოციალური მოთხოვნილებანი. დაბოლოს, მარკეტინგმა უნდა უზრუნველ-

ყოს ცხოვრების სტანდარტის უწყვეტი გაუმჯობესება. ეს შეეხება არა მხოლოდ გაუმჯობესებულ სამომხმარებლო შესაძლებლობებსა და მზარდ სიმდიდრეს /სიუხვეს, არამედ ასევე საერთო-საზოგადოებრივ კეთილდღეობას. მარკეტინგული აქტივობა აფართოებს კლიენტურის სამომხმარებლო შესაძლებლობებს. ის ასევე ზრუნავს ფირმის ზრდად მოგებისთვის, რასაც სარგებლობა მოაქვს მუშაკთათვის და არა მხოლოდ აქციონერთათვის (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.8).

ამავდროულად, მარკეტინგს, მისგან გამონეული ნეგატიური ეფექტებისთვის ასევე აკისრია პასუხისმგებლობა, რაც მარკეტინგზე პასუხისმგებელთაგან ითხოვს იმას, რომ ისინი დაფიქრდნენ საკუთარ ქმედებათა სოციალურ და ეთიკურ იმპლიკაციებზე (მნიშვნელობებზე; უწყვეტ კავშირებზე; გადაბმებზე/გადაჯაჭვებზე) და მათსავე გადანყვეტილებებში გაითვალისწინონ (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.8).

ამ პოლიტიკური ხედვის შემდეგ მარკეტინგი გარდაისახება სრულყოფილ, ბაზარზე ორიენტირებულ მენეჯმენტად, მომხმარებელთა და სხვა ინტერესთა ჯგუფების (ე.წ. Stakeholder) საჭიროებათა და მოლოდინების დასაკმაყოფილებლად. მარკეტინგის გაგება ვითარდება ოპერატიული გავლენის ტექნიკიდან, მაშასადამე, - მარკეტინგ-მიქსის ინსტრუმენტებიდან, მენეჯმენტის კონცეფციიდან. ის მოიცავს სხვა ისეთ ფუნქციებსაც, როგორც არის მომარაგება, წარმოება, ადმინისტრაცია (ხელმძღვანელობა) და პერსონალი (პირადი შემადგენლობა), და უკავშირდება შესაბამის გადანყვეტილებათა მიღების ფართო კომპეტენციებს. ამ შიდასაფორმო დავალებათა შესასრულებლად, მარკეტინგმა ყველა ფუნქციონალურ სფეროში, ბაზართან დაკავშირებულ აქტივობათა განსახორციელებლად უნდა შექმნას გარკვეული წანამძღვრები/პირობები ფირმაში. ეს განსაკუთრებით ეხება ფირმის მენეჯმენტს, რაც თანხვედრაში უნდა მოდიოდეს ბაზარზე ორიენტაციის მთავარ იდეასთან. მრავალი სწავლული მარკეტოლოგის თანახმად, მარკეტინგი შესაძლებელია დანახულ იქნას, არსებითად, როგორც სამენარმეო აზროვნების ფორმა.

1.1.2 თანამედროვე მარკეტინგის გამომწვევები

თანამედროვე მარკეტინგისთვის, წლების მანძილზე არა მხოლოდ მნიშვნელობა შეიცვალა, არამედ - გამოწვევებიც. ეს შეპირობებულია როგორც კომპიუტერული და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების პროგრესით, აგრეთვე ისეთი მოვლენებით, როგორიცაა ე.წ. Doctom-Blase 21-ე საუკუნის დასაწყისში და მსოფლიო ფინანსური კრიზისი. ფირმის ლანდშაფტი იცვლება ფუნდამენტურად და დინამიურად. საილუსტრაციოდ შესაძლებელია გამოგვადეს Dow Jones თუ DAX წევრ ფირმებზე დღევანდელი თუ ათი ან ოცი წლის წინანდელი დაკვირვება. ამასთანავე, აღსანიშნავია საბაზრო ძალაუფლების გადანაცვლება მომხმარებელთა მხარეს (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.3). ბაზრების დანაწილება მყიდველისა და გამყიდველის ბაზრებად მიმდინარეობს დომინირებული ძალაუფლების განაწილების შესაბამისად. ეს ეხება სათანადო ბაზრებს, რომელთა სახელშეკრულებო პირობები (ფასი, გადახდისა და მიწოდების პირობები, სავაჭრო დრო და ადგილი, და სხვ.) მყიდველთა და გამყიდველთა მიერ დგინდება.

მიწოდების სიჭარბემ უმნიშვნელო მოთხოვნის პირობებში, გამოიწვია მოლაპარაკებათა პოზიციების მზარდი გაუმჯობესება მყიდველთა მხარეს. მაშინ როდესაც, წინათ უპირატესობას მოლაპარაკებათა პროცესში ფირმები ფლობდნენ, ახლა უკვე, მათი მხრიდან ადგილი აქვს მნიშვნელოვან კონცესიებს (დათმობებს) მომხმარებლებთან მიმართებით.

რეალურ დროებაში, კონკურენტუნარიანი მიწოდების შესახებ ინფორმაციათა მარტივად ხელმისაწვდომობის საფუძველზე (როგორც არის მაგ., ინტერნეტსაიტები პროდუქტის ფასის შესადარად განსხვავებულ მიმწოდებლებთან, და მომხმარებელთა მძლავრი ქსელები სავაჭრო თემთა ფორმირებისთვის), ბაზრები სულ უფრო მეტად გარდაიქმნებიან მყიდველთა ბაზრებად. მასობრივი მედიის საშუალებით მომხმარებლები ერთუროს ეფექტურად უზიარებენ საკუთარ სამომხმარებ-

ლო გამოცდილებას. დღეს მათ შეუძლიათ პროდუქტებთან თუ ფირმის პოლიტიკასთან დაკავშირებული საკუთარი უკმაყოფილება, პირველ რიგში ინტერნეტში გაახშიანონ და ამ გზით მოახდინონ დანარჩენ მომხმარებელთა მობილიზება.

ინტერნეტის წყალობით, ფირმები მათივე ერთობლივი პროდუქტის მიწოდებით, ნებისმიერ დროს იმყოფებიან კონკურენციაში (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.3). კონკურენცია სამომხმარებლო და სამრეწველო საქონლის ბაზრებზე, რაც მზარდი ინტერნაციონალიზაციით (ყველა სახელმწიფოსთვის თანაბარი უფლების მინიჭებით) არის გამონვეული, ამწვავებს კონკურენციის პირობებს, რომლებიც დროდადრო გააფთრებულ კონკურენციაში ჩნდებიან (შდრ. Benkenstein/Uhlrich 2009, გვ.14).

შემდგომ გამონვევას მარკეტინგისთვის ასახავს მედიალანდშაფტის მზარდი ფრაგმენტაცია და მისით გამონვეული მედიაპუბლიკის დანაწევრება. ამ ფრაგმენტაციის დაჩქარება ხდება ინტერნეტითა და მისით შეცვლილი მედიითსარგებლობის ქცევის ფორმებით. მაგრამ ასევე უწყვეტად ფართოვდება ტრადიციულ მასმედიათა მიწოდებაც. მარტივ საკაბელო ტელევიზიებს ანაცვლებს სატელევიზური და ციფრული (Pay-TV) ტელევიზიები, რაც ასევე ზრდის მათ მიერ მოტანილ, ახალ სატელევიზიო არხებზე წვდომის შესაძლებლობას. იგივე შეიძლება ითქვას რადიომაუწყებლობის კუთხითაც.

ინტერნეტის საშუალებით მრავალი რადიო და სატელევიზიო კონტენტი (შინაარსი, რაც მოიცავს: ტექსტს, ფოტო-ვიდეო გამოსახულებას, ცხრილებს, ლინკებს) online-ით ხდება ხელმისაწვდომი, ან ჯერ კიდევ მხოლოდ ამისთვის ინარმოება. ხშირად ტელევიზორის ჩანაცვლება ისეთი პორტალებით/საიტებით მიმდინარეობს, როგორცაა YouTube ან Netflix, სადაც ფილმებისა თუ სხვა გასართობი პროდუქტის განთავსებაა შესაძლებელი. ასევე, ბეჭდური მედიის სფეროში გაზეთებიდან ინფორმაციის მატარებელი ობიექტი იცვლება ციფრული მიწოდების ფორმებით.

შედეგად, ინტერნეტი მარკეტინგში იძენს კიდევ უფრო დიდ მნიშვნელობას. რასაკვირველია, ასევე იზრდება გამოწვევები ვებ-გვერდებისთვისაც (websites), საზოგადოებამდე მისაღწევად, რომლებიც მზარდ ფრაგმენტაციას განიცდის, ჩნდება მედიის კიდევ უფრო დიდი არჩევანი და ცალკეულ მედიასთან კიდევ უფრო ნაკლები დროის გატარების საჭიროება (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.4).

ამ დინამიურმა ინოვაციებმა საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიებში, ახლო წარსულში შეძლეს მარკეტინგისთვის მრავალი იმპულსის მიწოდება. ახალი საკომუნიკაციო და გასაღების გზებით (კონკურენციის გამწვავების მიღმა) სამომხმარებლო საქონლის დარგში ხელი შეეწყო მიმწოდებლებსა და მომხმარებლებს შორის მჭიდრო კავშირების დამყარებას (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.15).

სხვადასხვა კრიზისების (საფინანსო კრიზისი, ტერორიზმი და სხვ.) გაჩენამ, მომხმარებლებში დაუცველობისა და არასაიმედობის განცდა წარმოშვა, რასაც თან დაერთო მზარდი არასატაბილურობა დასაქმების სფეროში და რაც ასევე ხელს უწყობს საფასო მგრძნობელობის მომატებას. ამგვარ მოცემულობაში, ფირმებს მართებთ მსგავს ფასეულობათა ცვლილებების მხედველობაში მიღება, რათა პერსპექტივაში უზრუნველყონ საკუთარი კონკურენტუნარიანობა.

გარდა ამისა, დღეს მომხმარებელს შეუძლია მრავალ იმ მომსახურების თვითგენერირება (თვითწარმოება/თვითწარმოება), რომლებიც წინათ სპეციალიზირებული სერვისპროვაიდერებითა თუ სერვისკომპანიებით ხორციელდებოდა. თუ ადრე საშვებულებო პერიოდში ადამიანები სამოგზაურო ბიუროში ახდენდნენ ფრენის, სასტუმროსა, თუ ავტომანქანის დაჯავშნას, დღეს ამ საკითხებს მათი უმრავლესობა ინტერნეტპორტალების საშუალებით აგვარებს (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.4).

ზედმეტი ღირებულება მხოლოდ მაშინ არსებობს მომხმარებლისთვის, როდესაც მას თავად არ შეუძლია რაიმეს კეთება.

მას, ვისაც ძალუძს შესაბამისი საქმის თავად კეთება, არ სურს ამისათვის ფული გადაიხადოს. დღეს, მომხმარებლები ხშირად პირდაპირ არიან მწარმოებლებთან დაკავშირებულნი და შეუძლიათ გვერდი აუარონ შუამავლებს. მსგავსი მიდგომა თავს იჩინებს ასევე მრავალ დარგში, მაგ., წიგნით ვაჭრობაში, რომლის ბაზარი ელ. წიგნების ინოვაციის წყალობით არსებითად შეიცვალა. ძირითადი სერვის-საქმიანობა მომხმარებლისთვის კიდევ უფრო ხელსაყრელი გახდა, რასაც შედეგად მოჰყვა დარგის სტრუქტურის ცვლილება.

ტექნოლოგიური ცვლილებები ითხოვს ასევე სოციალურ გარდაქმნებს, კიდევ უფრო ღია და გახსნილი საზოგადოების ფორმირების გზაზე. ეს ცვლილებები მიმდინარეობს სინქრონში მომხმარებლის მხარეს არსებული პრივატული სფეროსა და მონაცემთა დაცვის გაზრდილ მოთხოვნილებებთან. ეს შეეხება არა მხოლოდ Online-ბიზნესმოდელებს, არამედ ასევე Offline-სამყაროს (მდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.15). მომხმარებელთა მონაცემების შეკრება და მათი შეფასება არ წარმოადგენს ფირმის ახალ საწარმოო პრაქტიკას. რასაკვირველია, არსებითად დღეს მომხმარებლები მგრძნობიარენი არიან, როდესაც ეს მათი მონაცემებით სარგებლობას შეეხება. თუმცა მომხმარებლები აფასებენ ელექტრონული პლატფორმებით (სამოქმედო პროგრამებით) ინდივიდუალიზირებულ შეთავაზებათა სიამეთ, მაგრამ იმავდროულად ისინი მოითხოვენ სენსიბელური ინფორმაციების მონაცემთა უსაფრთხოებასა და კონფიდენციალურობას.

რამდენადაც კომპანიების უმრავლესობა სულ უფრო ინტენსიურად იძენს საერთაშორისო ხასიათს საკუთარ ბიზნეს-საქმიანობაში, იმდენად უფრო ხშირად კონფრონტირებენ (მოდთან [ურთიერთ]წინააღმდეგობაში) ისინი სხვადასხვა სამართლებრივი სისტემის მოთხოვნებთან. დაფიქრებისა და აღნიშვნის ღირსია ქვეყნების ბაზრების რაოდენობა, რომლებშიც ინტერნეტ-კომპანიები აქტიურად ფუნქციონირებენ. ფირმებს მოეთხოვებათ სამართლებრივი ნორმების დაცვა ყველა ქვე-

ყანაში. თუმცა არსებობს ერთმანეთის საწინააღმდეგო და არათავსებადი სამართლებრივი ნორმები, რომელთა პრაქტიკაში განხორციელება შეუძლებელია. მაგალითად, Google იძულებული გახდა შეეთავაზებინა განსხვავებული საძიებო მომსახურება ჩინეთის ბაზრისთვის, რაც თანხვედრაში იქნებოდა ჩინური ცენზურის რეგულაციებთან (მდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.6).

1.1.3 მარკეტინგული ღონისძიებები დინამიურ გარემოში

თანამედროვე მარკეტინგის განსხვავებულ გამონვევებთან შესახვედრად, კომპანიების მხრიდან ადგილი აქვს აქტივობათა მრავალგვარობას. თუმცა ისინი ვარირებს მასშტაბისა და დიპაზონის მიხედვით, ყოველთვის ცდილობენ მომხმარებელთა დარწმუნებას, საკუთარი პროდუქციის უპირატესობისა და შეძენის აუცილებლობაში. სახეზეა განსხვავებული მარკეტინგული გადაწყვეტილებები, რომლებიც საჭიროა იმისათვის, რათა ისინი არსებობდეს დინამიურ გარემოში. ფერელი და ჰერტლინი (Ferrell/Hartline 2014, გვ.14.) განასხვავებენ შემდეგ მარკეტინგულ ღონისძიებებს, რომლებიც აუცილებელია თანამედროვე მარკეტინგის გამონვევებთან მზადყოფნისთვის:

- სტრატეგიული დაგეგმვა;
- კსპ-ის უზრუნველყოფა;
- მომხმარებლის მონაცემთა ზუსტი ანალიზი;
- მყარი კონკურენტული უპირატესობის განვითარება;
- მასთან დაკავშირებული მარკეტინგული სტრატეგიები;
- მათი სისტემატური იმპლემენტაცია;
- მომხმარებლებთან ურთიერთობის აგება და მოფრთხილება.

საკუთარი მიზნის მისაღწევად ფირმას მართებს გეგმის შემუშავება. *სტრატეგიული დაგეგმვა* ადგენს საშუალოვადიან (დაახლოებით, ერთიდან სამ წლამდე) ან გრძელვადიან (და-

ახლოებით, სამიდან ხუთ წლამდე) პერიოდებს იმისათვის, თუ როგორ უნდა გახდეს ფირმის მიზნები მიღწევადი. ამასთან, სტრატეგიული დაგეგმვა მრავალსაფეხურიან, კვლავ და კვლავ შესრულებად პროცესს წრმოადგენს. ეს პროცესი მრავალ კომპანიაში, იერარქიულად შეპირობებულ უმაღლესი მენეჯმენტის დონეებს გარკვეულ ვალდებულებებს აკისრებს. აქ მგეგმავები ფოკუსირდებიან იმგვარი მაკრო-საკითხების ირგვლივ, როგორიც არის მაგ., კომპანიის მიზნებისა და მისიის განსაზღვრა, კომპანიის ფილოსოფია და იდენტობა, ან სანარმოთა ბიზნეს-დარგების პორტფელის (სხვადასხვა სახეობის აქტივთა ერთობლიობის) დაგეგმვა.

საშუალო დონეზე, ჩვეულებრივ, ადგილი აქვს დაგეგმვას ბიზნესდარგების პერსპექტივიდან, მაშინ როდესაც ქვედა იერარქიულ დონეებზე ხშირად უფრო ტაქტიკურ დაგეგმვას აქვს ადგილი, მაგ., მარკეტინგულ გეგმათა ფორმაში, რომლებიც შესაბამის ბაზრებზე ახდენენ პროდუქციის გასაღების ოპტიმიზაციას.

ფერელი/ჰერტლიანის (Ferrell/Hartline 2014, გვ.20) მიხედვით, *კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა* აღნიშნავს კომპანიის ვალდებულებას, მიაღწიოს მაქსიმალურად პოზიტიურ გავლენას საზოგადოებაზე. ეს პასუხისმგებლობა განეკუთვნება *მარკეტინგის ეთიკის* დარგს (რომელიც, მისი მნიშვნელობიდან გამომდინარე, ქვემოთ ცალკე თავად იქნება წარმოდგენილი). *მარკეტინგის ეთიკა* აღნიშნავს ყველა იმ პრინციპსა და სტანდარტს, რომლებიც მისაღებ მარკეტინგულ ქცევებს ადგენს. *ეთიკური მარკეტინგი* აწარმოებს ნდობას საბაზრო პარტნიორებს შორის, რაც ხანგრძლივ ურთიერთობათა საფუძველს ქმნის. გარდა ამისა, კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის საქმეში მნიშვნელოვანი წვლილის შემტანია არაკომერციულ-ფილანთროპიულ აქტივობათა ხელშეწყობაც. უპირველეს ყოვლისა, სტრატეგიული დაგეგმარებისთვის აუცილებელია ინფორმაციაზე წვდომა და მისი ინტერპრეტაცია. აქედან, მომხმარებლის მონაცემთა ანალიზი,

მათი საჭიროებანი, შეხედულებები და მოსაზრებები არსებითი და მნიშვნელოვანია მარკეტინგზე პასუხისმგებელ პირთათვის. მომხმარებლის მონაცემთა გვერდით ასევეა, შიდა ძლიერი და სუსტი მხარეები. კერძოდ, აქ რესურსების მიმდინარე და შემდგომი არსებობა, ისევე როგორც კონკურენციული მონაცემები (მათ რიცხვში: უნარები, ძლიერი და სუსტი მხარეები და მომავლის სამოქმედო განზრახვები) და ინფორმაცია მოვლენების შესახებ ბიზნესგარემოში (მათ რიცხვში: პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური და კულტურული, ისევე როგორც ტექნოლოგიური ტენდენციები) გადამწყვეტია სტრატეგიული დაგეგმარებისთვის (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.16).

ბაზარზე წარმატებისთვის, ფირმა სულ მცირე, საჭიროებს კონკურენციულ უპირატესობას. კონკურენციული უპირატესობა, მარტივად რომ ვთქვათ არის რალაც, რაც ფირმას უკეთ ხდის, ვიდრე მის კონკურენტს და რაც მომხმარებლის პერსპექტივიდან რელევანტურია. კონკურენციული უპირატესობანი ადგენს ჩარჩოებს მარკეტინგულ აქტივობათა დინების მიმართულებით (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.16). მაგალითად, Apple ბაზარზე პოზიციონირებს ინოვაციური დინამიკით, ესთეტიკითა და მომხმარებლის გამოცდილებით (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.16).

მარკეტინგულ სტრატეგიაში ფირმა განსაზღვრავს თუ როგორ უნდა შეძლოს მან თავისი მომხმარებლების საჭიროებათა და სურვილთა რეალიზება. ეს ასევე მოიცავს მისწრაფებას, სხვა სტეიკჰოლდერებთან (როგორცაა, თანამშრომლები თუ პარტნიორები ფასეულობათა შექმნის ერთიან ჯაჭვში) ურთიერთსარგებლიანი დამოკიდებულების ასაგებად და დასაცავად. მაშასადამე, მარკეტინგული სტრატეგიის ცნება აღნიშნავს გრძელვადიან პერსპექტივაზე ორიენტირებულ, გააზრებულ მოქმედებას მარკეტინგული მიზნების რეალიზებისთვის. ის აღწერს გეგმას იმის შესახებ, თუ როგორ სურს კომპანიას თავისი ძლიერი მხარეებისა და უნარების გამოყენება, ბაზარზე მომხმარებელთა მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად. მარკე-

ტინგულ სტრატეგიას განეკუთვნება მიზნობრივი ბაზრისა და საჭირო მარკეტინგ-მიქსის დეფინიცია. მარკეტინგული სტრატეგიით შეიძლება მარკეტინგული ინსტრუმენტების (როგორცაა პროდუქტი, ფასი, დისტრიბუცია და კომუნიკაცია) ოპტიმალური კომბინაციის დაგეგმვა განხორციელდეს (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.17). მარკეტინგული სტრატეგიისა და მარკეტინგ-მიქსის განსაზღვრისთანავე რეალურად უნდა დაიწყოს გეგმის განხორციელება. ეს ნაბიჯი აღნიშნავს იმპლემენტაციას (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.20). იმპლემენტაციის წესი უკვე უნდა იყოს ჩართული დაგეგმვის პროცესში.

დროთა განმავლობაში კომპანიებმა აღმოაჩინეს, რომ მათ მომხმარებლებთან გრძელვადიანი ურთიერთობის აგებითა და ზრუნვით ადვილად შეუძლიათ მომხმარებელთა მონაცემების გენერირება და მომხმარებლებთან ურთიერთობების მომგებიანად ქცევა. ამიტომ, მომხმარებელთან ურთიერთობის მენეჯმენტის (Customer Relationship Management) ახალი პარადიგმა (ძირითად შეხედულებათა სისტემა) აღნიშნავს საწარმოს თანმიმდევრულ ორიენტაციას მომხმარებლებთან ურთიერთობის პროცესების სისტემატური ფორმირების გზაზე (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.21). მომხმარებლებთან ურთიერთობის მენეჯმენტი, ამით ანაცვლებს ტრანსაქციაზე ორიენტირებულ მარკეტინგს.

1.1.4 სტრატეგიული მარკეტინგის მნიშვნელოვანი საფუძვლები

საზოგადოდ, სტრატეგიის ქვეშ მოიაზრება გეგმის განსაზღვრა/დადგენა, რისი მიხედვითაც შესაძლებელი ხდება სასურველი მიზნის მიღწევა. წარმოიდგინეთ, რომ გსურთ თქვენი ბინისა თუ სახლის სივრცითი გარდაქმნა. როგორ იქცევით? თავდაპირველად არჩევთ იმ ოთახს, რომლითაც იწყებთ თქვენი ჩანაფიქრის ხორცშესხმას. შემდეგ არჩევთ სათანადო

ფერსა და შესაბამის საღებავს. გარკვეული ფიქრის შემდეგ გადწყვეტით, ხელოსანი იქირაოთ თუ თავად შეასრულოთ არსებული სამუშაო. აგებთ დროის გეგმას, სადაც უჩვენებთ საქმიანობის დაწყება-დამთავრების ვადებს. სწორედ ამ სარემონტო პროცესის მსგავსად, სტრატეგიული მარკეტინგიც უპირველესად საჭიროებს თანიმდევრულობას დაგეგმარების პროცესში.

1.1.5 სტრატეგიული მარკეტინგის ამოცანათა სპექტრი

1920-იან წლებში დასავლეთში, ბიზნესის მენეჯმენტის პერსპექტივით, საცალო ვაჭრობიდან (Retailing) განვითარდა დამოუკიდებელი ოპერაციულ-კომერციული მარკეტინგი (operational-commercial marketing). 1930-იან და 1940-იან წლებში სამრეწველო მასობრივი წარმოების განვითარების შედეგად, 1950-იან წლებში ნოყიერი ნიადაგი გაჩნდა გაყიდვებზე გაძლიერებულად ორიენტირებული დისციპლინის შექმნისათვის.

საქონლის გასაღება ინტერპრეტირებული (ახსნილი/განმარტებული) იქნა როგორც „კონვეირის საბოლოო სტადიის/ეტაპის“ ფუნქცია, ე.ი. წარმოებული პროდუქცია უნდა გაყიდულიყო.

მზარდი კეთილდღეობის კვალდაკვალ, 1950-იანი წლებიდან საქონელმინოდება გაფართოვდა და მოთხოვნის პოზიცია გაძლიერდა. მყიდველიდან, რომელიც დეფიციტური საქონლის ხელში ჩაგდებას იმედოვნებდა, გაჩნდა მომხმარებელი, რომელსაც შეეძლო (საფასო/სასაქონლო) შედარება და შერჩევა, და ასევე საკუთარი ყიდვის გადაწყვეტილებებით შეეძლო განესაზღვრა კომპანიის წარმატებისა თუ წარუმატებლობის საკითხი. ასე გაჩნდა მყიდველთა ბაზრები.

იმავე დროს დრუკერის (Drucker) მიერ გავრცელება ჰპოვა „მარკეტინგის“ ცნებამ. მარკეტინგი ახლა გააზრებულ იქნა როგორც გასაღების ბაზრის საქმის გაცნობიერებული მართვა.

მარკეტინგმა ღრმა და ფართო მნიშვნელობა შეიძინა (შდრ. Meffert-Bruhn 1976). გარესამყაროს წინაშე მდგარი ამოცანების პროგრესირებადი დინამიკის ზრუნვის საგანს წარმოადგენს მარკეტინგის მზარდი სტრატეგიული ორიენტაცია (შდრ. Ansoff 1981, Benkenstein/Uhrich 2009, Köhler 1993). მარკეტინგი აშკარად გახდა ბაზარზე ორიენტირებული მენეჯმენტის (ბიზნესის მართვის) ინტეგრირებული/კომპლექსური კონცეფცია (შდრ. Meffert 1989, Köhler 1993). მარკეტინგის მიზანია შეიცნოს მომხმარებლის საჭიროებანი, ჩასწვდეს მათ პრობლემებს და კონკურენციაზე უკეთ გადაჭრას ისინი (შდრ. Rennhak/Opresnik 2015).

მარკეტინგს გააჩნია ორი ძირითადი ამოცანა (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.15):

მიზნობრივი ბაზრის გამოცალკევება-გამიჯვნა მსგავსი სურვილებისა და საჭიროებათა იდენტიფიკაციით.

უპირატესობის შეთავაზება შესაძარ უპირატესობებთან მიმართებითა და პირისპირ, კონკურენციული სტრატეგიების შემუშავება-განვითარებითა და იმპლემენტაციით. ეს უპირატესობა შეიძლება ეფექტიანობასა და/ან ეკონომიურობაში/რენტაბელურობაში მდგომარეობდეს (Kotler/Bliemel 2006).

სტრატეგიული მარკეტინგის ამოცანათა სპექტრის გამოცალკევება-გამიჯვნა საყოველთაოდაა მიჩნეული და შენარჩუნებული. სტრატეგიული მარკეტინგის ამოცანათა განსხვავებული თვალსაზრისების შესახებ შეხედულებათა პოვნა შესაძლებელია ბენკენშტაინ/ურისთან (Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.16).

ერთი, სტრატეგიული მარკეტინგის უპირატეს ამოცანას ხედავენ საერთო კონკურენციული სტრატეგიის დეფინიციაში (Kotler/Bliemel 2006). სხვანი პირიქით, - ფოკუსირებენ ბაზრის მონაწილეთა სტრატეგიების დეფინიციაზე, როგორც სტრატეგიული მარკეტინგის ძირითად ამოცანაზე (Meffert et al 2008). ბეკერი (Becker 2013) უდიდეს მნიშვნელობას ანიჭებს ბაზრის სფეროსა და არეს. ეს მაშინ, როდესაც ბეკჰაუსი და ვოეტი

(Backhaus/Voeth 2007) განსაკუთრებით მიუთითებენ ბაზარზე შესვლისა და ბაზრიდან გამოსვლის ხელსაყრელი მომენტის შერჩევაზე. ბრუნისთვის (Bruhn 2009) უპირველესად მნიშვნელოვანია კავშირი სტრატეგიული კონტროლისთვის (Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.16).

მიუხედავად საკვანძო წერტილის ჰეტეროგენურობისა (სხვადასხვაგვარობისა), აღწერილ ამოცანათა სპექტრის შედარება გვიჩვენებს, რომ სტრატეგიული მარკეტინგის ამოცანები მაინც რელატიურად (შედარებით) ერთგვაროვნად შეიძლება იქნას დანახული (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.16). ბენკენშტაინი/ურიხის (Benkenstein/Uhrich 2009, გვ. 16) მიხედვით ძირითადი ამოცანებია:

- საწარმოს (ბიზნეს) ფილოსოფიისა და სტრატეგიული მიზნების დადგენა/განსაზღვრა;
- სტრატეგიული ბიზნესდარგების გამოცალკევება-გამიჯვნა და შერჩევა;
- ბაზრის მონაწილის და ბაზრის დამუშავების სტრატეგიათა შემუშავება, შეფასება და შერჩევა;
- სტრატეგიების იმპლემენტაცია (როგორც შინაგანის - ფირმაში, ისე გარეგანის - ბაზარზე).

1.1.6 სტრატეგიული დაგეგმარების პროცესი

მარკეტინგის სტრატეგია შესაძლოა დანახულ იქნას საერთო სტრატეგიის კონტექსტში და საჭიროა, რომ განურჩევლად მოხდეს (ზემოთ აღნიშნული) რელევანტური ასპექტების ინტეგრირება (გაერთიანება) (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.27). სტრატეგიული დაგეგმარების პროცესი კვლავ აყალიბებს ჩარჩოებს მარკეტინგის სტრატეგიისთვის.

სტრატეგიული დაგეგმარების პროცესი იწყება სიტუაციის ანალიზით, რომელიც კომპანიის რესურსებს, ძლიერ მხარეებსა და უნარებს ასახავს როგორც მომხმარებლის და კონკურენ-

ციული გარემოს მოთხოვნებში, ასევე სხვა გავლენებს - კომპანიის გარემოში (შდრ.Ferrell/Hartline 2014, გვ.29). ამ ფართო ანალიზის საფუძველზე მიიღება შემდეგი სახის დიფერენცირება:

- კომპანიის მიზანი, შესაბამისად, - კომპანიის მისია,
- კომპანიის ფილოსოფია,
- კომპანიის იდენტობა,
- (კომპანიის) უმაღლესი ბიზნესმიზნები,
- ბიზნესსფეროთა და ფუნქციონალური მიზნები, ასევე ქვემიზნები დაგეგმარების პროცესში (Ferrell/Hartline 2014, გვ.29).

ბაზარზე ორიენტირებული კონკურენციული სტრატეგიების დაგეგმარება ბენკენშტაინისა და ურიხის (Benkenstein/Uhlrich 2009, გვ.88) მიხედვით უნდა ასრულებდეს შემდეგ წინაპირობებს:

- რელევანტური ბაზრების გამოცალკევება-გამიჯვნა,
- შიდა და გარე საწარმოო გავლენების ანალიზი ბიზნესაქმიანობებზე,
- მათი წარმატების პირობები.

ჰინთერჰუბერის (Hinterhuber 2004) მიდგომა პირველ რიგში ეფუძნება საწარმოს (ბიზნეს)მისიის დადგენა-განსაზღვრასა და გრძელვადიანი მიზნების ფორმულირებას, რაც ასევე ბენკენშტაინთან და ურიხთან (Benkenstein/Uhlrich 2009, გვ.88), ბაზარზე ორიენტირებული კონკურენციული სტრატეგიების წარმატებული დაგეგმარებითვის, გადამწყვეტ წინაპირობად არის მიჩნეული.

მარკეტინგის მიზნების შედგენა-ფორმირება, ერთ-ერთ ურთულეს ამოცანას წარმოადენს კომპანიაში. ერთი მხრივ, მიღწეული უნდა იქნას განსაზღვრული მიზანი, მეორე მხრივ კი, მიზნები (და მათი რეალიზება) დამოკიდებულია სტრატეგიულ და ოპერატიულ შესაძლებლობებზე, ისევე როგორც შიდასაწარმოო პირობებსა და სამომავლო ცვლილებებზე. ხოლო, თუ მარკეტინგის სტრატეგია არ ორიენტირდება ცხად მიზნებზე, იგი

დგება საფრთხის წინაშე, რომ მარკეტინგული ღონისძიებების მოკლევადიანი პერსპექტივით გატარება, რომელიც მოცემულ მიზნებთან პერმანენტულ (მუდმივ/უწყვეტ) ადაპტირებას საჭიროებს, დასასრულ, დიდი ალბათობით, მისთვის შეიძლება გახდეს, რთული მდგომარეობიდან თავის დაღწევის ზრუნვის საგანი (ე.წ. „muddling through“).

მიუხედავად ამისა, არსებობს ურთიერთდამოკიდებულება კომპანიის მიზნებსა და სტრატეგიებს შორის. განსაზღვრული მიზნები, პრინციპულად, შესაბამისი სტრატეგიებით უნდა იქნას მიღწეული. რასაკვირველია განსაზღვრული მიზნები ხშირად შეიძლება მხოლოდ მაშინ იქნას მიღწეული, როდესაც სტრატეგიული საფუძვლები ნათელია. თუმცა, ამ თავში ჩვენ მომხმარებლებზე ორიენტირებული მარკეტინგის სტრატეგიის განვითარებისთვის, ვფოკუსირდებით საბაზრო მხარის მოთხოვნებსა და დაგეგმარების ზომებზე. კიდევ ერთხელ ნათლად უნდა განვაცხადოთ, რომ კომპანია მაშინ ქმნის და აწვითარებს განსაკუთრებულად ეფექტურ მარკეტინგის სტრატეგიას, როდესაც მარკეტინგის სტრატეგიები თანხმობაში იმყოფება კომპანიის ზრახვებთან და კომპანიის მიზნებთან, ისევე როგორც - სხვა ყველა ფუნქციონალურ გეგმებთან (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.30).

საწარმოს მიზნის ფორმირების სტარტს შეესაბამება *კომპანიის მიზნების* (შესაბამისად, კომპანიის მისიის), *კომპანიის ფილოსოფიისა* და *კომპანიის პრინციპთა* დეფინიციის აუცილებლობა (Schreyögg 1993). ეს დეფინიციები, მეორე მხრივ, წარმოადგენს დამუშავებადი ბიზნეს-დარგების დადგენა-განსაზღვრის საფუძველს (შდრ. Benkenstein/Uhlrich 2009, გვ. 89). ბიზნეს-დარგების ცალსახა დეფინირების დროს, კომპანიის მისია შეიძლება *ოპერაციულ მოქმედებათა მიზნებში* გარდაიქმნას. ეს ურთიერთდამოკიდებულება მიზნის ფორმირებაში წარმოდგენილია გატეხილი მიზნის პირამიდის საშუალებით (იხ. Becker 2013, Benkenstein/Uhlrich 2009, გვ. 89, Meffert 1994). აქ მიზნები მიიჩნევა სასურველი მომავლის მდგომარეობად,

რომლებიც მიღწეულ უნდა იქნას დადგენილი მარკეტინგის სტრატეგიის იმპლემენტაციით (შდრ. Steffenhagen 2008).

ზემდგომი მიზნები ზედა დონეებზე განსაზღვრავს საწარმოს საქმიანობის სახელმძღვანელო პრინციპებს. ქვედა დონეები ვიწრო გაგებით მოიცავს მიზნის ფორმირებას (შდრ. Becker 2013, გვ.27). საწარმოს საქმიანობის სახელმძღვანელო პრინციპები განიხილება ძირითად წინაპირობებად, ან სახელმძღვანელო პრინციპებად სტრატეგიათა ფორმულირებისა და შერჩევის პროცესისთვის. მიზნის პირამიდაში ქვემოთ მდებარე სამოქმედო მიზნების დადგენა მხოლოდ მაშინ არის შესაძლებელი, როდესაც უკვე დეფინირებულია გარკვეული მიზნები. სტრატეგიული დაგეგმარების პროცესის ამ ფაზაში მნიშვნელოვანია კომპანიის ხანგრძლივად ძალაში მყოფი მიზნის სისტემის დეფინიცია. მიზნის სისტემის განხორციელება ხდება ცალკეული კომპანიის სფეროსა და ბიზნეს-დარგის სტრატეგიული და ოპერატიული ურთიერთდამოკიდებული გეგმების (Meffert 1986) საშუალებით (შდრ. Benkenstein/Uhlrich 2009, გვ.89). მაშასადამე, სამოქმედო მიზნები საწარმოს მიზნის, შესაბამისად საწარმოს მისიის, საწარმოს ფილოსოფიისა და საწარმოს იდენტობის საფუძველზე მუშავდება. სამოქმედო მიზნები წარმოადგენს კომპანიის უმაღლეს მიზნებს, ე.ი. - კომპანიის ფორმალურ (პროდუქტიულობის, ხარჯდაფარვა-დობა-ეკონომიურობის, რენტაბელობა-მოგების) და თემატურ (შესრულების, ფინანსურ, ლიდერობის, ორგანიზაციულ, სოციალურ და ეკოლოგიურ) მიზნებს. საწარმოს ამ მიზნების რეალიზების უზრუნველსაყოფად, კომპანიის ცალკეულმა დარგმა, როგორც არის შექმნა-მომარაგება (უზრუნველყოფა), წარმოება და მარკეტინგი, უნდა მოახდინოს დეტალური ქვე (ნაწილობრივი) მიზნების დადგენა-განსაზღვრა. ესენი გახლავთ ფუნქციონალურ სფეროთა მიზნები. ისინი კვლავაც უნდა იქნას დაზუსტებული. ასე რომ, აქედან, დასასრულ წარმოიშობა ბიზნეს-დარგებთან დაკავშირებული შუალედური მიზნები და შემდგომ დონეებზე, - ქვემიზნები და ინსტრუმენტალური მიზ-

ნები. მაშასადამე, საწარმოო და მარკეტინგის მიზნები იერარქიულად არის აგებული და შესაბამისად, საწარმოო იერარქიის განსხვავებულ დონეებში ინტეგრირებული.

მარკეტინგის სფეროსთვის საწარმოს ზემდგომი მიზნებიდან ნაწარმოები უნდა იქნას მარკეტინგის მიზნები, რომელთა მიღწევა მარკეტინგის სტრატეგიებითა და მარკეტინგის ინსტრუმენტებით გახდება შესაძლებელი. მარკეტინგ-მიზნის სისტემა იერარქიულად და კომპლექსურად არის აგებული.

მსგავსი მიზნის სისტემა უზრუნველყოფს კოჰერენციასა (შეთანხმებულობა/კავშირში მყოფობა) და საწარმოო სფეროთა, შესაბამისად ბიზნესდარგების საყოველთაო, ყოვლისმომცველ კოორდინაციას, ისევე როგორც - წინდახედულ ქმედებებს კონკურენციულ გარემოში. დამატებით ეფექტური, ფლექსიბლური (მოქნილი) და აქტუალური ადაპტაცია შესაძლებელია თავისთავად ცვალებადი გარემოს პირობებში. გარდა ამისა, შესაძლოა თავიდან იქნას აცილებული ის, რომ სტრატეგიული მარკეტინგი ასახავდეს პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური, ტექნიკური და/ან ტექნოლოგიური დინამიკის მხოლოდ „რეაქტიულ (რეაგირების მომხდენი/წინააღმდეგობის გამწევი) ადაპტაციას“ (Meffert 1994) კორპორაციულ გარემოში.

ბაზარზე ორიენტირებული საწარმო დაგეგმარების ამოსავალი მიზნის წარმოქმნა-წარმოშობა და მისი თანდათანობითი კონკრეტიზაცია ხდება მაშინ, როდესაც საშუალება-მიზნის ურთიერთობები, საწარმოო საქმიანობის ცალკეულ სახელმძღვანელო პრინციპსა და ცალკეულ სამოქმედო მიზანს შორის ანალიზდება (შდრ. Becker 2013, გვ.28).

1.1.6.1 საწარმოს მიზანი და საწარმოს მისია

ბაზარზე ორიენტირებული სტრატეგიული მიზნის სისტემის შექმნა იწყება საწარმოს მისიის განსაზღვრით (შდრ. Hinterhuber 2004). ეს კვლავ წინ უძღვის საწარმოს მიზნის დადგენას. საწარმოს მიზანი განსაზღვრავს, თუ რატომ არეობს საწარმო

და რომელი ამოცანების შესრულებაზე მართებს მას ფიქრი, ეკონომიკურ გარემოსა და საზოგადოებაში.

თავდაპირველად, საწარმოს დაფუძნება არის უმეტეს შემთხვევაში დამატებითი სარგებელის იდეა მომხმარებლებისთვის, ბაზრისთვის და საზოგადოებისთვის. ეს იდეა ასახავს საწარმოს მისიას, შესაბამისად საწარმოს მიზნის ფორმულირებას, აღწერს საწარმოს არსს (და მნიშვნელობას), და ამით ასაბუთებს მის არსებობას. საწარმოს მიზანი განსაზღვრავს საწარმოს ძირითად მიმართულებას (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ. 90). „საწარმოს მიზანი შეიძლება ორიენტირებული იქნას წარმოებაზე, ტექნოლოგიებზე, ან ასევე ბაზარზე, შესაბამისად მომხმარებლებზე“ Benkenstein/Uhrich 2009, გვ. 90).

საწარმოს მისია (სხვა დანარჩენთან ერთად) ფერელი/ჰერტოლაინის (Ferrell/Hartline 2014, გვ. 30) მიხედვით უნდა პასუხობდეს შემდეგ კითხვებს:

- ვინ ვართ ჩვენ?
- ვინ არიან ჩვენი მომხმარებლები?
- რა არის ჩვენი ძირითადი კომპეტენციები, შესაბამისად - კონკურენციული უპირატესობა?
- რა არის ჩვენი, როგორც რესპექტაბელური (პატივისცემა/ღირსეული), პატიოსანი ბიზნესმენების პასუხისმგებლობები, ჩვენდამი მონდობილ რესურსებთან (პერსონალი, ფინანსები, ბუნებრივი რესურსები და ა.შ.) მიმართებით?

საწარმოს მიზნის განსაზღვრის მიმდინარეობისას ასევე მნიშვნელოვანია საწარმოს საქმიანობის მართებული გამოცალკევება-გამიჯვნა (შდრ. Morris 1996, გვ.103). მიზნის დადგენის პროცესში თუ მოხდება მნიშვნელოვან ნაწილთა უფულებელყოფა, ან ნაკლებად მნიშვნელოვან სფეროთა გადამეტებულად გათვალისწინება, ამას შედეგად შესაძლოა მოჰყვეს ის, რომ თანამშრომლები არ გაითავისებენ კომპანიის არსებული მიზნის დადგენას, შესაბამისად არ მოხდება აღნიშნულ მიზანთან მათი იდენტიფიცირება (გაიგივება), ან საწარმო თავისი საქმიანობის ფოკუსირებას მოახდენს მცდარ საკითხებსა თუ

ამოცანებზე, რითაც საფრთხეს შეუქმნის მისმიერვე დასახული მიზნის მიღწევას (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ. 91).

კრიტიკული შეფასების მასშტაბები წარმოადგენს სანარმოს მისიის დიაპაზონსა და სტაბილურობას (Ferrell/Hartline 2014, გვ.32). უნდა ითქვას, რომ სანარმოს ფართო მისიას (მაგ., „მსოფლიოში ყველა ადამიანის გაბედნიერება, მათთვის გასართობი პროდუქტების გადაცემით“) როგორც ინფორმაციულ ფასეულობასა და ექსპრესიის (გამოხატვის) ძალას, არანაირი მნიშვნელობა არა გააჩნია. (კორპორაციული) ფართო მისიის შემთხვევაში, კომპანიას ექმნება საფრთხე სამოქმედო სფეროებისთვის სტრატეგიათა განსავითარებლად და შესაბამისი რესურსებით სარგებლობისთვის, რომელშიც ის წარმატებული მარკეტინგისთვის ცოდნის, ან/და საკმარისი ძალების დეფიციტს განიცდის. საკმაოდ ვიწრო (კორპორაციული) მისიის დროს არსებობს რეალური საფრთხე, რომ მოხდება ჭარბად ფოკუსირება პროდუქტსა თუ ტექნოლოგიაზე და დავიწყებული იქნება ის, რომ მომხმარებელი მხოლოდ მისთვის იძენს პროდუქტს (შესაბამისად, - სარგებლობლობს ტექნოლოგიებით), რათა გადაწყვიტოს გარკვეული პრობლემა. თუ კონკურენტი სანარმო, მასთან შედარებით პრობლემის გადაჭრის უპირატესობას განსხვავებული პროდუქტით ან ტექნოლოგიით ფლობს, რასაკვირველია მას გარდაუვალი მარცხი ელის კონკურენციულ სრბოლაში. სანარმოს მიზანი, შესაბამისად სანარმოს მისია შეძლებისდაგვარად იშვიათად უნდა ვარირებდეს და რჩებოდეს სტაბილური სტრატეგიული დაგეგმარების მრავალი ციკლის განმავლობაში (შდრ. Ferrell/Hartline 2011, გვ.33). ცვლილებები ამ დონეზე იწვევს ცვლილებების საჭიროებას ყველა ქვემოთ მყოფ დონეზე, სტრატეგიული დაგეგმარების პროცესში. მაშასადამე, სანარმოს მიზნის, შესაბამისად სანარმოს მისიის ადაპტაცია მხოლოდ მაშინ უნდა მიმდინარეობდეს, როდესაც სანარმოს, ისევე როგორც მომხმარებლის, კონკურენციის თუ ტექნოლოგიის გარემოს კომპეტენციები და უნარები ამკარად იცვლება (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.33).

1.1.6.2 სანარმოს ფილოსოფია

დეფინიცია: სანარმოს ფილოსოფია აღწერს სანარმოს ინდივიდუალობა-იდენტობასა (ე.წ. *self-image*) და მის ძირითად პრინციპებს. სანარმოს მიზანი, შესაბამისად სანარმოს მისია აღნიშნავს/გულისხმობს იმას, თუ როგორ შეიძლება იქნას მოტანილი დამატებითი სარგებელი მომხმარებლებისთვის, ბაზრისთვის ან საზოგადოებისთვის. სანარმოს ფილოსოფიაში ეს სპეციფიცირდება (კლასიფიცირდება/იყოფა) კომპანიის მაქსიმუმად (ძირითად დებულებებზე) და მთავარ პრინციპებზე, რომლებიც, კონკრეტულად ცენტრალურ სტეიკჰოლდერებთან დამოკიდებულებას განსაზღვრავს.

სანარმოს (მთავარმა) პრინციპებმა შიგნით უნდა უზრუნველყოს მიმართულების მიცემა, და აქტუალიზაციითა და მოტივირებით, სანარმოსათვის, როგორც ერთი მთლიანი ორგანიზმისთვის და ყველა თანამშრომლისთვის იყოს ეფექტური. გარეთ, გარე სტეიკჰოლდერების (როგორცეცაა მომხმარებლები, მიმწოდებლები ან ფართო საზოგადოება) მიმართულებით, მათ გარკვევით უნდა განაცხადონ, თუ რისთვის არსებობს სანარმო. მაქსიმები ფორმულირებენ (ზუსტად გამოხატავენ) სანარმოს ელემენტარულ (საწყის) ფასეულობებს, მიზნებსა და წარმატების კრიტერიუმებს. ამის გარდა, ისინი უჩვენებენ სანარმოს სპეციფიკურ კომპეტენციას, მის ეფექტიანობასა და კონკურენტულ უპირატესობას. მაქსიმები მიიჩნევა/ითვლება როგორც წესები/დირექტივები თანამშრომლებისთვის, რათა ამით შესაძლებელი იყოს ძირითადი, სახელმძღვანელო იდეების ოპტიმალური განხორციელება. მიუხედავად ამისა, ისინი იმდენად საყოველთაოდ არის მიჩნეული, რომ შესაძლებელია მათი სანარმოს ყველა სფეროში გამოყენება.

გაბელე და კრეტშერი (Gabele/Kretschmer 1986), სანარმოს

ძირითადი პრინციპების ფარგლებში იდენტიფიცირებენ ორ ძირითად დიმენსიას: ერთი მხრივ, უმთავრესად განცხადებებს საერთო ბიზნესპოლიტიკისთვის და მეორე მხრივ, საწარმოს საქმიანობაზე გავლენის მქონე სტეიკჰოლდერთა პოზიციებთან მიმართებით (Benkenstein/Uhrich 2009, გვ. 91).

1.1.6.3 საწარმოს იდენტობა

უკანასკნელ წლებში კომპანიის ჩარჩო-პირობები მნიშვნელოვნად შეიცვალა. პროდუქტები, მათი ხარისხის კუთხით, ხშირად მხოლოდ უმნიშვნელოდ განსხვავდება ერთმანეთისგან, ამიტომ მომხმარებელი მეტად თითქმის ველარ ახდენს მათ დიფერენცირებას. გარდა ამისა, ერთი-მეორის მიყოლებით პროდუქციის სულ უფრო სწრაფი შეტანა სამომხმარებლო ბაზარზე იწვევს არსებული საქონლის ჩანოლას და საბოლოო მარცხის განცდას. ამავე დროს, მომხმარებელი პროდუქტს იძენს არა მხოლოდ საკუთარი სარგებლიდან გამომდინარე, არამედ მას ასევე აინტერესებს თავად ამ პროდუქტის მწარმოებელი და მიმწოდებელი ფირმა, რომელსაც ის წარმოადგენს ბაზარზე. ერთი რამ, რაც შეიძლება ცალსახად ითქვას არის ის, რომ მომხმარებლები ეძებენ ემოციურ კავშირებსა და საიდენტიფიკაციო ნიშნებს.

არანაკლებ მგრძობიარეა ისეთი საზოგადოებრივი ცვლილებები, როგორც არის ფასეულობათა სახეცვლა, სამეწარმეო აზროვნება და მოქმედება. ჯანმრთელობისა და გარემოს დაცვითი ცნობიერების, ასევე სოციალური და ჰუმანიტარული მიზნების ხელშეწყობის მსგავსმა ფასეულობებმა, უკანასკნელ ხანს გამორჩეულად დიდი მნიშვნელობა შეიძინა. აქვე უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ თვითგამოხატვა, ინდივიდუალურობა და კოლექტიურობის განცდა დიდად ფასობს თანამედროვე დასავლეთში. შესაბამისდ, კომპანიის თანამშრომლებს დღეს სურთ ჩასწვდნენ საკუთარი საქმიანობის აზრს, - სულ უფრო

აქტიურად იყვნენ ჩართულნი სანარმოს ყოველდღიურ ცხოვრებაში და ჰქონდეთ სათანადო ცოდნა კომპანიის სამომავლო მიზნების შესახებ (მდრ. Stengel/Rennhak 2012, გვ.141).

ეკონომიკური და საზოგადოებრივი გარემოს მიღმა, ასევე თავად იცვლება სანარმოს ლანდშაფტი, რაც აშკარად საცნობი ხდება კომპანიების შეერთება-შერწყმის, კოოპერაციისა და მითვისება-მისაკუთრების მზარდი რაოდენობის პირობებში. ამ ცვლილებების უარყოფითი მხარე ხასიათდება დაბნეულობის შეტანით მომხმარებლებში და „ჩვენ“ შეგრძნების გაქრობით თანამშრომლებში. დივერსიფიკაცია (მრავალფეროვნება, ეკ.-ში: რისკის შემცირება) დადის ჰეტეროგენური პროდუქტის ასორტიმენტამდე და იწვევს ტოპბრენდების პროფილის დილუციას (დასუსტებას). ამასთან, მოკლევადიან წარმატებათა მიზნის მიღწევის გამო, წარმოების ხელმძღვანელები ართულებენ გრძელვადიანი, მყარი (სასაქონლო) ხარისხის მენეჯმენტს.

ამ ტენდენციას, კომპანიები უნდა უპირისპირდებოდნენ სანარმოს, შესაბამისად (სასაქონლო) ხარისხის მკაფიო და ცალსახა იდენტიურობით. მხოლოდ ასე შეუძლიათ მათ, კონკურენციულ გარემოში წარმატებით არსებობა და ბაზრის მონაწილეთათვის მძლავრი ორიენტირისა და უსაფრთხოების (უვნებლობა-დაცულობის) შეთავაზება. ფასეულობათა და ნორმების თანამიმდევრული გადაცემა როგორც შიდა, ისე გარე სტეიკჰოლდერებისთვის, მარტივს ხდის კომპანიასთან იდენტიფიცირებას, რაც თავის მხრივ ხელს უწყობს ნდობის ატმოსფეროს შექმნასა და მყარი საფუძვლის ჩამოყალიბებას ხანგრძლივი ურთიერთობებისთვის.

კორპორაციული იდენტობა არის ყველა თანამშრომლის ერთიანი თვითშეგნების რეზულტატი კომპანიის ინდივიდუალობასთან მიმართებით. რაც უფრო ჰომოგენურია თვითშეგნება, მით უფრო ძლიერია სანარმოს ინდივიდუალობა, რომელიც მის შიგნით და გარეთ ვლინდება ქცევაში (Corporate Behaviour – CB), კომუნიკაციასა (Corporate Communication – CC) და ფორმაში (Corporate Design – CD). Corporate-Identity-Management-ის

ფარგლებში ხდება სანარმოს თვითშეგნების ხანგრძლივი და სისტემატური ანალიზი, დაგეგმვა, ფორმირება და კონტროლი. Corporate-Identity-Management-ის არსებითი მიზანია სანარმოს მოგების მიღება და კონკურენციული უპირატესობის მიღწევა ბაზარზე.

1.1.6.4 ბაზარზე ორიენტირებული მენეჯმენტის სტრატეგიული მიზნები

სანარმოს მისია და მიზანი, და მათთან მჭიდრო კავშირში მყოფი სანარმოს ფილოსოფია და იდენტობა, ბაზარზე ორიენტირებული მენეჯმენტის (ბიზნესის მართვის) სტრატეგიული მიზნების ფორმირების პროცესის ფარგლებში ითხოვს გარკვეულ დაზუსტებებს (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.93). ყველა რესურსის კოორდინაციისთვის, თითოეულ სანარმოს ყველა სფეროში (წარმოება, ფინანსები, პერსონალი, კვლევა და განვითარება, მარკეტინგი) ესაჭიროება ცენტრალური სქემა (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.34). ეს დიფერენცირდება მნიშვნელოვანი მიზნების, ე.წ. სანარმოს მთავარი მიზნებისა და უკვე დაკონკრეტებული სამოქმედო მიზნების მიხედვით (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ. 93).

სანარმოს ძირითადი, პირველხარისხოვანი მთავარი მიზანი არის მოგების მაქსიმიზაცია. თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ემპირიული (ცდისეული) კვლევები ნათელს ხდის მას, რომ კომპანიის მზარდ რენტაბელურობასთან ერთად სოციალური, თანამშრომელთა დაკმაყოფილებაზე აქცენტირებული მიზნები, ისევე როგორც ეკოლოგიაზე ორიენტირებული მიზნები, უკანასკნელ პერიოდში იძენს დიდ მნიშვნელობას (Becker 2013, გვ.18.).

სანარმოს ყველა შესაძლო მიზანი შემდეგ ექვსი მიზნის კატეგორიად არის დაყოფილი (Becker 2013, Meffert 1994). პირველი ორი კატეგორია, ფინანსური მიზნები და რენტაბელურობის

მიზნები ემსხურება სანარმოს არსებობის უზრუნველყოფას. სანარმოს მიზნები მიმართულია მუდმივ ლიკვიდურობაზე, ბონიტეტის (გადახდისუნარიანობის) უზრუნველყოფაზე, თვითდაფინანსების შესაბამის ხარისხსა, და ამგვარად, კაპიტალის ადეკვატურ სტრუქტურაზე (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ. 95).

რენტაბელურობის მიზნები უზრუნველყოფს კომპანიის შესაბამის (მაშასადამე, მაქსიმალურ) მოგებას, ისევე როგორც საბრუნავი, საკუთარი და შესაბამისად, ერთობლივი კაპიტალის ადეკვატურ შემოსავლებს.

ამასთან ერთად, სანარმოს მთავარ მიზნებს ასევე მიეკთვნება საბაზრო პოზიციის მიზნები, პრესტიჟის მიზნები, სოციალური მიზნები, ისევე როგორც გარემოს დაცვითი მიზნები (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.95).

ექვსი მიზნის კატეგორია ერთმანეთთან მჭიდროდ არის დაკავშირებული და ამიტომ არ შეიძლება მათი ერთმანეთისგან იზოლირებულად განხილვა და ოპტიმიზაცია. მიზნის კატეგორიები ლოგიკური ურთიერთობებით არის დაკავშირებული (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.95) და მათი მრავალშრეობრიობა ცალკეულ სანარმოში არ იძლევა პაუშალური (ზოგადი/საერთო) განცხადებების/მოსაზრებების დეკლარირების საშუალებას, განსაზღვრული მიზნის კატეგორიების მნიშვნელობის თაობაზე. მნიშვნელობა დამოკიდებულია სანარმოს ტიპზე, სამართლებრივ ფორმასა თუ ზომაზე. მაგალითად, არამომგებიანი (არაკომერციული) ორგანიზაციების ან საჯარო დაწესებულებების ფინანსურ და/ან რენტაბელურობის მიზნებს განსხვავებული დატვირთვა აქვს, ვიდრე მოგებაზე ორიენტირებულ სამეურნეო სანარმოების მიზნებს. მიზნის ფორმულირებაზე ასევე დიდ გავლენას ახდენს სანარმოს ზომა. სანარმოს მასშტაბების ზრდის კვალობაზე და აქედან მიღებული აქტივორთა და სტეიკჰოლდერთა (ინტერესთა ჯგუფების) მზარდი რიცხოვნება, როგორც წესი ზრდის მიზნების რაოდენობასა და ხარისხს.

სანარმოო-ორგანიზაციული კვლევა, აღნიშნულ მიზნის კატეგორიებზე დაფუძნებით, კვლავ და კვლავ ცდილობს ცალკეული მიზნის შინაარსის იერარქიულ წესრიგში მოყვანას (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.96). ამ საშუალების ფართოდ ცნობილი მოდელია ე.წ. Du-Pont-სქემა (იხ. Perridon/Steiner 2004, გვ.586), სადაც ცალკეული მიზნები მათი წვლილის გათვალისწინებით, საჭიროებისამებრ, უმაღლესი რანგის მიზნების განსახორციელებლად გაანალიზდება. ამასთან ერთად, ის იყენებს დეფინირებულ მიზანთა ურთიერთდამოკიდებულებებს, იმ დროს, როდესაც მაგ., ე.წ. Return on Investment, როგორც პროდუქტი, ბრუნვის შემოსავლიდან და კაპიტალის ბრუნვიდან გამოითვლება.

სანარმოს მთავარი მიზნები შესაძლოა მიღწეულ იქნას მაშინ, როდესაც მოხდება მათი *სამოქმედო მიზნების* შემდგომი დაკონკრეტება. ეს ხდება მთავარი მიზნების გადატანით ფუნქციონალურ სფეროთა მიზნებში, ე.წ. საშუალება-მიზნის ურთიერთობის საფუძველზე (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.95). ასევე, სანარმოს სხვადასხვა სფეროსთვის, კომპანიის მთავარი მიზნებით უნდა იქნას ფორმულირებული კომპატიბლური ([შე]თავსებადი) *ბიზნესერთეულის* მიზნები.

ფუნქციონალური სფეროს მიზნების რეალიზებას, თავის მხრივ კვლავაც ხელს უწყობს *ქვემიზნები*, რომელთა საფუძველზე ხდება ცალკეული მარკეტინგის ინსტრუმენტის გამოყენება.

1.1.7 სტრატეგიული მარკეტინგის მოდელი (გაცხადებული მისია/სახელმძღვანელო პრინციპები)

უკანასკნელი 50 წლის განმავლობაში მარკეტინგმა როგორც დისციპლინამ, განვითარების განსხვავებული ფაზები განვლო. დროის ამ მონაკვეთში კვლავ და კვლავ ჩნდება კითხვა მარკეტინგის მეცნიერების სახელმძღვანელო პარადიგმის (მა-

გალითის/ნიმუშის) შესახებ (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.17). მოხდა სხვადასხვა სახელმძღვანელო პრინციპის პოსტულირება (შდრ. Meffert et al. 2008), რომლებიც ნათელს ხდის იმ გარემოებას, რომ მომხმარებლებთან ურთიერთობის ანალიზი და ფორმირება იმყოფება ფოკუსში (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.17).

1970-იანი წლები გამოირჩეოდა გასაღების ბაზრის რელატიურად ცალმხრივი მიმართულების დომინაციით. 1980-იან წლებში ეს მსოფლხედვა ჩანაცვლებულ იქნა კონკურენციასა და გარემოს დაცვაზე ინტენსიური ორიენტაციით. მისი ძირითადი პოსტულატია საბაზრო სტრუქტურის - საბაზრო ქცევების - საბაზრო შედეგის ჰიპოთეზა, რომელშიც საწარმოს წარმატება გარე მოცემულ ფაქტორებთან, მაგ., დარგობრივ (სექტორალურ) მახასიათებლებთან მისი სტრატეგიული ადაპტაციით აიხსნება.

1990-იან წლებში გარე ფაქტორებზე სტრატეგიული მენეჯმენტის ცალმხრივი ორიენტაცია სულ უფრო და უფრო მძლავრ კრიტიკას აწყდებოდა. ფილიპ სელნიკსა (Selznick 1957) და როჯერ პენროსეზე (Penrose 1959) დაყრდნობით კვლავ მოხდა რესურსებზე დაფუძნებული მიდგომის იდეის ახლად აღორძინება. შიდა რესურსებზე ორიენტირება უზრუნველყოფს წვდომას/გაგებას საწარმოს უნარებში. ბაზარზე წარმატება პირველ რიგში უზრუნველყოფილია მაშინ, როდესაც მიმწოდებელი მომხმარებლისა და კონკურენციის ასპექტებს შორის ასევე ფლობს წარმოებისათვის აუცილებელი რესურსების უპირატესი მიწოდების (შეთავაზების/წინადადების) შესაძლებლობას. საწარმოს წარმატება დამოკიდებულია ძირითად კომპეტენციებზე დაფუძნებულ რესურსებზე ორიენტირებულ მიდგომასა (Inside-out-Perspective/Technology Push) და ბაზარზე ორიენტირებულ მიდგომას (Outside-in-Perspective/Market Pull) შორის მართებულ ბალანსზე (შდრ. Opresnik/Rennhak 2015).

1.1.7.1 რესურსებზე ორიენტირებული მიდგომა

Inside-out-Perspective წარმოადგენს, სტრატეგიული მარკეტინგის რესურსებზე ორიენტირებულ მიდგომას საწარმოსთვის. უნიკალური (ძალიან იშვიათი) რესურსები გვევლინება გადამწყვეტ ფაქტორად საწარმოს ჰეტეროგენულობისთვის და აქედან გამომდინარე, - ასევე მისი სხვადასხვა დიდი წარმატებისთვის. ფართო და ხარისხობრივად მაღალი ღირებულების რესურსების არსებობა განსაზღვრავს საწარმოს უნიკალურ შესაძლებლობებსა და კომპეტენციებს, და შესაბამისად, - მის წარმატებას. სტრატეგიულ მარკეტინგს მართებს კრიტიკული რესურსების იდენტიფიცირება, კონსტრუირება, ზრუნვა და მომხმარებლებთან ურთიერთობის ფარგლებში მათი პრაქტიციკირება (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.17).

საწარმოს სტრატეგიული უპირატესობა აიხსნება იმით, რომ მას შეუძლია სტრატეგიულად ფასეული რესურსების ფლობა და/ან ამ რესურსების კონკურენტებთან შედარებით უკეთ განკარგვა. მარკეტინგში ჯერ კიდევ შუმპეტერმა (Schumpeter 1991) მოახდინა რესურსებზე ორიენტირებული მიდგომის იდენტიფიცირება, რომელშიც მიაჩნია საწარმოს ინოვაციურ შესაძლებლობებზე, როგორც სპეციალურ რესურსებზე წარმატების პოტენციალის შესაქმნელად. დასავლეთში, ბოლო ათწლეულების განმავლობაში აქტუალური კვლევა წარმოებს სტრატეგიული რესურსების სისტემატიზაციის (სისტემაში მოყვანის) მიმართულებით. ასე მაგალითად, გრანტი (Grant 1991) განასხვავებს ხელშესახებ, არახელშესახებ და ჰუმანურ რესურსებს. ბეა და ჰაასი (Bea/Haas 2005) ახდენენ საწარმოო და მართვის პოტენციალის კლასიფიცირებას (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.17).

რესურსებზე დაფუძნებული მიდგომის ფარგლებში, ძირითადი კომპეტენციების კონცეფცია ჰამელისა და პრალადის (Hamel/Prahalad 1994) მიერ გამოვლენილია როგორც გავლენის მქონე მონახაზი. აღნიშნული კონცეფციის თანახმად

კომპანიებმა უნდა შექმნან ძირითადი კომპეტენციები, რომლებშიც შეძლებენ საკუთარი სტრატეგიული რესურსების შეკავშირებას. ამასთან, ძირითადი კომპეტენციები აღნიშნავს უნარებსა და აქტივობებს, რომელთა რეალიზება სანარმოს თავის კონკურენტებთან შედარებით უკეთ შეუძლია. ჰამელის და პრალადის (Hamel/Prahalad 1994) ძირითად კომპეტენციებს განსაზღვრავენ როგორც „ (...) უნარებს, რომლებიც სანარმოს მომხმარებელთა არსებითი სარგებლის უზრუნველყოფის შესაძლებლობას აძლევს“.

ეს ძირითადი კომპეტენციები ემსახურება მომხმარებლებში მინოდების განვითარებას (მათთვის წინადადებების შემუშავებას), რაც ხელს უწყობს კონკურენტების აშკარა დიფერენცირებას (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.17). ძირითადი კომპეტენციის რაობის დასადგენად ჰამელი და პრალადი (Hamel/Prahalad 1994) გვთავაზობენ სამ ტესტ-კრიტერიუმს:

- ძირითადი კომპეტენციები აიოლებს წვდომას მრავალრიცხოვან ბაზრებზე;
- ძირითადი კომპეტენციებს გადამწყვეტი წვლილი შეაქვთ მომხმარებლებში მინოდების მიღებული უპირატესობის საქმეში;

ძირითადი კომპეტენციები არის რთულად იმიტირებადი, ე.ი. კონკურენტებს მარტივად არ შეუძლიათ სანარმოს საკუთარი ძირითადი კომპეტენციების ათვისება, არამედ ეს კომპეტენციები მათ მიერ თანდათანობით უნდა იქნეს კონსტრუირებული.

სანარმოს რესურსები უნდა იყოს უძრავი, არა სუბსტიტირებული (შემნაცვლებელი) და ძნელად, უმჯობესია სრულიად არა იმიტირებადი (მიმსგავსებადი). შედეგად, ამ რესურსებით შეიძლება ის ხანგრძლივი კონკურენტული უპირატესობა იქნას გენერირებული, რომელიც მათი სტრატეგიული ფასეულობითა და ერთგვაროვნებით/თავისებურებით, შესაბამისად შეზღუდულობით/სიმწირით არის დეტერმინირებული (განსაზღვრული). რესურსების არაიმიტირებულობა ხშირად ეფუძნება სანარმოს ერთგვაროვან (თავისებურ) ისტორიას და/

ან რესურსების სოციალურ კომპლექსურობას (ერთობლიობა/კავშირი), შესაბამისად განსხვავებული რესურსების ურთიერთდამოკიდებულებას.

რესურსებზე ორიენტირებული მიდგომა იმსახურებს კრიტიკას თავისი რელატიურად ადრეული განვითარების ფაზების კონკრეტიზაციების არარსებობის, მაგ., ზუსტი ცნებითი დეფინიციის (ზუსტად რა არის „რესურსი“?, ზუსტად რა არის „ძირითადი კომპეტენციები“?) გამო. რესურსებზე ორიენტირებული მიდგომა დამატებით გვიჩვენებს სისუსტეებს ძირითადი კომპეტენციების გაზომვაში. საბოლოო ანგარიშით, ეს მხოლოდ *a posteriori* (აპოსტერიორი, ანუ ცდის საფუძველზე, ფაქტობრივ მონაცემებზე დაყრდნობით) არის შესაძლებელი. გამორჩეულად კარგი სანარმოების წარმატების ფაქტორები, შემდეგ რეტროსპექტულად (წარსულისაკენ ყურებით) დეფინირდება, როგორც ძირითადი კომპეტენციები. კიდევ ერთი შემდგომი საფრთხე ჩნდება ძირითადი კომპეტენციების იდენტიფიცირებისას, რომლებიც არ შეესაბამება საბაზრო მოთხოვნებს. ამასთან, სანარმოს საფრთხე გამომდინარეობს მცდარი სტრატეგიული რეორიენტაციისა და არასწორი საინვესტიციო პოლიტიკის წარმოებიდან. სულ უფრო ხშირი კომპანიათა გაერთიანების, ასევე კონკურენტებს შორის ინტენსიური კოოპერაციების, ფასეულობათა შექმნის ჯაჭვში ღია სანარმოთა ქსელებისა და *Open-Source-Innovations*-ის საუკუნეში ძირითადი კომპეტენციების კონცეფცია იზღუდება (და შესაბამისად, ამონურავს თავის შესაძლებლობებს) სანარმოს (კორპორაციული) წარმატების განმარტებისას.

ახალი მიდგომები ითვალისწინებს ამ პრობლემებს და ამისათვის ფოკუსირებს რელაციურ (ურთიერთობაზე ორიენტირებული), შესაბამისად დინამიკურ შესაძლებლობებზე, მაშასადამე, სანარმოს უნარების შესწავლაზე, გარე სტრატეგიული რესურსების განკარგვაზე (ხელმისაწვდომობაზე) და საკუთარ ორგანიზაციაში გონივრულ ინკორპორაციაზე (მიღებაზე) (მაგ., კორპორაციათა ქსელში სანარმოო კოოპერაციებით

ან მიზნობრივი აკვიზიციებით [შეძენით/მოპოვებით]), ისევე როგორც არსებული შიდა და გარე სტრატეგიული კომპეტენციებისა და რესურსების კოორდინირებასა და პერმანენტულ ოპტიმირებაზე.

1.1.7.2 ბაზარზე ორიენტირებული მიდგომა

ბაზარზე ორიენტირებულ მიდგომას წარმოადგენს გარემოზე მძლავრად ორიენტირებული სტრატეგია. ამ მიდგომის მნიშვნელოვანი საგეგმო ინსტრუმენტებია დარგობრივი სტრუქტურის მოდელი („ხუთი კონკურენციული ძალა“), ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზი (შდრ. Porter 1980, Porter 1985) და საბაზრო წილი-ბაზრის ზრდის პორთფელი („BCG-Matrix“) (შდრ. Henderson 1979).

ბაზარზე ორიენტირებული მიდგომის ცენტრალური ჰიპოთეზა გულისხმობს სანარმოს სტრატეგიული ქცევისა და აქედან გამომდინარე, მისი სექტორალური (დარგობრივი) სტრუქტურის წარმატების განსაზღვრას. აღნიშნულ ჰიპოთეზაზე დაყრდნობით პოტერმა (Potter) შექმნა დარგობრივი სტრუქტურის მოდელი, რომელიც სექტორის (დარგის) ატრაქტულობას (მიმზიდველობას) ხუთი კონკურენციული ძალის (კონკურენცია დარგში, მომხმარებელთა და მიმწოდებელთა შეთანხმების [მორიგება/გარიგების] შესაძლებლობა, პოტენციური ახალი კონკურენტები და სუბსტიტუციური [სანაცვლო/შემცვლელი] პროდუქტები) საფუძველზე ანალიზებს.

ბაზარზე ორიენტირებულ მიდგომაში დომინირებს *Outside-in-Perspective*. ხარჯების მართვასა და დიფერენცირებას შორის ხდება საბაზისო სტრატეგიების განსხვავება. ამასთან ერთად, სანარმოს შეუძლია სპეციალურ სამომხმარებლო სემენტზე ფოკუსირდეს და ამგვარად, მიჰყვეს კონცენტრაციის სტრატეგიას, რომელიც კვლავ ხარჯებისა თუ დიფერენცირების უპირატესობას ეყრდნობა.

ბაზრის მოთხოვნები, შესაბამისად მომხმარებელთა სურვილები და მოლოდინები სანარმოთა მიერ უნდა იქნას დაკმაყოფილებული იმისათვის, რომ იყვნენ წარმატებული. შესაბამისად, ბაზარი გვიჩვენებს განვითარების ვექტორს, რომლის მიმართულებითაც სანარმოებს წარმატებით შეუძლიათ განვითარდნენ (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ. 18).

აღსანიშნავია ის, რომ ბაზარზე ორიენტირებული მენეჯმენტის დაგეგმის, კოორდინაციისა და კონტროლის ღონისძიებების განხორციელებისას, კოტლერისა (1974) და მეფერტის (1977) მიერ, სანყის ეტაპზევე მოხდა მომხმარებელთა და მათი სურვილებისა და საჭიროებების განმარტება. ასევე ბოლო პერიოდში, ინდუსტრიული ეკონომიკის ისეთი თვალსაჩინო წარმომადგენლების მხრიდან, როგორებიც არიან მაგ., კოკბურნი (Cockburn et al. 2000) ან ვაიტი (White 2001) სანარმოს წარმატების განმარტებისას უპირატესობა ენიჭება Outside-in-Perspektive-ს, როგორც გაუმჯობესებულ მიდგომას. სანარმოს წარმატების ფაქტორთა კვლევამ ემპირიულად დაადასტურა ბაზარზე ორიენტირებული მიდგომის საფუძვლიანობა (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.18).

ბაზარზე ორიენტირებული მიდგომის კრიტიკა მიზნად ისახავს იმას, რომ წმინდა Outside-in-Perspektive-მა, ძალზედ ორთოდოქსული ინტერპრეტაციისას შექმნას შთაბეჭდილება, თითქოს მარკეტინგი მხოლოდ და მხოლოდ რეაქტიული და თავდაცვაზე ორიენტირებულია (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.18). ეს შესაძლოა სწორი იყოს იმ შემთხვევაში, თუ ბაზრის ორიენტაციის ინტერპრეტირება მოხდება, მხოლოდ უკვე არსებულ ბაზრებზე კონცენტრირებასთან მიმართებაში (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.18).

ბაზრის ეფექტიანობის პერსპექტივიდან ამ მიდგომაში გაკრიტიკება ხდება იმისა, რომ აქ კონკურენციული უპირატესობა ემყარება ბაზრის არაეფექტიანობას (მონოპოლისტური ბენეფიტები) და უკავშირდება კოლექტიური სარგებლის/სიკეთის დაკარგვას (შდრ. Barney 1991, გვ.99).

1.1.7.3 მიდგომების შედარება და შეფასება

რესურსებზე ორიენტირებული და ბაზარზე ორიენტირებული მიდგომები ერთი შეხედვით ჩანს ანტაგონისტურად, საპირისპიროდ ურთიერთმიმართული, მიუხედავად ამისა, მაინც მიუთითებს მთელ რიგ მსგავსებაზე, რომლებიც ქვემოთ არის წარმოდგენილი.

ორივე მიდგომის ძირითადი ვარაუდები და მიზნები საერთოა: საწარმოებს შეუძლიათ, ხანგრძლივად მიაღწიონ განსაკუთრებულ საბაზრო წარმატებას. ამ ხანგრძლივი საბაზრო უპირატესობის საფუძვლები უნდა იქნას იდენტიფიცირებული და საწარმოთა მწარმოებლურობა (/მომსახურება) გაუმჯობესებული.

განსხვავება მდგომარეობს მასში, რომ ბაზარზე ორიენტირებული მიდგომა ძალზედ მძლავრად კონცენტრირდება იმ დარგზე, რომელშიც მოცემული საწარმო მოქმედებს, მაშინ როდესაც რესურსებზე ორიენტირებული მიდგომა თავისი ინტერესის ცენტრში აქცევს ცალკეულ საწარმოს. შესაბამისად, კრიტიკულად უნდა შევნიშნოთ, რომ რესურსებზე ორიენტირებული მიდგომა ანალიზისას საწარმოს გარემოს უყურადღებოდ ტოვებს, იგნორირებს და ბაზარზე ორიენტირებული მიდგომა საწარმოს ფარგლებში არ აშუქებს, ნათელს არ ჰფენს შიდა პროცესებს (მსვლელობებს).

გარდა ამისა, ორივე მიდგომა განსხვავდება იმ მხრივ, რაც საბაზრო წარმატებისთვის საწარმოს მთავარ მიზეზად არის მიჩნეული. ბაზარზე ორიენტირებული მიდგომა აქ მარტოოდენ დარგობრივ სტრუქტურაზე, ე.ი. გარე გავლენის ფაქტორებზე კონცენტრირდება. რესურსებზე ორიენტირებული მიდგომა კი პირიქით, შიდა რესურსებს უყურებს როგორც გადამწყვეტ წარმატების კრიტერიუმს. იმ დროს, როდესაც ბაზარზე ორიენტირებული მიდგომა უფრო ხანმოკლეა და ანალიზის მოცემულ მომენტში განმარტავს პირდაპირ კონკურენტულ გარემოს, რესურსებზე ორიენტირებული მიდგომის განხორციელების (ორ-

განიზება-რეალიზების) პროცესი უფრო ხანგრძლივია.

რელევანტური პერსპექტივა სანარმოო რესურსების ბუნებაზე, რეპრეზენტირებს (ნარმოადგენს) უკანასკნელ დიდ განსხვავებას. ბაზარზე ორიენტირებული მიდგომის ფარგლებში ის განიხილება როგორც ჰომოგენური და სრულიად მობილური. ამის საპირისპიროდ, რესურსებზე ორიენტირებულ მიდგომაში ის ასახავს სწორედ რომ გადამწყვეტ კრიტერიუმს სანარმოთა შორის განსხვავებისთვის და მაშასადამე, არის ჰეტეროგენული და არამობილური.

თუმცა ასევე უნდა მოხდეს ურთიერთსაპირისპიროდ მოქმედი მიდგომების ურთიერთკავშირის განმარტება (და მასში მეტი სიცხადის შეტანა): ბაზარზე ორიენტირებული მიდგომა პოსტულირებს (ადგენს), რომ სანარმო საბაზრო წარმატებისთვის საჭიროებს მნიშვნელოვანი ძალაუფლების პოზიციას დარგში. ეს ძალაუფლების პოზიცია შეიძლება მიღწეულ იქნას მაგ., ბაზარზე შესვლის წინააღმდეგობის შექმნით (/ბარიერების აგებით), რომელიც შეიძლება, კვლავ კრიტიკული რესურსების შესახებ არსებულ მართვის უფლებას დაეფუძნოს (და ამ უფლებაზე იყოს დამოკიდებული). ამასთან მაგ., ეს შეიძლება ეხებოდეს კომპანიის ემპირიულ ცოდნას, საპატენტო უფლებას, განსაკუთრებულად მაღალ რეპუტაციასა თუ წლების მანძილზე ნაშენ პოზიტიურ იმიჯს.

ბაზარზე ორიენტირებული და რესურსებზე ორიენტირებული მიდგომები შეიძლება ასევე კომპლემენტარებად (დამატებად) იქნას დანახული (Meffert et al. 2008, გვ.81). რესურსები უპირველესად მხოლოდ მაშინ არის ფასეული, როდესაც ისინი ნამდვილად რელევანტურია ბაზრისთვის. ბაზარზე ორიენტირებულ სტრატეგიას მასშემდეგ აქვს წარმატება, რა მომენტიდანაც მას გააჩნია წვდომა ამ წარმატების მიღწევისათვის საჭირო რესურსებზე.

1.2 ბაზრებისა და სანარმოო დარგების (ბიზნესსეგმენტების) დელიმიტაცია/დეფინიცია (გამიჯვნა/განსაზღვრა)

ერთობლივი დაგეგმარების პროცესის არსებითი ამოსავალი წერტილი სტრატეგიულ მარკეტინგში არის ბაზრებისა და სანარმოო დარგების (ბიზნესსეგმენტების) დელიმიტაცია/დეფინიცია (გამიჯვნა/განსაზღვრა). ამასთან, დაგეგმარების ობიექტები განისაზღვრება და ერთმანეთისგან განირჩევა. შემდეგ ხდება ამ ობიექტების ბაზისზე დაგეგმარებისა და იმპლემენტაციის საფუძველის დეფინირება.

ბაზრის გამიჯვნა, რომელიც 1.2.1 თავში იქნება განხილული, მოიცავს ბაზრების სანარმოო (ბიზნეს) დადგენა-განსაზღვრას და შერჩევას, განსაკუთრებით - გასაღების ბაზრების, რომლებთანაც შემდეგ გამოიყენება/ადაპტირდება გასაღების პოლიტიკის ინსტრუმენტები. მოთხოვნისა და მიწოდების უკეთ რეგულირებისათვის (მონესრიგებისათვის) სანარმოები ანხორციელებენ მომხმარებელთა სეგმენტაციას. 1.2.2 თავი ასახავს მიმდინარე მიდგომებს.

1.2.1 ბაზრის დელიმიტაცია/დეფინიცია (გამიჯვნა/განსაზღვრა)

სტრატეგიული საბაზრო დაგეგმარების არსებით ელემენტს წარმოადგენს რელევანტური ბაზრის დეფინიცია და დეფინირებული ბაზრის ფარგლებში სანარმოოსათვის რელევანტური სტრატეგიული ბიზნესდარგების (/სეგმენტების) დადგენა (შდრ. Abell/Hammond 1979). ბაზრის დეფინიცია არის იმ ბაზრის სეგმენტაციისა (დანაწილების) და განსხვავებული საბაზრო სეგმენტების ანალიზის შედეგი, რომლებიც ყველაზე უფრო პერსპექტიულ ბაზრის სეგმენტებს/სუბბაზრებს იდენტიფიცირებს (ბაზრის სელექცია). ბაზრის დეფინიცია შეიძლება

წარმართოს გეოგრაფიული ფაქტორების, მოსახურების შეთავაზებისა (სერვისსფერო) და მომხმარებელთა სეგმენტაციის საფუძველზე (Bauer 1989). მიმდინარე ბაზრის დეფინიციის პროცესში, გადანყვეტილების მიღების სამი დონე პარალელურად უნდა იქნას გააზრებული, იმისდამიუხედავად, რომ პრაქტიკაში, რეგულარულად ადგილი აქვს (მათ) თანდათანობით დადგენას.

გეოგრაფიული ბაზრის დეფინიციის დროს განსაზღვრული გეოგრაფიული ბაზრები ელიმინირებს (გამორიცხავს) ისეთ ფაქტორებს, როგორცაა მაგ., ინფრასტრუქტურული ან რისკთან დაკავშირებული მოსაზრებები. დეფინიციასთან მიმართებით, მომსახურების შეთავაზების (სერვისსფეროს) საფუძველზე განსაზღვრული სერვის-სფეროები შეირჩევა, როგორც ბაზისი შემდგომი მოსაზრებებისთვის. ამის შემდეგ, დარჩენილი ბაზრები მომხმარებელთა მიზნობრივი ჯგუფების გათვალისწინებით იქნება მეტად დასაზღვრული (და მნიშვნელოვნად შეზღუდული) (Bauer 1989).

ბაზრის მოცულობა საბაზრო ზრდასთან და საბაზრო რისკებთან კომბინაციაში წარმოადგენს მნიშვნელოვან კრიტერიუმებს ბაზრების გასამიჯვნად (დეფინიციისთვის). აქ არსებობს განსხვავებული ნიშის მქონე ბაზრები. კერძოდ, იმგვარი ბაზრები, რომლებიც ერთმანეთისგან განირჩევა მცირე საბაზრო მოცულობითა და საბაზრო რისკებით კონკურენტების მცირეოდენი ინტერესების პირობებში, და მასობრივი ბაზრები დიდი საბაზრო მოცულობით, ისევე როგორც, - ტენდენციურად მაღალი კონკურენტული წნეხით. ბაზრის გამიჯვნა (დეფინიცია) სტაბილური უნდა იყოს დროებით და სხვადასხვა ბაზრის სფერო გასაღების პოლიტიკის ინსტრუმენტარიუმის (ინსტრუმენტთა ერთობლიობა) გამოყენებაზე განსხვავებულად უნდა რეაგირებდეს.

რელევანტური ბაზრების გამიჯვნა (დეფინიცია) და ბიზნეს-დარგების დადგენა განეკუთვნება ბაზარზე ორიენტირებული კონკურენციული სტრატეგიების საფუძველებს (Benkenstein/Uhrich 2009, გვ. 25).

რელევანტური ბაზრების გამიჯვნა (დეფინიცია) ადგენს თუ რომელ „კონკურენციულ არენაზე“ მოქმედებს სანარმო და რომელი პირდაპირი ან არაპირდაპირი კონკურენტი არის რელევანტური. პირდაპირი კონკურენტები პრინციპულად სანარმოს მსგავსად წყვეტენ მომხმარებლის პრობლემას, არაპირდაპირი კონკურენტები, - განსხვავებულად. ამგვარად, მათ ეძლევათ ალტერნატივა საკუთარი პრობლემის გადასაჭრელად. ძირითადი კონკურენტების იდენტიფიკაციასა და ასევე კონკურენციაზე ორიენტირებული მარკეტინგული სტრატეგიების ფორმირებაზე მკვეთრად ზემოქმედებს და მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს რელევანტური ბაზრის გამიჯვნა (დეფინიცია) (შდრ. Bauer 1995, Benkenstein/Uhrich 2010, გვ. 25).

რელევანტური ბაზრის კონცეფციის მიზანია (პოტენციური) გამყიდველების/მიმწოდებლების, მომსახურების შეთავაზებისა (სერვისსფეროს) თუ მომხმარებლის ერთმანეთისგან ზუსტი გამიჯვნა. ამასთან, ძირითადი იდეა მდგომარეობს (პოტენციურ) გამყიდველებს/მიმწოდებლებს შორის კონკურენციული ურთიერთობების, შესაბამისად, მომსახურების შეთავაზებებს (სერვისსფეროებს) შორის სუბსტიტუციური (შემნაცვლებელი) ურთიერთობების აღმოჩენასა და ამგვარად, სხვა სუბბაზრების ელემენტებისგან განსხვავებით, ყოველთვის მჭიდრო ურთიერთობების მქონე სუბბაზრების ელემენტების იდენტიფიცირებაში (შდრ. Bauer 1989).

ბაზრის გამიჯვნის (დეფინიციის; განსაზღვრა/დადგენა) გავლენები მარკეტინგულ სტრატეგიებზე აშკარად ინტენსიურად (ინტენსიური ფორმით) ჩნდება სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულების გამიჯვნის (დეფინიციის) ფარგლებში. საბოლოოდ, ისინი განსაზღვრავენ სანარმოს ვიწრო სამოქმედო სფეროს (დარგს) და ამდენად ადგენენ მოქმედ ძირითად კონკურენტებს შორის ურთიერთობებს შესაბამის ბაზრებზე (შდრ. Müller 1995, Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.25).

რელევანტური ბაზრების გამიჯვნა (დეფინიცია) მომდინარეობს ასევე კონკურენტების იდენტიფიკაციიდან და სანარ-

მოსა და კონკურენტებს შორის ურთიერთობათა სტრუქტურრიდან. ახორციელებს რა კომპანია ძალზედ ფართო ბაზრის დეფინიციას, ამ ფართოდ განსაზღვრული ბაზრის ფარგლებში უნდა წარმოებდეს ბიზნესდარგების დეტალური დეფინირება. და პირიქით, არის რა ბაზრის დეფინიცია ძლიერ ვიწრო, მაშასადამე საბაზრო ნიშის მქონე სტრატეგია, როგორც წესი სტრატეგიული ბიზნესდარგების განსაზღვრებას არ საჭიროებს.

სავსებით შესაძლებელია ბაზრების მკვეთრად განსხვავებული დეფინიცია/გამიჯვნა Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.26). ეს აიხსნება სხვადასხვა გამოყენებული დეფინიციის/განსაზღვრების (დამახასიათებელი) ნიშან-თვისებით/მახასიათებლებით (შდრ. Bauer 1989). ესენი შეიძლება იყოს: პროდუქტი, რითაც წარმოებს ვაჭრობა (შესაბამისი პროდუქტის ნიშან-თვისებით/მახასიათებლებით), აქტიური მიმწოდებლები და მათი კონკურენციული ქცევები, ისევე როგორც ამ ბაზარზე მყოფი მომხმარებლები და მათი სპეციალურ (განსაკუთრებულ) საჭიროებათა სტრუქტურები (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.26). იმისდამიხედვით, თუ რომელი ნიშან-თვისებები/მახასიათებლები გამოიყენება რელევანტური ბაზრის განსაზღვრისთვის, ჩნდება შესაბამისი ბაზრის ძალზედ განსხვავებული დელიმიტაციები (/დეფინიციები). აქედან გამომდინარე, სასურველია თუ მოხდება აღნიშნული ნიშან-თვისებების/მახასიათებლების შეძლებისდაგვარად ინტეგრირებული გამოყენება (Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.27). წმინდად პროდუქტზე ორიენტირებულმა ბაზრის დეფინიციამ/გამიჯვნამ შესაძლოა სწრაფად გამოიწვიოს მომხმარებელთა მოთხოვნილებების/საჭიროებათა რელევანტურ ბაზარზე უგულებელყოფა და დასასრულ, სხვა (პოტენციურ) გამყიდველთა/მიმწოდებელთა მომხმარებლების დაკარგვა.

1.2.1.1 ბაზრის დელიმიტაციის/დეფინიციის (გამიჯვნის/განსაზღვრის) ძირითადი მიდგომები

ამ თავში სათანადო ინტერპრეტაციით წარმოგიდგენთ ბაზრის დელიმიტაციის/დეფინიციის შემდეგ ძირითად მიდგომებს:

- ფიზიკურ-ტექნიკური მსგავსების/იგივეობის კონცეფცია;
- კონკურენციული სიტუაციის კონცეფცია;
- ჯვარედინი ფასების ელასტიურობის კონცეფცია;
- მოხმარებაზე, შესაბამისად სუბიექტურ გაცვლა-გამოცვლაზე ორიენტირებული კონცეფცია;
- ფუნქციონალური მსგავსების/იგივეობის კონცეფცია.

ფიზიკურ-ტექნიკური მსგავსების კონცეფცია განსაზღვრავს რელევანტურ ბაზარს, როგორც ყველა იმ პროდუქტის ერთობლიობას, რომლებიც მსგავსია ნედლეულის, გადამუშავების, ფორმისა და/ან ტექნიკური მახასიათებლით (შდრ. Marshall 1978). ბაზრის დელიმიტაცია/დეფინიციის ამ კონცეფციით სისტემატურად გამოირიცხება კონკურენციული ურთიერთობები იმგვარ საქონელს შორის, რომლებიც ფიზიკურ-ტექნიკური პარამეტრებით არაექვივალენტურია. ეს უგულებელყოფს კონკურენციას სუბსიტუციური ტექნოლოგიებით ყველა იმ საქონელს შორის, რომლებიც კი საერთოდ არსებობს მომხმარებლის პერსპექტივიდან (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ. 30).

კონკურენციული სიტუაციის კონცეფცია დეფინირებს რელევანტურ ბაზარს როგორც ყველა კონკურენტულ პროდუქტს, რომლებსაც (პოტენციური) გამყიდველი თავის მარკეტინგულ დაგეგმარებაში ითვალისწინებს. ამდენად, ეს კონცეფცია არის მაქსიმალურად (პოტენციურ) გამყიდველზე ორიენტირებული და მიმართულია ძირითადი კონკურენტების იდენტიფიკაციისკენ. ქვემოთ წარმოდგენილი ტავტოლოგიური დასკვნის საფუძველზე უნდა აღინიშნოს, რომ ეს პრაქტიკაში ნაკლებად

გამოსადეგია: ვინც მარკეტინგული დაგეგმარების ფარგლებში იდენტიფიცირებულია როგორც რელევანტური კონკურენტი, მიეკუთვნება რელევანტურ ბაზარს და მარკეტინგული დაგეგმარების პროცესში მხედველობაში უნდა მიიღებოდეს.

ჯვარედინი ფასების ელასტიურობის კონცეფციაში რელევანტური ბაზარი მოიცავს ყველა იმ პროდუქტს, რომლებიც მაღალი ჯვარედინი ფასების ელასტიურობით გამოირჩევიან. რაც უფრო მაღალია ჯვარედინი ფასების ელასტიურობა, მით უფრო მძლავრად რეაგირებს მასა (ფართო მომხმარებელი) სხვა პროდუქტის შეცვლილ ფასზე. ჯვარედინი ფასების ელასტიურობა კონკურენციაზე ორიენტირებული, ბაზარზე მიმართული სანარმოო დაგეგმარების აქწარმოდგენილი (და დასახული) მიზნისთვის ბაზრის დელიმიტაცია/დეფინიციის ხელსაყრელი ინსტრუმენტარია (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ. 28). პრობლემატური ჩანს მხოლოდ შემდეგი: ჯვარედინი ფასების ელასტიურობისთვის ზუსტი საზღვრების მისათითებლად, კვლავაც უნდა მოხდეს თუ არა განსაზღვრული კონკურენტული პროდუქტების მხედველობაში რელევანტურად (აქტუალური ფორმით) მიღება (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ. 28).

მომხმარებაზე ორიენტირებულ, შესაბამისად სუბიექტურ გაცვლა-გამოცვლის (ურთიერთშენაცვლებად-ჩანაცვლებად) კონცეფციაში რელევანტური ბაზარი მოიცავს ყველა იმ პროდუქტს, რომელიც მომხმარებლისგან სუბიექტურად ურთიერთშენაცვლებლად (-ჩანაცვლებლად) მიიჩნევა. ამდენად, შეიძლება ითქვას, რომ რელევანტური ბაზარი სამომხმარებლო ქცევით განისაზღვრება (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.30). მომსახურების შეთავაზება (სერვისსფერო) და მისი (პოტენციური) გამყიდველი იმყოფებიან პირდაპირ კონკურენციაში და შედეგად, იმავე რელევანტურ ბაზარს განეკუთვნებიან, რომელთა დისტანცია სასაქონლო (საპროდუქტო) ბაზრის სივრცეში კრიტიკულ ფასს (ღირებულებას) ამცირებს.

აღნიშნული კონცეფციის არსებითი პრობლემა ამ კრიტი-

კული დისტანციის შემთხვევაში კვლავ ზღვრული ღირებულების განსაზღვრა-დადგენაში მდგომარეობს (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ. 31).

ფუნქციონალური მსგავსების (იგივეობის) კონცეფციის მიხედვით ყველა ის პროდუქტი მიიჩნევა რელევანტურ ბაზრად, რომლებიც ასრულებს მსგავს ფუნქციებს და შესაბამისად აკმაყოფილებს მსგავს ძირითად მოთხოვნილებებს (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.30). ყველა ის პროდუქტი იმყოფება ერთმანეთთან კონკურენციაში, რომლების მსგავს სარგებელს გენერირებენ. ამდენად, ამ მიდგომის მიხედვით ასევე შეიძლება განისაზღვროს/დადგინდეს ძირითადი კონკურენტები.

1.2.1.2 სტრატეგიული ჯგუფები რელატიური ბაზრის დახასიათებისთვის

ყველა ზემოაღნიშნულ კონცეფციას საერთო აქვს ის, რომ ისინი სუბიექტური ფაქტორებით განისაზღვრება (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.32). სხვა მიდგომა, რომელიც სუბიექტური განსაზღვრების სულმცირე თავიდან აცილებას ახდენს ძირითად მიდგომებში, არის *სტრატეგიული ჯგუფების კონცეფცია* (შდრ. Haedrich/Jenner 1995). სტრატეგიული ჯგუფები მოიცავს ყველა იმ სანარმოს, რომლებსაც მსგავს ან მინიმუმ მსგავს გარემო-სიტუაციაში კონკურენციულად რელევანტური გადანყვეტილების მიღების პარამეტრების მიმართ, ჰომოგენური დამოკიდებულება გააჩნიათ (შდრ. Hunt 1972). პორტერის (Porter 1980) მიხედვით, სტრატეგიული ჯგუფები ბაზარზე ამჟღავნებს რელატიურად ჰომოგენურ დამოკიდებულებას სხვადასხვა სტრატეგიული დიმენსიის მიმართ:

- სტრატეგიული უპირატესობის არჩევანი (ტექნოლოგიური ლიდერშიპი [ხელმძღვანელობა], ხარისხის ლიდერშიპი, ხარჯების ლიდერშიპი);
- სპეციალიზაციის ხარისხი (მაგ., პროდუქციის ასორტი-

მენტის, მომხმარებელთა სეგმენტაციისა თუ რეგიონალური (ზარალის) დაფარვის/სადაზღვეო დაცვის მიხედვით;

- პროდუქტის, ბრენდის (სავაჭრო-სასაქონლო მარკის), სერვისისა და ფასის დიფერენცირების ხარისხი;
- (პირდაპირი თუ არაპირდაპირი) გასაღების არხების არჩევანი.

„Push“ ან „Pull“ სტრატეგიების დომინანცია გასაღების არხებში, ე.ი. ზომა (მოცულობა, ხარისხი), რომელშიც საწარმო (კომპანია) სავაჭრო პარტნიორებთან (დისტრიბუტორებთან) მომხმარებელს მოთხოვნისკენ ნააქეზებს (Pull), ან სავაჭრო პარტნიორებს (დისტრიბუტორებს) პირდაპირ გაყიდვებისთვის ასტიმულირებს (Push).

პროდუქტის ხარისხის არჩევანი (მაგ., გამოყენებულ მასალებთან, სპეციფიკაციებთან [ტექნიკურ მახასიათებლებთან: დეტალები, მასალა, ხარისხი და სხვ.] დასაშვებ გადახრებთან, ნიშან-თვისებებთან მიმართებით).

სტრატეგიული ჯგუფების იდენტიფიცირებისთვის, უნდა განიმარტოს განსხვავებულ სტრატეგიულ ქცევათა საფუძველი. უმეტეს მიზეზთაგანს წარმოადგენს კორპორატიული მენეჯმენტის სხვადასხვა რისკისკენ მიდრეკილება, განსხვავებული სასტარტო სიტუაციები, სხვადასხვა ძლიერი თუ სუსტი მხარე, ისევე როგორც ისტორიული დამთხვევები (შემთხვევები/შემთხვევითობები).

1.2.1.3 სტრუქტურული საბაზრო დეტერმინანტები და კონკურენციული ინტენსივობა

ბაზრის დელიმიტაცია/დეფინიციის ზემოთ განხილული მიდგომეში აჩვენებს, რომ მომხმარებლების მხრიდან აღქმული სუბსტიტუციური ურთიერთობები კონკურენტების სერვისშეთავაზებებს შორის და მიმწოდებლებს ([პოტენციურ] გამყიდველებს) შორის აქედან დაკავშირებული კონკურენციული ინტენსივობა,

წარმოადგენს ყოველი ბაზრის დელიმიტაცია/დეფინიციის არსებით ამოსავალ წერტილს (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ. 34). ამის საფუძველზე მიზანშეწონილია დაისვას კითხვა იმის შესახებ, თუ რომელი სტრუქტურული ბაზრის დეტერმინანტებით განიცდის კონკურენციული ინტენსივობა გავლენას დარგში. პორტერი (Porter 1980) აღწერს ხუთ კონკურენციულ ძალას:

მეტოქეობა (კონკურენცია) არსებულ კონკურენტებს/დარგს შიგნით კონკურენციას შორის: როდესაც არსებობს ბევრი მსგავსი (ერთნაირი) სახის კონკურენტი, (ბიზნეს-)დარგი მხოლოდ ნელა იზრდება და/ან არსებობს მაღალი ბაზრიდან გასვლის/ბაზრის დატოვების ბარიერები (Market-Leaving-Barriers), კონკურენციის ინტენსივობა არის მაღალი. ბაზრის ახალი მიმწოდებლის ([პოტენციური] გამყიდველის) შემოსვლისას, ეს დამატებითი მიწოდება მსგავსი მოთხოვნის დროს ამცირებს ბაზრის მონაწილეთა შემოსავლებს (შემოსავლის მიღებას).

მუქარა ახალი მიმწოდებლის ([პოტენციური] გამყიდველის) მხრიდან: მუქარა ახალი მიმწოდებლის ([პოტენციური] გამყიდველის) მხრიდან არის დიდი, როდესაც შესვლის ბარიერები არის დაბალი. ძირითადი (და არსებითი) შესვლის ბარიერებია შემოსავლის (მოგების) ზომა/მასშტაბი (returns to scale), პროდუქციის დიფერენციაცია, კაპიტალის მოთხოვნა/საჭიროება, ურთიერთდაბრკოლებები (change barriers) მომხმარებლებისთვის და გასაღების არხებთან მისვლისთვის/წვდომისთვის.

მიმწოდებლების მოლაპარაკების ძალა: მიმწოდებლებს საქონელსა და მომსახურებაზე ფასის ზრდით შეუძლიათ დარგისთვის საფრთხის შექმნა. ძლიერ მიმწოდებლებს ამით შეუძლიათ დარგის შემოსავლიანობის შემცირება.

მყიდველების (მომხმარებლების) მოლაპარაკების ძალა: მყიდველებს (მომხმარებლებს) შეუძლიათ ზენოლა მოახდინონ ფასებზე, უზრუნველყონ ხარისხის გაუმჯობესება ან მიაღწიონ მონინავე/ფართო მომსახურების შეთავაზებას. ეს ამცირებს შემოსავლიანობას დარგს შიგნით.

მუქარა შემცვლელი პროდუქტებით (სუბტიტუციებით):

ფართო აზრით, დარგის ყველა კონკურენტი ინდუსტრიასთან (მრეწველობასთან) მეტოქეობს, რომელიც სუბსტიტუციებს (შემცვლელ პროდუქტებს) აწარმოებს, ე.ი. პროდუქტებს, რომლებიც მომხმარებლის პრობლემას სხვა წესით წყვეტს და ამით მომხმარებლის პერსპექტივიდან (როგორც განხილული დარგის პროდუქტის) მსგავს ფუნქციას ასრულებს. ამით სუბსტიტუციები ზღუდავს დარგის შესაძლო მოგებებს.

რაც უფრო ძლიერია ამ ხუთი კონკურენციული ძალის მუქარა, მით უფრო არამიმზიდველია განხილული დარგი და მით უფრო რთულია გრძელვადიანი კონკურენციული უპირატესობის მიღწევა. აქედან გამომდინარე, საწარმოებს მართებთ იმდაგვარი პოზიციონირება, როდესაც ხუთი კონკურენციული ძალა შეძლებისდაგვარად მცირე მუქარის მატარებელი იქნება.

კომპანიებს შესაბამისი სტრატეგიული მიმართულების საშუალებით შეუძლიათ ხუთი კონკურენციული ძალის შემცირება, რასაც თავის მხრივ ძალუძს აამაღლოს დარგის მიმზიდველობა, მაგრამ დარგები ასევე ხანგრძლივად ზიანდება, როდესაც საწარმოები კონკურენციული ძალების განაწილებაზე ზემოქმედებენ.

ნახსენები/აღნიშნული ბაზრის დეტერმინანტები ფართოდ დასაზღვრულ (შეზღუდულ) ბაზრებზე შესაძლებელს ხდიან კონკურენციული სტრუქტურების დახასიათებას, ისევე როგორც კონკურენტის და სუბსტიტუტის (შემცვლელის) იდენტიფიცირებას და კონკურენციული ინტენსივობის აღმძვრელი ძალების შეცნობას (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.36).

მთლიანობაში, სტრუქტურული საბაზრო დეტერმინანტები, კლასიკური ბაზრის დელიმიტაცია-დეფინიციის მიღმა, კონკურენციაზე ორიენტირებული სტრატეგიული მარკეტინგული დაგეგმარებისთვის, ძირითადი/მნიშვნელოვანი *კონკურენცია*სთან დაკავშირებული სტრუქტურული პარამეტრების იდენტიფიცირებისა და მარკეტინგული დაგეგმარებისთვის, (მათი) გამოსადეგად გახდომის/გამოყენების შესაძლებლობას გვთავაზობს (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.36).

1.2.1.4 სტრატეგიული ბიზნესდარგების დელიმიტაცია/დეფინიცია

სტრატეგიული ბიზნესდარგების დელიმიტაცია/დეფინიცია მჭიდროდ არის დაკავშირებული რელევანტური ბაზრის დელიმიტაცია/დეფინიციასთან (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.36). ძლიერ დიფერენცირებული კომპანიებისთვის, რომლებიც ფართო სერვის-პროგრამებით ბაზრის სეგმენტების დიდ რიცხვს (ბაზრის მრავალ სეგმენტს) ამუშავებენ, გონივრულია როდესაც მათი სტრატეგიული ბაზრის დაგეგმარების ფარგლებში, ურთიერთდამოკიდებულების შესაბამისად, ხდება სხვადასხვა სახის აქტივობათა გათვალისწინება. მოცემულ შემთხვევაში (მსგავს პირობებში) მიზანშეწონილია განსხვავებული კონკურენციული სტრატეგიების იმპლემენტირება სათანადო აქტივობებისთვის (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.37, Meffert 1994). ეს სეპარატულად (განცალკევებულად) საანალიზო და დაგეგმარების ერთეულები აღინიშნება როგორც სტრატეგიული ბიზნესერთეულები (სბე) (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.37, Gälweiler 1979, Köhler 1981). სტრატეგიულ ბიზნესერთეულებს უნდა წაეყენოს მრავალი მოთხოვნა:

სტრატეგიული ბიზნესერთეულები სეპარატულად დაგეგმარებადი და კონტროლირებადი უნდა იყოს, ე.ი. აყალიბებდეს დამოუკიდებელ ოპერაციულ ერთეულს.

სტრატეგიული ბიზნესერთეულის ცალკეული პროდუქტი მის სარგებლიანობასთან, მის მყიდველებთან და მის გასაღების გზებთან მიმართებით უნდა იყოს ძლიერ მსგავსი; განსხვავებული სტრატეგიული ბიზნესერთეულის ცალკეული პროდუქტი მის სარგებლიანობასთან, მის მყიდველებთან და მის გასაღების გზებთან მიმართებით უნდა იყოს ძალზე განსხვავებული.

სტრატეგიული ბიზნესერთეულების ცალკეული სამოქმედო პარამეტრი, მაგ., საბაზრო წილი ან დამზადების ტექნოლოგიები უნდა იყოს ცვალებადი, ურომლისოდაც სხვა სტრატეგიულ

ბიზნესერთეულებზე ხდება ზემოქმედება/გავლენის მოხდენა.

სტრატეგიული ბიზნესერთეული საბაზრო პოტენციალის კუთხით საკმარისად ატრაქტული უნდა იყოს, იმისთვის რომ დამოუკიდებელი სტრატეგიული ბაზრის დამუშავების განხორციელება შეძლოს.

საბაზრო და კონკურენციულად დამოუკიდებელ სუბერთეულებად სანარმოს ამ კლასიფიკაცია-დაყოფას აფერხებს ის, რომ სტრატეგიული ბიზნესერთეულები ერთობლივ ბაზარზე ერთმანეთს მეტოქეობენ. ცალკეულ სტრატეგიულ ბიზნესერთეულებს შორის არსებული ურთიერთდამოკიდებულებები, რომლებსაც ძალუძთ სანარმოს საერთო წარმატებაზე ნეგატიური ზეგავლენის მოხდენა, აღმოცენდებიან ორმხრივი სერვისურთიერთობისას ან ერთობლივ სამომხმარებლო ბაზრებთან. სანარმოს დაყოფა-კლასიფიკაცია სტრატეგიულ ბიზნესერთეულებად, მაშასადამე, ასევე ითვალისწინებს ამ ურთიერთდამოკიდებულებას. იდეალურ შემთხვევაში სანარმო შედგება ურთიერთისაგან დამოუკიდებელი მრავალი ბიზნესერთეულისგან, რომელთა შორისაც ცალსახად განსაზღვრადი პროდუქტი/ბაზარი-რესურსები-კომბინაციებს შორის საფუძველზე არ არსებობს რაიმე ურთიერთდამოკიდებულება. სანარმო წარმოადგენს სტრატეგიული ბიზნესერთეულის (სბე) კვაზი პორტფელს (ბიზნესსფეროს).

სტრატეგიული ბიზნესერთეულის ფორმირების პროცედურა შეიძლება სტრუქტურირდეს (აიგოს) სამი კითხვის საფუძველზე (Abell 1980):

- ფუნქციონალური შესრულება: რომელი ძირითადი პრობლემების გადასაჭრელად შეიძლება იქნას შემუშავებული პროდუქტები?

- მომხმარებელთა (მყიდველთა) ჯგუფები: რომელი მოთხოვნის ჯგუფები შეიძლება იქნას ძირითად მომხმარებლებად (მყიდველებად) მიჩნეული?

- ტექნოლოგიები: რომელ ტექნოლოგიურ ბაზისზე შეიძლება პროდუქტების შემუშავება?

სტრატეგიული ბიზნესერთეულების კონცეფცია უნდა მიიღწეს საერთო ბაზრის ანალიზით, აღნიშნულ დიმენსიებთან მიმართებით, რომ მომავლის ბაზრების მნიშვნელობის შესახებ არსებობდეს მარკეტინგის პასუხისმგებლიანი იდეები, რითაც შესაძლებელი გახდება შესაბამის საწარმოთა აქტივობების ადრეულ ეტაპზე, როგორც სტრატეგიული ბიზნესერთეულების გაგება და სათანადო სტრატეგიული ზომების მიღება.

სტრატეგიული ბიზნესერთეულების ფორმირება გაგებულ უნდა იქნას როგორც იტერატიული (განმეორებითი/განმეორებადი) პროცესი, რომელშიც მსგავსი დიმენსიის გამოხატულების (ფორმის) ერთეულები იმდენად დაკავშირებულია (ერთმანეთთან), რომ ისინი საწარმოსთვის (ახლა და მომავალში) ერთიან (და ერთგვაროვან) სტრატეგიულ მნიშვნელობას ავლენს.

წინამდებარე ახსნა-განმარტებებში ბიზნესდარგისა და სტრატეგიული ბიზნესერთეულის ცნებები ერთმანეთის პარალელურად იქნას განხილული. ლიტერატურაში მოიძიება - (რასაც ხშირად ადგილი აქვს მარკეტინგის სფეროში) - სხვადასხვა ავტორთა განსხვავებული დეფინიციები. ეს არის დოქტრინათა (მეცნიერულ თეორიათა/სისტემათა) პლურალურობის (სიმრავლის) გამოხატულება.

1.2.2 მყიდველთა (მომხმარებელთა) სეგმენტირების მეთოდი

მომხმარებლებსა და ბაზარზე ორიენტირებული კორპორაციული მენეჯმენტის არსებითი დამახასიათებელი თვისება არის ის, რომ მომხმარებლები საკუთარი სურვილებითა და საჭიროებებით, ბიზნესგადანყვეტილებებისთვის აყალიბებენ საფუძვლებს (შდრ. Kesting/Rennhak 2008).

მომხმარებელთა სეგმენტიერების კონცეფცია, მასობრივი მარკეტინგის საპირისპიროდ იყენებს არა ყველა მომხმარებლის მსგავსებებს/საერთო მახასიათებლებს, არამედ, მარკე-

ტინგის ძირითადი იდეის, სახელდობრ, მომხმარებელთა ყველა ბიზნესაქტივობათა მიმართულების აზრით, ითვალისწინებს განსხვავებული სამომხმარებლო ჯგუფების სპეციფიკურ საჭიროებებს. მყიდველთა (მომხმარებელთა) სეგმენტაცია ნიშნავს „ (...) ჰეტეროგენული საერთო ბაზრის დანაწილებას პროდუქტისთვის ჰომოგენურ სუბბაზრებად თუ სეგმენტებად, და სეგმენტის (შესაბამისად, მრავალი სეგმენტის) გარკვეულ (გა) დამუშავებას სეგმენტურ-სპეციფიკური მარკეტინგის პროგრამების მეშვეობით (...)“ (Freter 1983, გვ.18).

ბიზნესის ადმინისტრირებაში სეგმენტაცია უწინდებურად B2C-ბაზრების გავრცელებულ მაგალითზე აისახება. ამასთან, ასევე გამოქვეყნდა რამოდენიმე შრომა B2B-მარკეტინგში სეგმენტაციის თაობაზე (შდრ. Kesting/Rennhak, 2008).

კრიტერიუმები სეგმენტაციისთვის უნდა აკმაყოფილებდეს გარკვეულ ნიშაპირობებს. დასავლურ ლიტერატურაში ჩვეულებრივ წამოყენებულია ექვსი მოთხოვნა, რომლებიც სხვა დანარჩენთან ერთად ემსახურებიან მას, რომ უზრუნველყონ ბაზრის დანაწილების მიზანშეწონილობა (შდრ. Kesting/Rennhak, 2008).

სეგმენტაციის კრიტერიუმები შეიძლება კლასიფიცირდეს (დაიყოს) მცირე მთავარ კატეგორიებად, რომლებიც ლიტერატურაში ნაწილობრივ მარტივად განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან. მეფერტი (Meffert 2000, გვ.188) B2C-დარგისთვის პოსტულირებს შემდეგ სეგმენტაციის კრიტერიუმებს:

ბაზრის სეგმენტაციის უძველესი ფორმაა *გეოგრაფიული სეგმენტაცია*. პირველ რიგში ის შეპირობებულია მოსახლეობის სივრიცთი განაწილებით, ხოლო მეორე მხრივ - განსაზღვრულ რეგიონებში არსებული თვითმყოფადი კულტურის სპეციფიკური ქცევის ნიშნუბებით. კლასიკური გეოგრაფიული სეგმენტაცია, რომელიც შეიძლება ასევე *მაკროგეოგრაფიულ სეგმენტაციად* აღინიშნოს, ბაზარს ყოფს სხვადასხვა რეგიონალურ ერთეულად. დიდი, საერთაშორისოდ აქტიური კომპანიები (ბაზრებს) ხშირად სეგმენტირებენ (ანაწილებენ/ყოფენ)

ქვეყნებისა თუ დიდი გეოგრაფიული რეგიონების მიხედვით. გეოგრაფიული სეგმენტაციის მიდგომის უპირატესობა მდგომარეობს საჭირო მონაცემთა ადვილად განკარგვის შესაძლებლობაში. სეგმენტაცია გეოგრაფიული კრიტერიუმების მიხედვით რაციონალური ჩნდება პირველ რიგში სასაქონლო ჯგუფებთან, სადაც მყიდველებს გარკვეული რეგიონალური პრეფერენციები (უპირატესობები) გააჩნიათ. ეს რასაკვირველია ეხება სასაქონლო ჯგუფების მხოლოდ ძალზე შეზღუდულ რაოდენობას.

კლასიკური სეგმენტაციის მეორე ფორმა ასახავს *სოციო-დემოგრაფიულ სეგმენტაციას*. სოციო-დემოგრაფიული სეგმენტაცია მიჯნავს (გამოყოფს/განასხვავებს) სასაქონლო ჯგუფებს პოპულაციის (მოსახლეობის) დახასიათების საფუძველზე. სოციო-დემოგრაფიული კრიტერიუმებს, როგორცაა მაგ., ასაკი, სქესი, ოჯახური მდგომარეობა თუ ბიუჯეტის სიდიდე, ბაზრის სეგმენტაციის ფარგლებში საკვანძო როლი აკისრია. გარდა ამისა, ის ბაზრის მოცულობისა და მოთხოვნის მისანვდომობის/წვდომის მხედველობაში მიღებით იძლევა შეფასებათა შესაძლებლობას. სოციო-დემოგრაფიული სეგმენტაციის მიდგომის მთავარი უპირატესობა ძვეს კრიტერიუმების მარტივად წვდომადობასა და ზომადობაში. ამასთან, სეგმენტაციის შედეგები მიიჩნევა, როგორც დროებით, შედარებით სტაბილური. რასაკვირველია ისინი აჩვენებენ მხოლოდ რაღაც ძლიერ შეზღუდულს/დასაზღვრულს მომხმარებელთა ზნე-ჩვეულებების, წარმოდგენების, განწყობებისა და ფასეულობების შესახებ, რადგან არავითარ პირდაპირ ინფორმაციებს მყიდველთა პრეფერენციებისა და მოტივების შესახებ არ იძლევიან. ამიტომ კარგავს სოციო-დემოგრაფიული სეგმენტაციის კრიტერიუმების განსაკუთრებული გამოყენება მზარდ მნიშვნელობას. სულ უფრო და უფრო ხშირად ხდება მათი კომბინირება ([ურთიერთ]შეფარდება/შეხამება) სხვა კატეგორიების კრიტერიუმებთან.

ფსიქოგრაფიული სეგმენტაციის მიდგომა მიზნად ისახავს

მყიდველთა ჯგუფების დეფინიციას განსხვავებულ ნიშან-თვისებებზე დაყრდნობით, რომლებიც ანალოგიურ ფსიქიკურად მონათესავე დაჯგუფებებს აყალიბებს. თანახმად ამისა, ფსიქოგრაფიული კრიტერიუმები ითვალისწინებს სხვა დანარჩენთან ერთად იმ გარემოებას, რომ ინდივიდებს, მათი მსგავსი დემოგრაფიული დაჯგუფების კუთვნილების მიუხედავად, შეიძლება ნაწილობრივ სრულიად განსხვავებული შეხედულებები და წარმოდგენები ჰქონდეთ. უწინდებურად რასაკვირველია არარსებობს ერთიანი ფუნდამენტური ხედვა (ძირითადი თვალსაზრისი/კონცეფცია) იმის შესახებ, თუ რომელი განსხვავებული ნიშან-თვისებები ერთიანდება ფსიქოგრაფიული სეგმენტაციის ცნების ქვეშ. მიუხედავად ამისა, შესაძლებელია მოხდეს სულ მცირე პრინციპული დანაწილება-დაყოფა საერთო პიროვნულობის და სპეციფიკურ (თავისებურ) სასაქონლო ნიშან-თვისებებში (მახასიათებლებში).

ფსიქოგრაფიული სეგმენტაციის ცვლადები (ცვლადი სიდიდეები) მიუთითებენ გარკვეული სასაქონლო წარმოდგენების/შეხედულებების აშკარად მნიშვნელოვან დამოკიდებულებაზე ყიდვის ქცევებთან, ვიდრე საყოველთაო წარმოდგენები/შეხედულებები და ამით ფაქტიურ სამომხმარებლო ქცევებთან მიმართებით იძლევიან კონკრეტული დასკვნების გაკეთების შესაძლებლობას. ცალკეული მოტივი ასევე აწარმოებს კონკრეტულ დამოკიდებულებას ყიდვის (სავაჭრო) ქცევებისთვის. მოტივებს ასევე მნიშვნელობა აქვს (სასაქონლო) ბრენდების შერჩევასთან მიმართებით, რადგან სასაქონლო ტიპების გარკვეული ბრენდები დიდად განსხვავდება განსაზღვრულ საჭიროებათა დაკმაყოფილების თვალსაზრისით. პრინციპულად ასევე შესაძლებელია, მსგავსი სპეციფიკურ სასაქონლო აღქმებისა და პრეფერენციების მქონე მომხმარებლების სეგმენტების გაერთიანება.

ქცევაზე ორიენტირებული სეგმენტაცია ასახავს ყიდვის (სავაჭრო) გადანყვეტილების მიღების პროცესთა შედეგს. ოთხი მარკეტინგულ-ინსტრუმენტალური სფეროს ანალოგიურად,

ქცევაზე ორიენტირებული სეგმენტაციის დროს ადგილი აქვს სასაქონლო, საფასო, საკომუნიკაციო და გასაღების ნიშნის მიხედვით დანაწევრებას. პროდუქციის არჩევანის გათვალისწინებით ნათელი ხდება, რომელი განსაზღვრული საქონლის სახეობის ან სასაქონლო ბრენდის ყიდვა სურს თუ არა მომხმარებელს. შემდეგი რელევანტური ასპექტი არის ყიდვის (სავაჭრო) მოცულობა ან მოხმარების ინტენსივობა, რაშიც იგულისხმება ყიდვის (სავაჭრო) მოცულობა, რასაც მომხმარებლები განსაზღვრული დროის ფარგლებში საშუალოდ ყიდულობენ და შესაბამისად, - მოიხმარენ. ამ მონაცემებზე დაყრდნობით განსაზღვრულ სეგმენტებში შესაძლებელია მყიდველთა დაყოფა მრავალ, ნორმალურ და მცირე მყიდველებად.

ქცევაზე ორიენტირებული სეგმენტაცია ასევე საყურადღებოა საფასო (ფასების) ქცევის კუთხით. სეგმენტაციები დაკვირვებადი საფასო ქცევების მიხედვით, შესაძლებელია როგორც პროდუქტზე, ისე პერსონაზე ორიენტირებულად და ასევე კომბინირებულად წარმართოს. დაკვირვებები წარმოებს ყიდვებზე განსაზღვრული ფასების (საფასო) კლასების/კატეგორიების პირობებში ან მომხმარებელთა რეაქციებზე სპეციფიკური თავაზების დროს. რასაკვირველია, მიღებული შედეგები უნდა იყოს დროებით რამდენადმე სტაბილური, მაშინ როდესაც, აქედან მომავალ ყიდვის (სავაჭრო) ქცევებში დასკვნები იქნება გასაკეთებელი.

ქცევაზე ორიენტირებული კრიტერიუმები სრულად არვენებს შედარებით მაღალ სავაჭრო (ყიდვის) ქცევების რელევანტურობას და ამასთანავე რელატიურად ადვილად ზომვადია, მაგ., მეორეული სტატისტიკები მედიით სარგებლობისათვის.

ქცევაზე ორიენტირებული სეგმენტაციები მთლიანობაში მიიჩნევა როგორც ეკონომიკური, როგორც ფსიქოგრაფიული მიდგომა. მაგრამ, რადგან ისინი ყიდვის გადანყვეტილების მიღების პროცესების წარმოშობას ვერ წვედება/მოიცავს, უმეტესად არ აკეთებენ დასკვნებს, (თუ) რამდენ ხანს გრძელდება დაკვირვების ქვეშ მყოფი სავაჭრო (ყიდვის) ქცევა, რადგან არ

არსებობს ინფორმაცია (მითითება/მინიშნება, მიმართულება), (თუ) რომელ გამოყენებულ ცვლადთაგანს გააჩნია მასზე გავლენა.

ამგვარად, ქცევაზე ორიენტირებული კრიტერიუმების ექსკლუზიური გამოყენება გვათვავობს მხოლოდ შეზღუდულ მნიშვნელობას. ამიტომ, რაციონალური ჩანს ქცევაზე ორიენტირებული ნიშან-თვისებების (მახასიათებლების) გამოყენება სხვა კატეგორიების კრიტერიუმებთან კავშირში.

მარკეტინგის ლიტერატურაში განხილულია ბაზრის სეგმენტაციის თემა, პირველ რიგში სამომხმარებლო საქონლის სფეროს მიმართულებით. განსხვავება, რომელიც კერძო პირებით ტრანსაქციულ პროცესებსა და ორგანიზაციულ მომხმარებლებს (მყიდველებს) შორის არსებობს, ხშირად იმდენად მნიშვნელოვანია, რომ B2C-ის პრობლემის გადაჭრის მიდგომების წმინდა ადაპტაცია B2B-ის სფეროში არ არის საკმარისი (Kesting/Rennhak, 2008). კონკურენტუნარიანად დარჩენისთვის, ამასთან, შესაბამისი კონკურენციული უპირატესობის მიღწევისთვის, ასევე B2B-ის მიმწოდებელი უნდა იყოს გაცილებით უფრო მიზანმიმართული სათანადო სპეციფიკური მომხმარებლის მოთხოვნების მიმართ. B2B-ის სფეროში სეგმენტაციის ძირითადი მიდგომა შესაბამისად იგივეა, რაც B2C-ის სფეროში. მოთხოვნები, რომლებიც სეგმენტაციის კრიტერიუმებს პრინციპულად უნდა აკმაყოფილებდეს, ასევე ეხება ბაზრებს ორგანიზაციული მომხმარებლებით (მყიდველებით).

განსაკუთრებით მძლავრი ორიენტაცია შემსყიდველ ორგანოებზე, შესაბამისად ე.წ. **Buying Centers**-ზე უკანასკნელ წლებში გამოიწვია სეგმენტაციის კრიტერიუმების აშკარა რაფინირება (განმნდა/სრულყოფა) სასაქონლო კაპიტალის სექტორში/სფეროში. ბეკერი (Becker 2013, გვ.281) განასხვავებს B2B-ის სეგმენტაციის კრიტერიუმების სამ კატეგორიას:

- ორგანიზაციასთან დაკავშირებული კრიტერიუმი;
- ორგანიზაციის წევრებთან დაკავშირებული კრიტერიუმი;
- ორგანიზაციის ქცევასთან დაკავშირებული კრიტერიუმი.

ორგანიზაციასთან დაკავშირებული ცვლადები ძალზედ კარგად შესადარია B2C-ის სექტორის/სფეროს (გეოგრაფიული და სოციო-დემოგრაფიული ნიშან-თვისებები) კლასიკური სეგმენტაციის კრიტერიუმებთან. ამასთან საქმე ეხება უფრო ფორმალური განსხვავების/გარჩევის ნიშან-თვისებებს (თავისებურებებს), მაგ., დარგის წევრობას, ბაზრის მოცულობას თუ ორგანიზაციის ტიპს (შდრ. Becker 2013, გვ.281).

ორგანიზაციის წევრებთან დაკავშირებული ცვლადები ასახავს წევრების, შესაბამისად გადანყვეტილების მიმღებთა ფიქიკურ მახასიათებლებს მომხმარებლის ორგანიზაციაში. ამის მაგალითს წარმოადგენს აღქმა, მოტივაცია, ინოვაციურობა, ინფორმაციის აკვიზიცია, წარმოდგენები თუ პიროვნულობის ნიშან-თვისებები. ასევე მათი სეპარაციის (გამოყოფა-განცალკევების) ხარისხი/ფეექტიანობა შეზღუდულია/დასაზღვრულია ამ კატეგორიების ცალკეული ნიშან-თვისების გამოყენებისას, თუმცა ადეკვატური ცვლადების კომბინაციებით შესაძლებელია მათი ამალღება (შდრ. Becker 2013, გვ.281).

ორგანიზაციის ქცევასთან დაკავშირებული კრიტერიუმები ეფუძნება ორგანიზაციათა ყიდვის (სავაჭრო) ქცევებს, შესადარს ქცევაზე ორიენტირებულ B2C-სეგმენტაციის კრიტერიუმებთან. კოლექტიური (შეს)ყიდვის ქცევა აყალიბებს მთავარ შეხების წერტილს. B2B-ის სექტორში/სფეროში მნიშვნელოვანი, ქცევაზე ორიენტირებული კრიტერიუმები დანარჩენთა შორის არის, ე.წ. Buying Centers-ის სიდიდე, კომპოზიცია (შედგენა/შემადგენლობა) თუ ინტერპერსონალური ურთიერთობები და შემდგომი ქცევის ასპექტები, როგორიცაა შეკვეთის სიდიდე, შეკვეთის/შესყიდვის კრიტერიუმები, ყიდვის დრო, პროდუქტის მოხმარება, მოხმარების ინტენსივობები თუ მიმნოდებლების ერთგულება. პრინციპში, ამ სეგმენტაციებს უნინარესად ძალუძთ მოახდინონ აშკარად გარჩევადი მიზნობრივი ჯგუფების დეფინირება (შდრ. Becker 2013, გვ.281).

თავი 2

ინფორმაციაზე სტრატეგიული განვითარების პროცესში

სტრატეგიის დადგენა და დამუშავება დიდწილად ეფუძნება ინფორმაციის ფლობასა და ინტერპრეტაციას. ეს ასევე ეხება სტრატეგიული მარკეტინგის დაგეგმარებას. შემდგომი თავი ასახავს სტრატეგიული მარკეტინგის დაგეგმარების მნიშვნელოვან ანალიზს და აჩვენებს, თუ როგორ ხდება შექმნილი/მოპოვებული ინფორმაციებით კონკურენციული უპირატესობის იდენტიფიცირება და კონკურენციული სტრატეგიების ფორმულირება.

პირველ რიგში, ყურადღების ცენტრში იმყოფება შიდასა-წარმოო სიტუაციის ანალიზი. ამასთან, აქ ასევე მნიშვნელოვანია აქტუალური სტრატეგიებისა და მიზნების განსჯა და ანალიზი, რასაც კომპანია თავის პოტენციალის გათვალისწინებით ასრულებს. გარდა ამისა, დაკვირვებას იმსახურებს ის, თუ რა რესურსებს განკარგავს საწარმო, და საწარმოო კულტურასთან და სტრუქტურასთან მიმართებით როგორ პოზიციონირებს ის. ამის შემდგომ გადასადგმელ ნაბიჯად ნაჩვენებია ის, რაც მომხმარებლის ანალიზის ფარგლებშია შესასრულებელი. გარემოს ანალიზის დროს წარმოებს კომპანიაზე გარედან მოქმედ ფაქტორთა ანალიზი. დასასრულ, წარმოდგენილია მონაცემთა მოძიების მეთოდები.

ზემოთ წარმოდგენილ აქტივობათა ერთობლიობა საჭიროა სტრატეგიული კონკურენციული უპირატესობის განსაზღვრებლად. სტრატეგიული უპირატესობა, მარტივად რომ ვთქვათ არის რაღაც, რაც საწარმოს უკეთ ხდის, ვიდრე მის კონკურენტს და რაც მომხმარებლის პერსპექტივიდან რელევანტურია. ამასთან, პირველ რიგში ცხოვრების ციკლის ანალიზით, პორტფოლიოს ანალიზითა და ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზით წარმოდგენილია შემდგომი სპეციალური საანალიზო მეთოდები, რომლებიც მიზნად ისახავენ საწარმოს ძლიერი და

სუსტი მხარეების, შესაბამისად გარე შანსებისა და რისკების წარმოჩენა-გაშუქებას. ამ ანალიზის შედეგი, ისევე როგორც უწინარესად სიტუაციის ანალიზი, ხშირად კომპანიის ძლიერ-სუსტ მხარეთა პროფილის ფორმაში ვიზუალიზირდება (თვალსაჩინოვდება), სადაც ხდება საწარმოს ანალიზის შედეგების კონკურენციული ანალიზის შედეგებთან შეთანაზომება/სინქრონიზება. დასასრულ, ძლიერ-სუსტ მხარეთა პროფილი უკავშირდება შანსები-რისკების ანალიზს, რომელიც არსებითად მომხმარებლისა და გარემოს ანალიზს ეფუძნება. ეს კავშირი აღინიშნება როგორც ე.წ. SWOT-ანალიზი.

ამის საფუძველზე მიზანშეწონილია კონკურენციულ უპირატესობათა იდენტიფიცირება და კონკურენციული სტრატეგიების განვითარება. საექსპლუატაციო უპირატესობის, პროდუქტით ხელმძღვანელობისა და მომხმარებლის სიახლოვის მიდგომებით, საწარმოს თავის კონკურენტებთან მიმართებით უპირატესობის მოპოვება შეუძლია.

2.1 სიტუაციის ანალიზი

საწარმო ლავირებს მრავალრიცხოვან გამოწვევათა შორის. მათგან შეიძლება გამოიყოს: მომხმარებლები, რომელთა შექმნასაც ისურვებდა კომპანია; გარე გავლენები, როგორც არის საკანონმდებლო აქტები ან პოლიტიკური ვითარებანი, რომლებიც გავლენას ახდენენ საწარმოს საქმიანობაზე; და ასევე შიდა სტრუქტურები და რესურსები. ისმება კითხვა, თუ როგორ უნდა მოიქცეს კომპანია, რომ მსგავსი გამოწვევების დაძლევა შეძლოს? წარმატებული სტრატეგიული დაგეგმარებისთვის უნდა მოხდეს განსხვავებულ სიტუაციათა ზუსტი გაანალიზება და ამრიგად მოპოვებული ინფორმაციების მიზნობრივი გამოყენება.

2.1.1 სანარმოს ანალიზი

შანსების წარმატებით გამოსაყენებლად და რისკების თავიდან ასაცილებლად, სანარმო დაგეგმარებასა და სტრუქტურებში უნდა ფლობდეს საჭირო დამაჯერებლობას, ისევე როგორც საჭირო უნარებს. ძლიერი და სუსტი მხარეების იდენტიფიკაცია წარმოადგენს სანარმოს ანალიზის ამოცანას. ფერელი და ჰერტლინი (Ferrell/Hartline 2014, გვ.55) სანარმოს ანალიზის განსახორციელებლად გვთავაზობენ სამ ნაბიჯს:

- აქტუალური (მიმდინარე) მარკეტინგის მიზნების, მარკეტინგის სტრატეგიებისა და მარკეტინგის პერფორმანსების (შესრულებათა) ანალიზი;
- აქტუალური (მიმდინარე) და მომავალი (შემდგომი) ორგანიზაციის (საორგანიზაციო) რესურსების ანალიზი;
- აქტუალური (მიმდინარე) და მომავალი (შემდგომი) კულტურულ და სტრუქტურულ საკითხთა ანალიზი.

სანარმოს ანალიზის პირველი ნაბიჯი მოიცავს შიდასანარმოო სიტუაციის კრიტიკულ ევალუაციას (შეფასებას) მარკეტინგის მიზნებთან, მარკეტინგის სტრატეგიებთან და მარკეტინგის პერფორმანსებთან (შესრულებებთან) მიმართებით. მარკეტინგის მიზნები რეგულარულად უნდა ანალიზდებოდეს და ფასდებოდეს, რათა უზრუნველყოფილი იყოს მათი კონსისტენტურობა (მდგრადობის ხარისხი) კომპანიის მისიასთან, მომხმარებელთა მოთხოვნებთან და კომპანიის გარემოსთან. აღნიშნული დაგეგმარების ნაბიჯები მნიშვნელოვანი input-ის დიმენსიებია (პარამეტრებია) შემდგომი ნაბიჯებისთვის, სტრატეგიული მარკეტინგის დაგეგმარების პროცესში (მდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.58).

აქტუალური მარკეტინგის პერფორმანსის შესაფასებლად მხედველობაში უნდა იქნას მიღებული ისეთი მარკეტინგზე პასუხისმგებელი კონტროლის პარამეტრები, როგორიცაა საქონელბრუნვა (მიმოქცევა), საბაზრო წილი, მოგება და ეს უნდა გავრცელდეს/გადანაწილდეს ისეთ განსხვავებულ ტოპ-პერ-

ფორმერებზე (უმაღლეს შემსრულებლებზე/სერვის-პროვაიდერებზე) როგორცაა ბრენდები, სანარმოო ხაზები, ბაზრები, ბიზნესერთეულები და სხვ. გარდა ამისა, კონტროლის პარამეტრები სექტორის (ბაზრის, დარგის, ინდუსტრიულ) საშუალო მაჩვენებელთან/სიდიდესთან მიმართებით უნდა განვიხილოთ, რათა რელატიურ პერფორმანსზე გამოვიტანოთ დასკვნები (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.59). სუსტი და რეგრესული (დაქვეითებული) პერფორმანსი (შესრულება) შეიძლება შემდეგი ფაქტორებით იქნას გამოწვეული (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.59):

- იმ მარკეტინგის მიზნების მიყოლით/ერთგულებით, რომლებიც მეტად აღარ შეესაბამება მომხმარებელთა თუ კომპანიის გარემოს მოთხოვნებს;
- არასრულყოფილი მარკეტინგის სტრატეგიით;
- მცდარი/არასაიმედო სტრატეგიის იმპლემენტაციით;
- კომპანიის მხრიდან არაკონტროლირებადი ცვლილებების დინამიკით მომხმარებელთა, შესაბამისად, - გარემოს მოთხოვნებთან.

სანარმოო ანალიზის მეორე ეტაპზე უნდა დადგინდეს, თუ რა რესურებს ფლობს სანარმო. შემდეგ ხდება მათი შედარება ბაზრის მოთხოვნებსა და კონკურენტების რესურსებთან. ამ გზით არის შესაძლებელი (სანარმოს) საკუთარი *ძლიერი* და *სუსტი მხარეების* შეცნობა/გამოვლენა. ეს შეიძლება იყოს *ფინანსური* რესურსები (მაგ., საკრედიტო შესაძლებლობები/სიტუაციები), ისევე როგორც *ფიზიკური* (მაგ., შენობა-ნაგებობები), *ორგანიზაციული* (მაგ., საინფორმაციო სისტემები) და *პერსონალური* რესურსები (მაგ., სპეციალისტები/კვალიფიციური მუშახელი). ამასთან, კონკურენციულ და/ან დარგთაშორის შეპირისპირებაში უნდა მოხდეს იმ სფეროების იდენტიფიცირებაც, რომლებშიც ზოგიერთი სანარმო განსაკუთრებულ კომპეტენციებსა და კონკურენციულ უპირატესობას ფლობს კონკურენტებთან მიმართებით.

მესამე და საბოლოო ეტაპი სანარმოო ანალიზის ფარგლებ-

ში ეხება მიმდინარე და შემდგომ სანარმოო-კულტურული და სანარმოო-სტრუქტურული საკითხების ანალიზს, რომლებსაც მარკეტინგულ აქტივობებთან შეიძლება ჰქონდეთ შეხება (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.60). სანარმოოში მარკეტინგის სტრატეგიების წარმატებით განხორციელებისთვის (რომლებიც, ძალზედ ხშირად დაკავშირებულია საკმარისი რესურსების უზრუნველყოფასთან) სავალდებულოა მარკეტინგის სათანადოდ მყარი (ასევე, იერარქიული) პოზიცია. ყველა სანარმოო აქტივობა განუხრელად უნდა იქნას მიმართული მომხმარებლისკენ. ამასთან, ეს ჩვეულებრივ მიღწევადია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მარკეტინგი შიდა შესრულების თვალსაზრისით არის ძლიერი. უმეტეს ორგანიზაციებში, სანარმოო კულტურა და სანარმოო სტრუქტურა რელატიურად სტაბილურია, ასე რომ ისინი ასახავს ხანგრძლივ და რთულ მცდელობებს კულტურული თუ ორგანიზაციული გარდაქმნის პროცესების პროვოცირებისთვის.

2.1.2 მომხმარებლის ანალიზი

მარკეტინგის მნიშვნელოვან ამოცანას წარმოადგენს არსებული და პოტენციური მომხმარებლების შესახებ ინფორმაციის შეგროვება და მისი სანარმოს განკარგულებაში გადაცემა, საკუთარი პროდუქტის რეალიზების უზრუნველსაყოფად. ამიტომ სანარმოსათვის საწყისი სიტუაციის ანალიზის დროს მეორე ეტაპია არსებული და მომავალი მომხმარებლის მდგომარეობა სანარმოს მიზნობრივ ბაზრებზე (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.60). ეს მოიცავს ინფორმაციის შეგროვებასა და შეფასებას შემდეგი ოთხი ასპექტით:

- არსებული და მომავალი მომხმარებლები;
- არსებული და მომავალი მომხმარებლების საჭიროებანი;
- ზოგიერთი, ისევე როგორც (მათ შორის) კონკურენტული პროდუქტის ვარგისიანობა, აღნიშნულ საჭიროებათა დასაკმაყოფილებლად;

- გასათვალისწინებელი ცვლილებები მომხმარებელთა საჭიროებებში.

ამასთან, ამ ინფორმაციებს შეუძლია საქონლისა და მომსახურების გაუმჯობესება, ასევე ახლის შემუშავება-განვითარება და შეთავაზება. შესაძლებელია, მომხმარებლის სერვისისა და შიდა პროცესების ოპტიმირება, ახალი მომხმარებლებისა და მიზნობრივი ჯგუფების, ისევე როგორც ახალი ბაზრების აღმოჩენა და ათვისება.

მომხმარებლის ანალიზი მიზნად ისახავს საწარმოს მიერ მომხმარებლის (კლიენტურის) ზუსტ გაცნობასა და გამოვლენას, მათი სურვილების, საჭიროებებისა თუ მოთხოვნების კონკურენტებზე უკეთ დასაკმაყოფილებლად. შედეგად, მომხმარებლები ირჩევენ ამ საწარმოს პროდუქტებს, აკმაყოფილებთ ეს პროდუქტები, ლოიალურ დამოკიდებულებაში რჩებიან საწარმოსთან და რეკომენდაციასაც კი უწევენ მათ (სხვა პოტენციურ მომხმარებელთან). დეტალური მომხმარებლის ანალიზის მიზნები შეიძლება იყოს:

- საკუთარ საწარმოში მომხმარებელზე ორიენტაციის გაუმჯობესება;
- მომხმარებელთა პერსპექტივიდან საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეების შეცნობა;
- საკუთარ შეთავაზებაში ნაკლოვნებათა იდენტიფიკაცია, აქედან მომდინარე ნეგატიური შედეგების წარმოქმნამდე;
- იმ ღონისძიებების იდენტიფიკაცია, რომელთაც ძალუძთ მომხმარებლებში აღძრან ყიდვის სურვილი.

ფერელი და ჰერთლაინი (Ferrell/Hartline 2014, S.61) კონკრეტული კითხვების დასმის საფუძველზე იძლევიან გაშლილი/გაფართოებული *5W-მოდელის* რეკომენდაციას.

ვინ არიან ჩვენი არსებული და პოტენციური (შესაძლო) მომხმარებლები?

1. როგორია ჩვენი მომხმარებლების (კლიენტურის) დემოგრაფიული, გეოგრაფიული და ფსიქოგრაფიული მახასიათებლები?

2. ვინ ყიდულობს ჩვენს პროდუქტს რეალურად?
3. როგორ განირჩევიან მყიდველები პროდუქტის მომხმარებლებისგან?
4. ვინ ახდენს მნიშვნელოვან გავლენას ყიდვის გადაწყვეტილებაზე?
5. ვინ არის ფინანსურად პასუხისმგებელი ყიდვისთვის?
რას აკეთებენ ჩვენი მყიდველები ჩვენი (ვე) პროდუქტებით?
 1. რა რაოდენობითა და კომბინაციით ხდება ჩვენი პროდუქციის შექმნა?
 2. რით განსხვავდება ინტენსიური მომხმარებელი (მოსარგებლე) პასიური მომხმარებლისგან (მოსარგებლისგან)?
 3. იყენებენ თუ არა მყიდველები კომპლემენტარულ პროდუქტს ჩვენი პროდუქტების მოხმარებისთვის? თუ კი, როგორია მათზე მოთხოვნა და რა გავლენას ახდენენ ისინი ჩვენი პროდუქტების გაყიდვებზე?
 4. რას აკეთებენ ჩვენი მყიდველები ჩვენი (ვე) პროდუქტებით მოხმარების შემდეგ? გადაამუშავებენ თუ არა ჩვენი მყიდველები პროდუქტებს ან მათ შეფუთვას?
სად იძენენ ჩვენი მყიდველები ჩვენს პროდუქტს (საქონელს)?
 1. რომელი მოვაჭრისგან (დილერი)/დისტრიბუტორისგან იძენენ ჩვენი მყიდველები ჩვენს პროდუქტს (საქონელს)?
 2. რა როლს თამაშობს ონლაინ-ტრანსაქციები ჩვენი პროდუქტის შექმნისას?
რა დროს/მომენტში (როდის) იძენენ ჩვენი მყიდველები ჩვენს პროდუქტებს?
 1. განიცდის თუ არა ჩვენი პროდუქტების გაყიდვები და/ან მოხმარება სეზონურ გავლენას?
 2. რა ზომით (ხარისხით) ახდენენ გავლენას პრომოუშენური (ხელშემწყობი) აქტივობები ჩვენი პროდუქტების გაყიდვასა და/ან მოხმარებაზე?
 3. არის თუ არა ჩვენი პროდუქტების გაყიდვა და/ან მოხმარება ფიზიკური/სოციალური გარემოთი თუ დროის შეგრძნებით შეპირობებული?

რატომ (და როგორ) ირჩევენ ჩვენი მყიდველები ჩვენს პროდუქტს?

1. რომელია ძირითადი ფუნქციები, რომლებიც ჩვენს პროდუქტს და ასევე კონკურენციულ პროდუქტებს სთავაზობენ?

2. როგორ ვანარმოოთ აქ ჩვენი პროდუქტები კონკურენციის გათვალისწინებით?

3. მომხმარებლის რომელი მოთხოვნილებანი კმაყოფილება ჩვენი პროდუქტით და ასევე კონკურენციული პროდუქტებით?

4. როგორ შეიცვლება მომავალში მომხმარებლის მოთხოვნილებები?

5. როგორ (რით) იხდიან მომხმარებლები ჩვენი პროდუქტისთვის? პრობლემურ საკითხს ხომ არ წარმოადგენს დაფინანსება ყიდვის დროს?

6. არსებობს თუ არა შანსი მყიდველებთან გრძელვადიანი ურთიერთობის დასაფუძნებლად ჩვენთვის ან ჩვენი კონკურენტებისთვის, თუ საქმე ეხება წმინდა ტრანსაქციულ ბიზნესს (რომელთანაც ფასი მოცემულ შემთხვევაში მთავარ როლს თამაშობს)?

7. როგორ შეგვიძლია ჩვენს მყიდველებთან ურთიერთობის აგება, მოფრთხილება და განვითარება?

რატომ არ იძენენ პოტენციური მყიდველები ჩვენს პროდუქტს?

1. რა მოთხოვნილებები გააჩნიათ არამყიდველებს, რომელთაც ჩვენი პროდუქტი არ აკმაყოფილებს?

2. კონკურენტული პროდუქტის რომელი (რა) თვისებები განაპირობებს მას, რომ არამყიდველები ჩვენს პროდუქტებთან შედარებით მათ ანიჭებენ უპირატესობას (ამჯობინებენ)?

3. არსებობს თუ არა მარკეტინგის ინსტრუმენტებთან მიმართებით ფასის, კომუნიკაციისა და დისტრიბუციის ასპექტები, რომლებიც არამყიდველებს ხელს უშლის ჩვენი პროდუქტების შექენაში?

4. რას მოგვიტანს ჩვენ, არამყიდველები ჩვენი პროდუქტების მყიდველებად რომ ვაქციოთ?

მომხმარებლის ანალიზის გაშლილი/გაფართოებული 5W-მოდელი (Ferrell/Hartline 2014, გვ.61)

მნიშვნელოვანია მომხმარებელთა მოტივების შეცნობა. მომხმარებლის ანალიზის ძირითადი ტიპური კითხვებია:

- რატომ ყიდულობს მომხმარებელი ჩვენს პროდუქტს?
- რას აღნიშნავს ყიდვის (სავაჭრო) სიტუაცია?
- რომელ საპროდუქტო (სასაქონლო) და სერვის (მომსახურების) (მახასიათებელ) ნიშან-თვისებებს აფასებს ის?

მომხმარებელთა მოტივების/მოტივაციების შესაცნობად ბაზრის (საბაზრო) კვლევაში განვითარდა სხვადასხვა მოდელი და მეთოდი. ისინი პირველ რიგში მიმართულია ინდივიდუალურ (ცალკეულ) მომხმარებელზე.

რადგან პრაქტიკაში როგორც წესი შეუძლებელია მომხმარებელთა ინდივიდუალური გამოკითხვა (ინტერვიუ), ჩვეულებრივ ყალიბდება *მომხმარებელთა ჯგუფები*. ამასთან, უმარტივეს შემთხვევაში, განასხვავებენ ინდივიდუალურ და კორპორაციულ მომხმარებლებს (კლიენტებს):

ინდივიდუალური მომხმარებელი (მომხმარებელი, ანუ საბოლოო მომხმარებელი; საკვანძო სიტყვა: Business to Consumer, B2C) არის ინდივიდი ან ცალკეული ოჯახის ნაწილი, რომელიც ასევე მოიცავს ოჯახის სხვა წევრს. ჩვეულებრივ, საქმე ეხება ანონიმურ მასობრივ ბაზრებს. თუმცა თანამედროვე საინფორმაციო ტექნიკა (ტექნოლოგიები) სულ უფრო მეტი ინდივიდუალური მონაცემების შეგროვების და თავმოყრის მზარდ შესაძლებლობას იძლევა ასევე ცალკეული მომხმარებლისთვის.

კორპორაციული მომხმარებელი (საკვანძო სიტყვა: Business to Business, B2B) ასევე არის სანარმო. აქ, პროდუქტის შექმნის შესახებ გადანყვეტილებას ჩვეულებრივ იღებს მრავალი პირი. ისინი აყალიბებენ ე.წ. *Buying Center*. ხშირად ისინი ცნობილი პირები არიან. კორპორაციული მომხმარებლები სანარმოსთვის იმდენად მნიშვნელოვანია, რომ ისინი სახელით არიან ცნობილნი და ინდივიდუალურად განიხილებიან.

გარდა ამისა, კონცეპტუალურად და მეთოდურად არსებუ-

ლი მომხმარებლები შეიძლება განსხვავდებოდნენ „არამომხმარებლებისგან“. თავად „არამომხმარებლები“ შესაძლებელია „ჯერ კიდევ არამომხმარებლებისაგან“, ე.ი. პოტენციური მომხმარებლებისგან“, და „მეტად აღარ მომხმარებლებისაგან“, ე.წ. უკმაყოფილო ექს-მომხმარებლებისგან განვასხვავოთ. ორივე არსებული მომხმარებელი და არამომხმარებელი, ასევე მიზნობრივი ჯგუფის ცნების ქვეშ ერთიანდება. ამასგარდა, არსებული მომხმარებლები შეიძლება განირჩეოდნენ როგორც

- პირველი მყიდველი,
- ერთჯერადად მყიდველი,
- მრავალჯერ მყიდველი/განმეორებით მყიდველი,
- ლოიალური მყიდველი ან
- რეკომენდატორი (მრჩეველი).

მომხმარებლის ანალიზის მსვლელობაში ასევე უნდა დაისვას კიდევ უფრო ფართო მნიშვნელობის მქონე კითხვები:

• როგორ შეგვიძლია ჩვენ მომხმარებლის კიდევ უფრო ძლიერ დაკავშირება საწარმოსთან? როგორ უნდა მოხერხდეს მათი მოტივირება ჩვენი (საკუთარი) საწარმოს სარეკომენდაციოდ?

• როგორ უნდა მოვეპყრად ჩვენ განსხვავებულ მომხმარებლებს? ამასთან რომელი განსხვავების გაკეთება (აღმოჩენა) შეგვიძლია ჩვენ?

• როგორ არის შესაძლებელი მიზნობრივ ჯგუფებთან მიდგომის ოპტიმირება?

• როგორ შეგვიძლია ჩვენ ჩვენს მომხმარებლებთან მიმართებით კონკურენციულ გარემოში (კონკურენციასთან შედარებით) უკეთ პოზიციონირება?

• სხვა რომელი მომხმარებლები იქნებოდნენ ჩვენთვის საინტერესო? სად არიან პოტენციური ახალი მომხმარებლები, რომლებიც ჩვენს არსებულ მომხმარებლებს ჰგვანან? როგორ შეგვიძლია ჩვენ ამ არსებული პოტენციური მომხმარებლის ჩვენთვის შექენა?

2.1.3 გარემოს ანალიზი

სიტუაციის ანალიზი წარმოადგენს უფართოეს საკითხს კომპანიის გარემოს ანალიზში (Ferrell/Hartline 2014, გვ.66).

„გარემო“ ბიზნეს-ეკონომიკური მნიშვნელობით გულისხმობს სიტუაციებს, რომლებიც საწარმოს გადაწყვეტილებებზე ახდენს გავლენას, მაგრამ რომელთაგან აღნიშნული საწარმო დროის მოკლე მონაკვეთში არ განიცდის გავლენას. მაგ., სამართლებრივი მოთხოვნები, ახალი კონკურენტები და სხვ. გარემოდან მრავალრიცხოვანი ფაქტორები ნაწილდება ორ დიდ ჯგუფად: მაკრო და მიკრო გარემოდ.

მარკეტინგის აქტივობათათვის მოცემულ ჩარჩო-პირობად განიხილება *მაკრო გარემო*. ის მოიცავს შემოქმედებით ძალებს, რომელთა მართვა არ შეუძლია ან მხოლოდ ხანგრძლივი დროით შეუძლია საწარმოს. ჩვეულებრივ ეს არის საერთო ეკონომიკური გარემო, პოლიტიკური ტრენდები (მომართულებები) და ტენდენციები (ვითარებები), სამართლებრივი და რეგულატორული ასპექტები, ტექნოლოგიური პროცესები, ისევე როგორც ცვლილებები, რომლებიც ეხება სოციო-კულტურულ გარემოს. მაკრო გარემო მნიშვნელოვანია კომპანიაში მიზნის ფორმირებისთვის, რადგან ის ერთი მხრივ შეიცავს რესტრიქციებს (შეზღუდვებს). მეორე მხრივ, ტენდენციებს აქ ძალუძს გახსნას ახალი შესაძლებლობები.

მიკრო გარემო უფრო მეტად საკუთარი მარკეტინგის აქტივობებით განიცდის გავლენას. ის მოიცავს იმ ორგანიზაციებსა და ინტერესთა ჯგუფებს, რომელთაც პირდაპირი კონტაქტი გააჩნიათ შესაბამის საწარმოსთან და რომლებიც ამით მის (საქონელ-)გაყიდვებზე ახდენენ პირდაპირ გავლენას, ე.ი. - ხელშეწყობას თუ შეფერხებას. ესენია:

- კონკურენტები, მაშასადამე სხვა საწარმოები, რომლებიც მსგავს ბაზარზე და მსგავსი შესრულებით/საქმიანობით მყიდველთა გულის მოსაგებად იბრძვიან;
- გაყიდვების შუამავლები და გაყიდვების ხელშემწყობნი,

რომლებიც ხიდს დებენ მწარმოებელსა და მის ბაზრებს შორის;

- მიმწოდებლები, - რადგან შექმნილ მომსახურებათა როგორც ხარჯები, ისე ხარისხი და მიმწოდებლების პუნქტუალურობა კომპანიის საბაზრო მწარმოებლურობაზე ახდენს გავლენას;

- და სხვა ინტერესთა ჯგუფები, რომელთაც საწარმოსთან არ გააჩნიათ (პირდაპირი) ბიზნესკავშირები, მაგრამ მიუხედავად ამისა, მათ გასაღების ბაზარზე მაინც ახდენენ გავლენას, მაგ., გარემოს დაცვის ორგანიზაციები, სამოქალაქო ჯგუფები, ბანკები, მედია, ხელისუფლების ორგანოები, პროფესიული კავშირები და ა.შ.

გარემოს ანალიზისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს კონკურენციის ინტენსიურ შესწავლას:

- ვინ არიან ჩემი კონკურენტები?
- სად გააჩნიათ მათ ძლიერი მხარეები? (ანუ, რომელი ძლიერი მხარეებით ხასიათდებიან ისინი?)
- სად გაგვაჩნია მათი საპირწონე ძლიერი მხარეები და წარმატების შანსები?

კონკურენციის განვითარების უნარისთვის/უნარიანობისთვის არსებითი კითხვებია:

- რა საბაზრო წილს ფლობენ მნიშვნელოვანი მიმწოდებლები? არსებობენ მცირე დომინანტი მიმწოდებლები დიდი საბაზრო ძალაუფლებით, თუ - მსგავსი სიძლიერის ჯგუფები? როგორ შეიძლება განვითარდეს მათი პოზიცია სამომავლოდ?

- როგორია კონკურენციული თანაფარდობა ცალკეულ სეგმენტებში? არსებობს დიდი განსხვავება?

საკუთარი მარკეტინგული გადამწყვეტილებების ეფექტის/ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად, ცნობილნი უნდა იყვნენ რელევანტური კონკურენტები, მათივე ძლიერი მხარეებითა და აქტივობებით. ამასთან, გასაღების ზრდა ხშირად შეიძლება მიღწეულ იქნას მხოლოდ კონკურენტების საბაზრო წილის ხარჯზე (ანუ, მათი საბაზრო წარუმატებლობით). ამდენად, მნიშვნელოვანია იმის გარკვევა, თუ ვინ უნდა იქნას საზოგადო-

დოდ კონკურენტად მიჩნეული. იმისდა მიხედვით, თუ როგორ განისაზღვრება საწარმოს რელევანტური ბაზარი, ასევე ჩნდება კონკურენტებიც. მაშასადამე, არსებობს განსხვავებული შესაძლებლობები (შდრ. Kotler/Bliemel 2006, გვ. 658):

- იდენტიფიკაცია, *საბაზრო სეგმენტის კონცეფციის* მიხედვით: კონკურენტი არის თითოეული ის საწარმო, რომელიც იმავე მყიდველთა წრეს, მსგავს საქონელს (პროდუქტს) ან მსგავს მომსახურებას სთავაზობს.

- იდენტიფიკაცია, *სასაქონლო კლასების კონცეფციის* მიხედვით: კონკურენტი არის თითოეული საწარმო, რომელიც მსგავსი სასაქონლო კლასის პროდუქციას სთავაზობს.

- იდენტიფიკაცია, *ფუნქციის მატარებელი კონცეფციის* მიხედვით: კონკურენტად განიხილება თითოეული საწარმო, რომელიც აწარმოებს იმ პროდუქციას, რომელთაც ანალოგიური ძირითდი ფუნქცია გააჩნიათ.

მხოლოდ ასე შეიძლება დადგინდეს, თუ ვინ არის არსებულ სეგმენტში მთავარი კონკურენტი და რა საბაზრო წილს აღწევენ მნიშვნელოვანი კონკურენტები. ასევე, მხოლოდ ამგვარად არის შესაძლებელი კონკურენტების ეკონომიკური მთავარი მონაცემები/ინფორმაცია (მაგალითად, საბალანსო ანალიზის შესახებ) იქნას გაგებული. საინტერესო, მაგრამ რთულად დასადგენია (პერსპექტივაში) კონკურენტების მიზნები და სტრატეგიები, მათი ძლიერი და სუსტი მხარეები, მათი საფასო პოლიტიკა და მარკეტინგის ინსტრუმენტების გამოყენება.

მწარმოებელი კომპანიებისთვის, შემდეგ ეტაპზე, განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია გასაღების შუამავლებისა და გასაღების ხელშემწყობთა ცოდნა, რომლებიც ხიდს დებენ მწარმოებელსა და მის ბაზრებს შორის. მიმწოდებლების ანალიზი აიოლებს ზუსტ წინასწარმეტყველებას და შეფასებებს პოტენციური მიმწოდებლების საქმიანობის შესახებ. მიზანი (როგორც წესი) არის პოტენციურ მიმწოდებელთა ფართო წრიდან მომავალი მიმწოდებლების საქმიანობების ტრანსპარენტული (გამჭვირვალე) გახდომა და სტრატეგიული ყიდვის გადამწყვეტი-

ლებებისთვის რელევანტური მონაცემების დროულად ფლობა.

მყიდველების, კონკურენტების, გასაღების შუამავლები-სა და მიმწოდებლების გვერდით არსებობენ სხვა ინტერესთა ჯგუფები, რომლებიც სანარმოსთან პირდაპირი ბიზნეს-კავშირების გარეშე იმყოფებიან, მაგრამ, მიუხედავად ამისა მის გასაღების ბაზარზე ახდენენ გავლენას. მაგ., გარემოს დაცვის ორგანიზაციები, სამოქალაქო ჯგუფები, ბანკები, მედია, სახელისუფლო ორგანოები და ა.შ. ჩვეულებრივ, თავდაპირველად გამოიკვეთება პრიორიტეტული (უპირატესი) ინტერესთა ჯგუფები და შემდეგ, მათი მნიშვნელობის თანახმად მეტი ან ნაკლები დეტალურობით გაანალიზდება. პრიორიტეტულობის კრიტერიუმები შეიძლება იყოს მაგ.:

- ერთი ინტერესთა ჯგუფის გავლენა სხვა (მეორე) ინტერესთა ჯგუფზე (ან ჯგუფებზე);
- ინტერესთა ჯგუფის (ფინანსური, ტექნიკური, პოლიტიკური და ა.შ.) გადანყვეტილების მიღების პოტენციალი;
- ინტერესთა ჯგუფის დამოკიდებულება-მონესრიგება სანარმოსთან (მონინააღმდეგეებთან, მხარდამჭერებთან, ნეიტრალურ მხარესთან და სხვ.).

ინტერესთა ჯგუფების ანალიზი საფუძველია იმისათვის, რომ ერთი მხრივ, შესაძლებელი იყოს სხვადასხვა ინტერესთა ჯგუფის გავლენის ზუსტი შეფასება და მეორე მხრივ, - მისი მიზნობრივი ადრესირება (მიმართვა) (მაგ., სტრატეგიული საკომუნიკაციო გეგმის საშუალებით) და ამდენად, ინტერესთა ჯგუფებთან კომუნიკაციის მიზნობრივი გაუმჯობესების მიღწევა. ამით კვლავ არის შესაძლებელი, რომ მათ ინტერესთან მიმართებით ამაღლდეს გაგება და მოხდეს საზოგადოებრივი ნდობის ფორმირება.

2.1.4. მონაცემთა მოპოვების მეთოდები

სიტუაციის ანალიზის განსახორციელებლად საჭიროა ფართო მოცულობის მონაცემთა თავმოყრა და შეფასება. როგორც ნესი, ეს არის საკმაოდ შრომატევადი და ძვირი (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.76). სანარმო საჭიროებს ზუსტ ინფორმაციას მყიდველებზე, კონკურენტებზე, გასაღების შუამავლებზე, მიმწოდებლებსა და მრავალნაირ ინტერესთა ჯგუფზე, რათა მას ჰქონდეს დასაბუთებული სტრატეგიული მარკეტინგის გეგმის განხორციელების შესაძლებლობა (შდრ. Opresnik/Rennhak 2011, გვ.129).

თავდაპირველად გამოსარკვევია, თუ რა ინფორმაციები გამოიყენება სანარმოში. რაც უფრო ზუსტად არის აღწერილი პრობლემა, მით უფრო მიზნობრივი სიზუსტით არის შესაძლებელი ინფორმაციის შეძენის მიმართულებით მოქმედება. ფერელი და ჰერთლაინი (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.76) რეკომენდაციას უწევენ მეორეულ წყაროებს. აქ შიდა სანარმოო წყაროები შეიძლება იყოს:

- ბრუნვისა და გასაღების სტატისტიკები;
- კორესპონდენცია (მიმონერა) კლიენტებთან, მყიდველთა/მომხმარებელთა საჩივრები/პრეტენზიები, კლიენტთა (მიერ განხორციელებული) ზარები ე.წ. Call Center-ში;
- საველე თანამშრომელთა მოხსენებები;
- სარემონტო ნუსხა;
- ინვენტარიზაციის რეპორტი;
- პრეისკურანტები (ფასების სია).

გარესანარმოო წყაროები შეიძლება იყოს:

- სტატისტიკურ სამმართველოთა/უწყებათა, სტატისტიკურ წელიწდეულდთა (წლიური დავთრების) მონაცემები;
- ონლაინ-მონაცემთა ბანკები (ბაზები);
- სამრეწველო და სავაჭრო პალატების მოხსენებები;
- სხვა სანარმოთა ბიზნეს-მოხსენებები;

- კონკურენტების ბროშურები და კატალოგები;
- სამეცნიერო ინსტიტუტების გამოცემები.

მოცემულ პირობებში აქ ასევე შესაძლებელია ბაზრის კვლევის/შემსწავლელი ორგანიზაციებისკენ მიბრუნება, რომლებიც საბაზრო თუ დარგობრივ კვლევებს სათანადო გასამრჯელოს საფასურად გვთავაზობენ. მხოლოდ მაშინ, როცა საჭირო მონაცემები ამ წყაროებში არ მოიპოვება, ანდა, თუკი საჭირო წყაროები სრულიად მიუწვდომელია, საჭირო ხდება პირველადი/ძირითადი მონაცემების კომპლექსური ექსტრაქცია (ამოღება/მოპოვება).

პირველადი/ძირითადი კვლევა თავის აზრს იძენს დარგში ბაზრის მონაწილეთა პირველი და პირდაპირი შესწავლით, ე.ი. ხდება ორიგინალური ახალი მონაცემთა მასალების გენერირება. ვსაუბრობთ რა იმგვარ ობიექტურ მოსაზრებებზე, როგორცაა რენტაბელურობა/ეკონომიურობა და განხორციელებადობა წილობრივი გამოკვლევისათვის, უნდა განისაზღვროს შერჩევის მეთოდები/პროცედურები და ამორჩევით გასინჯვის მოცულობა.

შედგეთა სამომავლო ხარისხისთვის გადამწყვეტი ნაბიჯია მონაცემთა შეკრების (ცნობების შეგროვების) სტრუქტურის ადეკვატური ფორმირება. პირველადი/ძირითადი კვლევით მიღებული ახალი მონაცემების შემდეგ შესაძლებელია მონაცემთა შეკრება (ცნობების შეგროვება) ინტერვიუს/გამოკითხვის, დაკვირვებისა და ექსპერიმენტის სახით განხორციელდეს:

გამოკითხვები წარმოადგენს ძალზედ ხშირად გამოყენებულ, (ინფორმაციის) შეგროვების ინსტრუმენტს. აქ რესპონდენტები უშუალოდ იძლევიან ინფორმაციას შესაბამის (ინტერესის სფეროში არსებულ) ფაქტებსა თუ სიტუაციებზე (მოვლენებზე/მდგომარეობებზე). გამოკითხვების განსხვავებული სახეობები დიფერენცირდება კომუნიკაციის ფორმების (წერიითი, ზეპირი, სატელეფონო, ონლაინი), სტანდარტიზაციის ხარისხის (თავისუფალი ინტერვიუ vs სტანდარტული კითხვების

ანკეტა/კითხვარი), ერთდროულად გამოკითხული პიროვნებების რიცხოვნების (ცალკეული ინტერვიუ vs ჯგუფური ინტერვიუ), გამოკითხვების სიხშირის (ერთჯერადი vs მრავალჯერადი) და გამოკითხვის საგნის (გამოკითხვები ერთი თემის ირგვლივ vs გამოკითხვები ერთზე მეტი თემის ირგვლივ/კრებსითი გამოკითხვა) მიხედვით.

დაკვირვება არის გრძნობით აღქმადი ფაქტებისა თუ სიტუაციების მიზნობრივი წვდომა მათი გამოჩენის წამს, პიროვნებებითა და/ან ტექნიკური დამხმარე საშუალებებით. ბაზრის კვლევაში დაკვირვების საგანია მარაგები (მაგ., გასაღების მოცულობა), ქცევის ფორმები/მოდელები (მაგ., ყიდვა ან არყიდვა) და მახასიათებლები (მაგ., მომხმარებელთა გარეგანად აღქმადი ნიშან-თვისებები).

ექსპერიმენტების საშუალებით კონტროლირებულ პირობებში ხდება სავარაუდო მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების გადამოწმება. ბაზრის კვლევის ექსპერიმენტის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ იცვლება დამოუკიდებელი ცვლადები (მაგ., ფასი) და იზომება ამ ცვლილებათა შედეგი დამოკიდებულ ცვლადებზე (მაგ., გასაღების მოცულობა). მარკეტინგული კვლევის ფარგლებში ტესტები წარმოადგენს ექსპერიმენტების გამოყენებას/დამატებებს (მაგ., Storetests, რეკლამის ეფექტურობის ტესტები).

კვლევის (გამოვლენა/შეგროვების) მეთოდების დადგენისას სხვათა შორის გაითვალისწინება მონაცემთა გამოვლენა/შეგროვების მოცულობა, მოსალოდნელ პასუხთა კვოტები, გეოგრაფიული რეპრეზენტაცია, გაუგებრობათა საფრთხე, ინტერვიუერის გავლენა და არცთუ უკანასკნელი (მნიშვნელობის), - არსებული კვლევის მეთოდების დროს წარმოქმნილი ხარჯები. კვლევის (გამოვლენა/შეგროვების) ჩარჩოების ფორმირებისას უაღრესად დიდ მნიშვნელობას იძენს ანკეტის, დაკვირვების გეგმის, შესაბამისად ექსპერიმენტული დიზაინის (საცდელი მონახაზის/პროექტის) შემუშავება. მონაცემთა გამოვლენა/შეგროვების დასრულებას მოსდევს მონაცემთა

შეფასება, შედეგთა ინტერპრეტაციის ჩათვლით. მონაცემთა ანალიზისთვის უნი-დიმენსიური, ბი-დიმენსიური და მულტი-დიმენსიური (სივრცითი/სივრცული) ანალიზის მეთოდების დიდი რიცხვი/რაოდენობა იმყოფება თავმოყრილი მონაცემთა განზომილების დონის განკარგულებით დამოკიდებულებაში.

დამხმარე (მეორეხარისხოვანი) და/თუ ძირითადი (პირველ-ხარისხოვანი) კვლევით მოპოვებული ცალკეული ინფორმაციიდან იდენტიფიცირდება არსებითი ტრენდები (გამოვლინებები/მიმართულებები), ტენდენციები და კავშირები (ურთიერთდამოკიდებულებები), რომლებსაც შემდეგ სრულად ეყრდნობა სიტუაციის ანალიზი.

2.2 სტრატეგიული კონკურენციული უპირატესობების განვითარება

იმისათვის, რომ ბაზარზე წარმატებით მოქმედება შეძლოს, საწარმო სულ მცირე კონკურენციულ უპირატესობას მაინც უნდა ფლობდეს.

დეფინიცია: კონკურენციული უპირატესობა მარტივად რომ ვთქვათ არის რაღაც, რაც საწარმოს თავის კონკურენტებთან შედარებით უკეთ აქცევს/წარმოაჩენს და რაც მყიდველის პერსპექტივიდან რელევანტურია.

კონკურენციული უპირატესობანი კრიტიკულია, ვინაიდან ისინი ადგენს საზღვრებს (განსაზღვრავს ჩარჩოებს, ავლებს მიჯნას) მოსაზღვრე/მომიჯნავე მარკეტინგული აქტივობებისთვის (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.16).

სიტუაციის ანალიზის გვერდით სავალდებულოა საწარმოს ფართო ასპექტებზე დაკვირვება და შემდგომ, პირველ რიგში ყველა წამოჭრილი ასპექტის ერთად თავმოყრა, რათა გაირკვეს/გამოვლინდეს, თუ სად შეიძლება კონკურენციულ უპირატესობათა მიგნება.

2.2.1. შემდგომი სტრატეგიული ანალიზები

მარკეტინგულ გადანყვეტილებებზე გავლენას ახდენს საკუთარი მდგომარეობის ცოდნა და კონკურენციის შეფასება (შდრ. Benkenstein/Uhrich, 2009, გვ.52). ამასთან, განსაკუთრებით რელევანტურია სტრატეგიულ დისკონტინიუმების ([დროში] წყვეტილობის/ [დროში] [მოქმედების] უთანაბროდ, არათანაზომიერად განვითარებათა) გამოვლენა-გამოაშკარავება. საწარმოს შიდა ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაბამისად, გარე შანსებისა და რისკების ფრაგმენტულად გასაშუქებლად წარმოებს სასიცოცხლო ციკლის ანალიზის (2.2.1.1), პორთფელური ანალიზისა (2.2.1.2) და ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზის (2.2.1.3) განხორციელება (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.52).

2.2.1.1 სასიცოცხლო ციკლის ანალიზი

სასიცოცხლო ციკლის ანალიზის პროცესში განსაკუთრებით რელევანტურია საქონლის სასიცოცხლო ციკლის, ბაზრის სასიცოცხლო ციკლისა და ტექნოლოგიის სასიცოცხლო ციკლის კონცეფციები.

საქონლის სასიცოცხლო ციკლის კონცეფცია ემყარება იმ ვარაუდს, რომ საქონლის გასაღება, თავისი არსებობის მთლიანი დროის განმავლობაში, გარკვეული კანონზომიერების მიხედვით ვითარდება. ის მიმდინარეობს მისი (საქონლის) სიცოცხლის ხანგრძლივობის მკვეთრად შეზღუდული ფაზების განმავლობაში. გარემოებათა გათვალისწინებით თუ რამდენ ხანს გრძელდება ეს ფაზები, დამოკიდებულია საკვლევი პროდუქტის სპეციფიკურ/კონკრეტულ პირობებზე/გარემოებებზე. საქონლის სასიცოცხლო ციკლის კონცეფციის ძირითადი პირობები/გარემოებებია (შდრ. Opresnik/Rennhak 2015, გვ.88):

- საქონელს ბაზარზე გააჩნია დასაზღვრული სიცოცხლის ხანგრძლივობა;

- საქონელი გადის პროდუქტის (საქონლის) სიცოცხლის ხანგრძლივობის ნათლად განსაზღვრულ ფაზებს;
- ცალკეულ ფაზაში ხელსაყრელია განსხვავებული მარკეტინგის სტრატეგიები.

პროდუქტის (საქონლის) სიცოცხლის ხანგრძლივობის იდეალური ტიპი შედგება შემდეგი ოთხი ნაწილისგან: შეტანა, ზრდა, სიმწიფე და დეგენერაცია (დაქვეითება) (შდრ. Opresnik/Rennhak 2015, გვ.89).

შეტანის ფაზა წარმოადგენს ნელი ზრდის დროის მონაკვეთს, ბაზარზე პროდუქტის შეტანისას. მაღალი შეტანის ხარჯების გამო ამ ფაზაში ჯერ კიდევ არ მიიღება მოგება. *ზრდის ფაზა* ხასიათდება ბაზარზე სწრაფად აღიარებისა და აშკარა მოგების ზრდის დროის შუალედით. *გაჯერების ანუ სიმწიფის ფაზაში* ბრუნვის მოცულობა მცირდება, შესაბამისად მისი ზრდის ტემპი ხდება ნეგატიური. ამიერიდან აღარ ხდება პროდუქტის უმეტეს პოტენციურ მყიდველთაგან აქცეპტირება (მიღება). თითქმის არ აქვს ადგილი ახალი მომხმარებლების შემომატებას. მოგებები იწყებს კლებას, რადგან კონკურენტებისგან საბაზრო პოზიციების დაცვა საჭიროებს საკმაოდ დიდ მარკეტინგულ ხარჯებს. *დეგენერაციის ანუ დაცემის/უკუსვლის ფაზა* აღინიშნება მკვეთრად მცირე (საქონელ)ბრუნვითა და მხოლოდ მოკრძალებული/ზომიერი მოგებით. საქონლის სასიცოცხლო ციკლში ბაზარზე ფაზების მიხედვით დომინირებს სხვადასხვა პირობები და მოითხოვს განსხვავებულ მარკეტინგის სტრატეგიებს.

ახალი პროდუქტის შეტანისას სანარმოს, როგორც ბაზრის პიონერს გააჩნია საუკეთესო შანსი ბაზრის ლიდერად დასარჩენად, თუკი ის გრძელვადიან წარმატებას მოკლევადიან სარგებელზე არ გაცვლის, მაგ., ახალ საქონელზე მოთხოვნილი/დანესებული მაღალი ფასით. მაშასადამე, აუცილებელია პრინციპული არჩევანის გაკეთება ნაღების მომხდელ სტრატეგიასა (ე.წ. Skimming Strategy) და შეღწევის სტრატეგიას (ე.წ. Penetration Strategy) შორის.

ე.წ. *Skimming Strategy* არის (ნაღების) მოხდის სტრატეგია: შეტანის ფაზაში, თავდაპირველად, ახალ პროდუქტზე ადგილი აქვს მაღალი ფასის მოთხოვნას, რომელიც მოგვიანებით იკლებს. ეს შესაძლებელს ხდის დიდი მოგების მიღებას, რაც კვლევისა და განვითარების ხარჯების სწრაფ ამოგებას (ამორტიზაციას) უზრუნველყოფს, და რაც ასევე იზიდავს კონკურენტებს.

ალტერნატივა არის ე.წ. *Penetration Strategy*. ეს არის ბაზარზე შეღწევის სტრატეგია. ბაზარზე სწრაფი შეღწევის მიზნით ხორციელდება ახალი პროდუქტის შედარებით დაბალ ფასად შეტანა. საქონლის სასიცოცხლო ციკლში ფასის შემდგომი განვითარების თაობაზე, შეღწევის სტრატეგია არაფერს ამბობს. სწრაფი გასაღების ზრდის საშუალებით მიიღწევა/აღმოცენდება მაღალი ერთობლივი შემოსავლის მარჯა (მოგება/ფასთაშორის სხვაობა). მსგავს მოცემულობაში აიგება ხანგრძლივად მძლავრი და უპირატესობის მქონე/უპირატესი საბაზრო პოზიცია და რითაც შესაძლებელი ხდება პოტენციური კონკურენტებისთვის ბაზარზე შესვლის დაბრკოლების შექმნაც. ზრდის ფაზაში შესვლით, ძლიერ მატულობს ახალი საქონლის ბრუნვა. მიზანი არის, რამდენადაც შესაძლებელია, დიდი ხნით ბრუნვის ზრდის შენარჩუნება. ამისათვის შესაძლებელია სხვადასხვა სტრატეგიები იქნას გამოყენებული (შდრ. Opresnik/Rennhak 2011, გვ.178):

- პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესება, ახალი მოწყობილობების მახასიათებლებისა და გაუმჯობესებული (დახვეწილი) დიზაინის განვითარება;
- კონკურენტების შემოტევისგან ძირითადი პროდუქტის ფლანგური/გვერდითი დაცვისთვის ახალი მოდელებითა და სასაქონლო ვარიანტებით მინოდების გაფართოება;
- ახალი ბაზრის სეგმენტების და/ან ახალი გასაღების (გაყიდვის) გზების გამოვლენა;
- ფასების დროულად დაწევა, ფასების მიმართ მგრძობიარე მყიდველთა ფართო ფენების მოსაზიდად.

თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ეს აქტივობები ინვესტორებს დამატებითი ხარჯების წარმოქმნას. ამიტომ, კომპანიას მართებს გადანაცხვავოს რა უმჯობესია მისთვის, - შეინარჩუნოს მაღალი საბაზრო წილი, ე.ი. უზრუნველყოს მოგების გრძელვადიანი მიღება, თუ - (მაქსიმალური) მოგების მყისიერი რეალიზაცია.

ზღვრული (საქონელ)ბრუნვის/გაყიდვების მრუდის უმაღლესი წერტილის გადაკვეთით იკლებს (საქონელ)ბრუნვის/გაყიდვების ტემპები. თუმცა, აბსოლუტურ რიცხვებში (გამოხატულებაში) (საქონელ)ბრუნვა/გაყიდვები ჯერ კიდევ იზრდება, ხოლო შემდეგ, აღწევს თავის ზენიტს (უმაღლეს წერტილს) და იწყებს დაშვებას. ამ დროს საქონელი იმყოფება ე.წ. თავისი სასიცოცხლო ციკლის სიმნიფის ანუ გაჯერების ფაზაში (საუბარია „გაჯერებულ ბაზრებზე“).

ამ ფაზაში წარმატების პროტენციალი არ უნდა იქნას აუცილებლად ამონურული, რასაკვირველია საჭიროა ახალი იმპულსები. საზოგადოდ შესაძლებელია შემდეგი მიდგომები (მეთოდები, სტრატეგიები):

- ბაზრის მოდიფიკაცია მომხმარებელთა რიცხოვნების ზრდით ან მოხმარების ტემპების ამაღლებით. მომხმარებელთა რიცხვი შეიძლება გაიზარდოს უნიკალური არამომხმარებლების თუ კონკურენციიდან არსებული კლიენტურის შექმნით, ასევე ახალი ბაზრის სეგმენტების აღმოჩენით. მოხმარების ტემპები მნიშვნელოვნად შეიძლება გაიზარდოს პროდუქტის ხშირი მოხმარებით ან დიდი მოცულობით/ბითუმად გაყიდვის გზით, ან ფლექსიბლური გამოყენების შესაძლებლობების განვითარებით.

- საქონლის მოდიფიკაცია ხარისხის გაუმჯობესებით, ახალი დიზაინის ელემენტების შეტანით/ფორმის მიცემით, ე.ი. საქონლის ესთეტიკური მიზიდულობის ცვლილებით.

- მარკეტინგ-მიქსის მოდიფიკაცია ფასის ცვლილებებით, სადისტრიბუციო არხებით, რეკლამით, გასაღების სტიმულირების ღონისძიებებით ან სერვისით.

საქონლის სასიცოცხლო ციკლის უკანასკნელ ფაზას წარმოადგენს *დეგენერაციის ანუ დაღმავალი/უკუსვლის ფაზა*. ამ დროს (საქონელ)ბრუნვა ეცემა ან ნულზე, ან სტაბილიზირდება დაბალ/ქვედა დონეზე და შემდეგ, წლების მანძილზე რჩება უცვლელად. მენეჯმენტის პირველი ამოცანა მდგომარეობს არაეფექტური პროდუქტის დამდგენი სისტემის აგებაში. ის თავის თავში მოიცავს მონაცემთა შეგროვებას ბაზრის მოცულობის (სიდიდის), საბაზრო წილის, ფასების, ხარჯებისა და მოგების, ისევე როგორც სავარაუდო განვითარებათა შესახებ ბაზარზე თითოეული პროდუქტისთვის.

საქონლის სასიცოცხლო ციკლის ამ ფაზაში საწარმომ უნდა გადანყვიტოს ორიდან რომელ სტრატეგიას ირჩევს, - უკანდახევის თუ „მოსავლის ალების“. უკან დახევის, შესაბამისად, სეპარაციის სტრატეგიის არჩევის შემდეგ, საწარმოს გარკვეულ ვითარებაში აუცილებლად მოუწევს მყიდველის მოძიება.

„მოსავლის ალების“ სტრატეგიას მიეკუთვნება პროდუქტის ფასის (ღირებულების;/დანახარჯების) თანდათანობითი შემცირება და ამავე დროს (საქონელ)ბრუნვის შეძლებისდაგვარად მაღალ დონეზე შენარჩუნების მცდელობა. ამრიგად, თავდაპირველად, მაგალითად შესაძლებელია კვლევა-ძიებაზე დანახარჯების შემცირება და მანქანა-დანადგარებში ახალი ინვესტიციების თავიდან აცილება. ასევე შეიძლება პროდუქტის ხარისხის შეგნებულად დაქვეითება. ღონისძიებები ისე უნდა იქნას გატარებული, რომ მყიდველებმა და კონკურენტებმა რაც შეიძლება გვიან შენიშნონ მათი გავლენა (მოქმედებები და შედეგები). ამ სტრატეგიას საწარმოსთვის მოაქვს დიდი ფულადი ნაკადები (ე.წ. Cashflow).

ბენკენშტაინი და ურიხი (Benkenstein/Urlich 2009, გვ.54) საქონლის სასიცოცხლო ციკლის კონცეფციის განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ხედავენ მათივე გადანყვეტილების მიღებაზე ორიენტირებულ მიდგომაში ბაზართან და კონკურენციასთან დაკავშირებული სტრატეგიებისა და სახელმძღვანელო პრინციპების (Guidelines) უშუალო შემხებლობაში.

განსხვავებული ფაქტორები ახდენს გალენას ციკლის სიდიდეზე, ცალკეული ფაზის ხანგრძლივობასა და მრუდის მოძრაობაზე. ამრიგად, ემპირიული კვლევები უჩვენებს განსხვავებული სასიცოცხლო ციკლის მოძრაობათა მრავალრიცხოვნებას, რომლებიც საქონლის სიახლის/ინოვაციური ბუნების ხარისხსა და დარგზეა დამოკიდებული.

საქონლის ვარიაციებსა (ცვლილებებსა) და ინოვაციებს შორის არსებობს აშკარა გამიჯვნის კრიტერიუმების საჭიროება. ისინი აუცილებელია იმის გადასაწყვეტად, თუ როდის იწყება ახალი საქონლის სასიცოცხლო ციკლი, შესაბამისად, როდის უნდა მოხდეს ძველის მოდიფიცირება, ვინაიდან საწარმოსთვის რთულია იმის დადგენა, ნამდვილად უკვე სიმნიფის ფაზაში იმყოფება თუ არა მისი საქონელი, თუ ჯერ კიდევ ზრდის ფაზაშია? საქონლის ფაქტიური (ნამდვილი) სასიცოცხლო ციკლი, მხოლოდ ბაზრიდან მისი გამოსვლის შემდეგ უნდა განისაზღვროს მტკიცედ.

გარდა ამისა, ასევე დიდი მნიშვნელობისაა ბაზრის სასიცოცხლო ციკლი, რომელშიც ხდება საქონლის მიწოდება/შეთავაზება. სტრატეგიული მარკეტინგის დაგეგმარება ასევე უნდა ითვალისწინებდეს ბაზრისა და საქონლის სასიცოცხლო ციკლებს შორის შესაძლო/შემთხვევით გადახრებს (მდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.55). ბაზრის სასიცოცხლო ციკლი აღმოცენდება სპეციფიკური საქონლის სასიცოცხლო ციკლის დამატებიდან. საქონლის სასიცოცხლო ციკლის მსგავსად, ბაზრის სასიცოცხლო ციკლიც შესაძლებელია, რომ ოთხ ფაზად დაიყოს, რაც მარკეტინგ-მიქსის ფორმირებისთვის შესაბამის მოთხოვნებთან არის დაკავშირებული (მდრ. Meffert 1994, გვ.148):

ბაზარი აიგება ერთი ან რამოდენიმე კომპანიით, გადაწყვეტილების მიღების ფაზაში. აქ ჩვეულებრივ წინა პლანზე დგას ინოვაციების განხორციელება. ინოვაციური განსაზღვრავს (ტექნოლოგიურ) სტანდარტებს.

ზრდის ფაზაში აღიარებას პოულობს ინოვაციები და ბაზა-

რი იზრდება სწრაფად. ახალ შემსვლელებს იზიდავს მოგების (მიღების) პოტენციალი. გასაღებისა და კომუნიკაციის ინსტრუმენტები ხელს უწყობს/ეხმარება ბაზრის პოტენციალის შეძლებისდაგვარად ფართოდ ამონურვაში (რეალიზებში).

სიმნიფის ფაზაში ბაზარი ფართოვდება, თუმცა ზრდის ტემპები ეცემა/უარესდება. ამ ფაზაში საწარმოს მართებს საქონელმწიფობების გაფართოება, ვინაიდან მომხმარებლებს გააჩნიათ საკმაო სასაქონლო გამოცდილება და შეუძლიათ ცალკეულ საქონელს შორის (არსებულს) განსხვავების შემჩნევა და საკუთარი საჭიროებებისა და მათი დამაკმაყოფილებლობის მიხედვით არჩევა (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.55). ამასთანავე, აქტივობები ფოკუსირდება საშუამავლო (დისტრიბუტორულ) სტრატეგიებზე.

დაცემის/დაქვეითების ფაზაში ეცემა ბაზრის საერთო ბრუნვა. ამასთან ერთად, მასობრივი ბაზრის სიტუაცია ხელს უწყობს შემოთავაზებული მომსახურების ძლიერ ჰომოგენიზაციას. აქედან გამომდინარეობს ის, რომ უკვე თითქმის შეუძლებელია პროდუქტიულობით კონკურენციული უპირატესობის მოპოვება/მიღწევა (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.55). ფასი ხდება მნიშვნელოვანი კონკურენციის პარამეტრი. იზრდება კონკურენციის ინტენსივობა და მხოლოდ დროის საკითხია, ბაზრიდან პირველი საწარმოს გასვლასა და თავდაპირველი საქონლის სხვა ინოვაციებით ჩანაცვლებამდე.

ბაზრის სასიცოცხლო ციკლის მოძრაობის საყოველთაოდ მიღებულობა და სტრატეგიულად რელევანტური გადაწყვეტილებების მიღების სიტუაციებთან დაკავშირებული დახასიათება (გამოხატულება), კომპანიას უიოლებს ბაზარზე ორიენტირებული სტრატეგიების დადგენა-განსაზღვრას, რომლებიც არსებული ბაზრის სასიცოცხლო ფაზების სიტუაციურ მოთხოვნებს აკმაყოფილებს (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.57). გარდა ამისა ისინი ეხმარება საწარმოს, ბაზრის სამომავლო განვითარების შეფასებასა და შესაბამისად, ადრეულ ეტაპზე ღონისძიებათა დაგეგმარების დაწყებაში.

ბაზრის სასიცოცხლო ციკლი ასევე ეხმარება ბაზრის სხვადასხვა ფაზაში დომინირებულ ტექნოლოგიებს საკუთარი შესაძლებლობების დამტკიცებაში. ესენი განსაკუთრებით რელევანტურია (და აქტუალურია) ინოვაციის სტრატეგიების ფორმირებისთვის (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.58).

ტექნოლოგიის სასიცოცხლო ციკლი შეიძლება ბაზრის სასიცოცხლო ციკლისგან ოდნავ დამოუკიდებლად მიმდინარეობდეს. იდეალურ შემთხვევაში შესაძლებელია სამი განსხვავებული ტექნოლოგიის ტიპის გამორჩევა (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.60):

- ე.წ. **Pacemaker Technologies** არის ახლად განვითარებული ტექნოლოგიები, რომელთა გამოყენება ბაზარზე კვლავაც რელატიურად უმნიშვნელოა და მომავლის ბიზნეს-დარგებზეა ორიენტირებული. ტექნოლოგიის მენეჯმენტში წინა პლანზე დგას კვლევისა და განვითარების სანარმოებლად საკმარისი ბიუჯეტის მოძიება, რითაც შესაძლებელი გახდება საკმარისი Know-how-ს ტექნოლოგიათა უზრუნველყოფა მომავალი მოთხოვნებისთვის.

- ე.წ. **Key Technologies** როგორც წესი ხელს უწყობს მნიშვნელოვან პროგრესს. ბაზარზე უპირატესობით სარგებლობისათვის, ისინი იძლევა დიფერენცირების სტრატეგიათა შესაძლებლობას. აღნიშნული ფაზა ხასიათდება მაღალი ტექნოლოგიური დინამიკითა და ინოვაციების ინტენსივობით. ინვესტიციები კვლევასა და განვითარებაში რელატიურად კვლავ მაღალია იმისათვის, რომ შენარჩუნდეს ტექნოლოგიური დინამიკის მაღალი ტემპები და გამყარდეს პოზიციები ტექნოლოგიურ კონკურენციაში.

- ე.წ. **Basic Technologies** გამოიყენება შემდეგ ფაზაში. ისინი არის ყოფილი **Key Technologies**, რომელთაც, წლოვანების გამო მნიშვნელობა აქვთ დაკარგული კონკურენციაში. ისინი დომინირებენ ყველა კონკურენტთან შესაბამის სამრეწველო დარგებში. მათ თითქმის არანაირი კონკურენტული უპირატესობა არ მოაქვთ. მიმდინარე პერიოდში ტექნოლოგიის მენეჯმენტ-

ტის, შესაბამისად ინოვაციის სტრატეგიის წინა პლანზე დგას კონსოლიდაცია, ე.ი საბაზრო მდგომარეობის უზრუნველყოფა ფუნქციონირებად ბაზრებსა და საბაზრო ნიშებში. მცირდება ინოვაციური საქმიანობა და შესაბამისად რედუცირდება (იკლებს) ბიუჯეტი კვლევისათვის და განვითარებისთვის.

თითოეული ტექნოლოგიური ტიპის მიღმა იმალება განსხვავებული კონკურენციული პოტენციალი. ხანდახან ტექნოლოგიები არ გადის სრულ სასიცოცხლო ციკლს, რადგან ისინი ზოგჯერ მანამდე განიდევენ ან ხდება უარის თქმა მათზე. ამგვარადვეა შესაძლებელი ტექნოლოგიების განსხვავებულ ნიშან-თვისებათა გამოხატულებები/გამოვლენები სხვადასხვა დარგში. მაგალითად, შესაძლებელია ხდებოდეს, რომ იგივე ტექნოლოგია ერთ დარგში, უკვე იყოს წარმოდგენილი როგორც საბაზისო ტექნოლოგია (Basic Technology), ხოლო მეორეში, გამოიყენებოდეს მხოლოდ როგორც საკვანძო ტექნოლოგია (Key Technology). აქედან გამომდინარეობს საწარმოთა კონკურენციული უპირატესობა ზემოხსენებული დარგიდან, რადგან ისინი უკეთ განვითარებული ტექნოლოგიური პოზიციიდან იღებენ სარგებელს.

ამ კავშირ-ურთიერთობის კიდევ ერთ შედეგს წარმოადგენს ის, რომ ტექნოლოგიების შემდგომი განვითარება, რომელიც განსხვავებულ დარგებში პოულობს გამოყენებას, მაღალი ალბათობით ხორცილდება. რასაკვირველია უზრუნველყოფილი უნდა იყოს, რომ ამ ტექნოლოგიამ ასევე სხვა დარგებში აჩვენოს კონკურენციული პოტენციალი. საბაზისო ტექნოლოგიები (Basic Technologies), შესაბამისად, საკვანძო ტექნოლოგიები (Key Technologies), რომლებსაც სხვადასხვა დარგში და განსხვავებული მოხმარებისას (გამოყენებისას, სარგებლობისას) შეუძლიათ აწარმოონ რაციონალიზაციისა და ეფექტიანობის ამაღლების ეფექტები, კროს-სექციურ ტექნოლოგიებად (Cross-Sectional Technologies) იწოდებიან.

რა შეიძლება იქნას წარმოებული ტექნოლოგიის სასიცოცხლო ციკლის კონცეფციიდან, სტრატეგიული მარკეტინ-

გის დაგეგმარებისთვის? ბაზარზე ბიზნეს-ერთეულის წარმატებით განსავითარებლად, პირველყოვლისა აუცილებელია ე.წ. Pacemaker Technologies გამოყენება. ბაზრის, შესაბამისად ტექნოლოგიის ლიდერად გახდომისთვის, კომპანიებს მართებთ უკვე განსაზღვრული მრავლის აღმთქმელი/იმედის მომცემი ე.წ. Pacemaker Technologies თვით ე.წ. Key Technologies -ის მიმართულებით განავითარონ.

ბიზნეს-ერთეულების წარმატებული დამკვიდრებისთვის ბაზარზე, მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ე.წ. Key Technologies. აქ განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს კონკურენციული პოზიციის კონტროლი, საკუთარი განვითარების საქმიანობა, ისევე როგორც, მოცემულ შემთხვევაში კოოპერაცია, სტრატეგიულად მნიშვნელოვან მიმნოდებლებთან და პირველ რიგში ინოვაციორებთან.

საკვანძო ტექნოლოგიებიდან (Key Technologies) საბაზისო ტექნოლოგიებში (Basic Technologies) ტრანსმისიის (გადასვლის) დროს უნდა შემცირდეს/შენეღდეს საინვესტიციო საქმიანობა. ამასთან, აქ რეკომენდირებულია/სასურველია ნაღების მოხდის, შესაბამისად დეზინვესტიციის სტრატეგია. ეს აშკარად ეხება მხოლოდ ინვესტიციებს შესაბამის ტექნოლოგიებში, მაგრამ არა ამით მიღწევად Output-ს. კომპანიის (სანარმოო) პრაქტიკაში ნაჩვენები იქნა, რომ სანარმო მის ყოფილ საკვანძო ტექნოლოგიებს განიხილავს წარმატების საფუძვლად ბაზარზე, და შესაბამისად, არ სურს მათზე მარტივად უარის თქმა. მაგრამ საკვანძო ტექნოლოგიების საბაზისო ტექნოლოგიებში გადასვლა/განვითარება თითქმის გარდაუვლად/იძულებით ინვესს მნიშვნელოვანი კონკურენციული უპირატესობის დაკარგვას. ამგვარ ვითარებაში გონივრული ინვესტიციების მნიშვნელოვანი შემცირება კვლევასა და განვითარებაში.

2.2.1.2 პორტფელური ანალიზი

პორტფელური ანალიზი არის სტრატეგიული მარკეტინგის დაგეგმვის კომპლექსური (რთული) ინსტრუმენტი, მაღალ აგრეგაციულ (შეერთებულ/გაერთიანებულ) დონეზე. ძირითადი იდეა, საწარმო განიხილებოდეს სხვადასხვა ბიზნეს-დარგის პორტფელად, მომდინარეობს ფინანსური ეკონომიკიდან (ფინანსებიდან, ბიზნესის ფინანსებიდან).

დეფინიცია: პორტფელი არის ნაზავი განსხვავებული საინვესტიციო შესაძლებლობებიდან (აქტივებიდან), რომლებიც სარგებლისა და რისკის ფაქტორების მოსაზრებებით/მხედველობაში მიღებით ოპტიმიზირდება.

სტრატეგიული მარკეტინგის დაგეგმარებაში, პორტფელური ანალიზის მიზანი არის დაბალანსებული სასაქონლო პროგრამის (საპროდუქტო პორტფოლიოს/სასაქონლო ხაზის) მომავალი შემოსავლის ტენდენციის იდენტიფიკაცია, შანსებისა და რისკების მიხედვით. ამასთან, ასევე უნდა იქნას გათვალისწინებული კომპანიის გარემოს მოსალოდნელი განვითარებები, ისევე როგორც საკუთარი საწარმოს სიტუაცია, რათა კომპანიის მწირი რესურსები მიემართოს წარმატების მომტან გამოყენებით ალტერნატივებზე.

პორტფელური ანალიზის ფარგლებში თავდაპირველად უნდა გაიმიჯნოს სტრატეგიული ბიზნეს-სფეროები. ეს ხდება მაგალითად, განსხვავებულ მყიდველთა ჯგუფების საფუძველზე, რომლებზეც უნდა გაიყიდოს საქონელი (მაგ., კერძო კლიენტების ბიზნეს-სფეროები, მცირე და საშუალო ბიზნესი, და ე.წ. Key Accounts, ე.ი. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი მყიდველთა ანგარიშები, მოკლედ, ე.წ. მსხვილი ანუ საკვაძო კლიენტურა), ან დამოუკიდებელი სასაქონლო თუ ტექნოლოგიური სფეროები საწარმოში.

პორტფელური ანალიზის ძალზედ ცნობილი ინსტრუმენტებია ბაზრის ზრდის-საბაზრო წილის პორტფელი (ოთხი სფეროს/არეს ე.წ. Boston Consulting Group Portfolioanalysis, ანუ შემოკლებით BCG-Matrix) და საბაზრო ატრაქტულობის-კონკურენციული უპირატესობის პორტფელი (ახალი სფეროს/არეს ე.წ. McKinsey Portfolioanalysis, ანუ General-Electric-Matrix).

ბაზრის ზრდის-საბაზრო წილის პორტფელში კრიტიკის საგანს წარმოადგენს პირველ რიგში მისი გამარტივება და მხოლოდ ლიმიტირებული (შეზღუდული/დასაზღვრული) მნიშვნელოვანი დიმენსიები, რაზეც მეტყველებს გარე შესაძლებლობებისა და რისკების გაზომვა, მარტოოდენ საბაზრო ზრდის საფუძველზე, და შიდა ძლიერი და სუსტი მხარეების გაზომვა, მარტოოდენ რელატიური საბაზრო წილის საფუძველზე. კრიტიკას მივყავართ შემდგომ კონცეპტუალურ განვითარებამდე, კერძოდ კი საბაზრო ატრაქტულობის-კონკურენციული უპირატესობის პორტფელამდე.

საბაზრო ატრაქტულობის-კონკურენციული უპირატესობის პორტფელი, სტრუქტურულად ძლიერ მსგავსია ბაზრის ზრდის-საბაზრო წილის პორტფელის. საბაზრო ატრაქტულობის-კონკურენციული უპირატესობის პორტფელი ეფუძნება ბაზრის ატრაქტულობისა და კონკურენციული უპირატესობის ხარისხობრივ დიმენსიებს.

საბაზრო ატრაქტულობის შეფასება არსებითად ხდება ბაზრის მოცულობის (მასშტაბის), ბაზრის ზრდის, რესურსების განკარგვაობის, დარგში მოგების მარჟის, კონკურენციული ინტენსივობის, ტექნოლოგიური მოთხოვნების, საზოგადოებრივი/პოლიტიკურ-სამართლებრივი გარემოსა და სხვა ეკო-გარემოს ფაქტორების საფუძველზე.

რელატიური კონკურენციული უპირატესობა, რომელიც ბიზნეს-სფეროს სიძლიერეზე მიუთითებს, იზომება რელატიური საბაზრო წილით, რელატიური სწარმოო პოტენციალით, რელატიური კვლევისა და განვითარების პოტენციალით, პროდუქციის ხარისხით, ბრენდის იმიჯით, სადისტრიბუციო ქსე-

ლით, ერთეულ პროდუქციაზე დანახარჯით, ისევე როგორც მუშაკთა და მმართველობითი კადრების რელატიური კვალიფიკაციით (შდრ. Rennhak/Opresnik 2015, და დანვრილებით Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.75).

2.2.1.3 ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზი

ფასეულობათა შექმნის პროცესთა ანალიზი ეფუძნება იმ მოსაზრებას, რომ კონკურენციული უპირატესობა მიღწევადია არა მხოლოდ საბოლოო პროდუქტებიდან, არამედ ის ასევე მათი წარმოებისა და მარკეტინგის მსვლელობისას კონსტრუირდება (ყალიბდება). ამასთან, კომპანიის ყველა ფასეულობათა ქმნადი აქტივობა გავლენას ახდენს როგორც შემოსავლის მხარეზე, ისე ხარჯების მხარეზე (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.82). ფასეულობათა ჯაჭვი (value chain), შესაბამისად ფასეულობათა შექმნის ჯაჭვი ასახავს ფასეულობათა შექმნის საფეხურებს (ეტაპს), როგორც მოქმედებათა/საქმიანობათა განწესრიგებულ თანმიმდევრობას. ამგვარად, ფასეულობათა ქმნადი ბიზნესაქტივობათა შემოსავლებისა და ხარჯების გავლენების (ზემოქმედებათა) პროცესზე ორიენტირებული დაკვირვება და ოპტიმიზაცია წარმოადგენს ანალიზისა და დაგეგმარების მნიშვნელოვან შემადგენელ ნაწილს (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.83). პორტერის (Porter 1985) მიერ განვითარებული ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზის მიზანი არის ერთი მხრივ, სანარმოს კონკურენციული უპირატესობის, ხოლო მეორე მხრივ, სანარმოს ფასეულობათა ჯაჭვის სუსტი ადგილების შეცნობა/მიგნება და მათი გამოყენებით, შესაბამისად დაძლევი, დამატებითი ღირებულების (მაგ., მაღალი ხარისხი, მცირე დანახარჯები) შექმნა.

ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზის განსახორციელებლად უპირველესად უნდა მოხდეს ყველა ბიზნესაქტივობათა (მაგ., კვლევა და განვითარება, პროდუქციის დიზაინი/ფორმირება,

პროდუქციის ტესტირება/გამოცდა, შესყიდვა, ტრანსპორტი და ლოჯისტიკა, მონტაჟი, ტექნიკური მომსახურება, რეკლამა, გრაფიკი, გაყიდვების სიმძლავრე, და სხვ.) იდენტიფიცირება, რაც ხელს უწყობს სარგებლის მოტანას მყიდველთათვის. შემდგომ ამისა, ეს აქტივობები უნდა გა (და)ნაწილდეს/დაიყოს ხარჯებად და სტრატეგიული ხარჯების ზრდის დამდგენად. ამიტომ, სტრატეგიები შეიძლება შეფასებულ იქნას, მხოლოდ აუცილებელ აქტივობათა ხარჯებსა და სარგებელზე მათი გავლენის მხედველობაში მიღების საფუძველზე. შესაძლებელია განხორციელდეს ცალკეული აქტივობის სტრატეგიული ხარჯების ანალიზი. ეფექტურად ფუნქციონირებადი აქტივობები იდენტიფიცირდება, როგორც საკვანძო კომპეტენციები და გამოიყენება მნიშვნელოვანი კონკურენციული უპირატესობის შესამუშავებლად.

ძირითად აქტივობებს განეკუთვნება საქმიანობები, რომლებსაც საქონლისა თუ მომსახურების ფორმირებაში შეაქვთ პირდაპირი, ფასეულობათა ქმნადი/ფასეული წვლილი. ესენია: ყიდვა, ლოჯისტიკა, წარმოება, მარკეტინგი და გასაღება, და სერვისი.

მხარდამჭერი აქტივობებია საქმიანობები, რომლებიც ძირითადი აქტივობების სარეალიზაციოდ მნიშვნელოვან წინაპირობას წარმოადგენს. ესენია: კომპანიის (ბიზნესის) ინფრასტრუქტურა, ჰუმანური რესურსები (და მათი მენეჯმენტი), ინფორმაციული ტექნოლოგიები (IT) და კვლევა და განვითარება (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.83).

ფასეულობათა ჯაჭვის დასადგენად უნდა მოხდეს შესაბამის აქტივობათა ტიპების ყველა კომპანიის (კორპორატიული, ბიზნეს-)საქმიანობის დასისტემება (წესრიგში მოყვანა). აქტივობათა ტიპების ფარგლებში, საქმიანობები ერთმანეთისგან იმიჯნება შემდეგი კრიტერიუმების მიხედვით:

- აქტივობები მაღალი დიფერენციაციის პოტენციალით;
- აქტივობები მნიშვნელოვანი ან ზრდადი ხარჯების წილით (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.84).

ფასეულობათა ჯაჭვის დეფინირების შემდეგ, უნდა დაისვას შემდეგი კითხვები:

- რამდენად მაღალია/დიდია ცალკეულ აქტივობათა ხარჯები?

- არის თუ არა აქტივობები ჩვეულებრივი (ბიზნესში, მრეწველობაში, ვაჭრობაში)? იწვევს თუ არა ისინი კონკურენციულ უპირატესობას ან ხარჯების არახელსაყრელ მდგომარეობას (მაგ., რადგან მყიდველები ამ აქტივობას სრულებით არ აღიქვამენ, ან მათ ისინი მნიშვნელოვნად არ ეჩვენებათ)?

- არის თუ არა ფასეულობათა ჯაჭვი, მყიდველთა ყიდვის კრიტერიუმებთან წინააღმდეგობაში?

- როგორ არის ერთმანეთთან დაკავშირებული ფასეულობის აქტივობები, საკუთარი ფასეულობათა ჯაჭვის ფარგლებში?

- როგორ არის კონკურენციული აქტივობები მიმწოდებლებთან და მყიდველებთან დაკავშირებული?

მაგალითად, გეოგრაფიულ სფეროებს, სასაქონლო თუ მყიდველთა სეგმენტებს შორის განსხვავების, ისევე როგორც ბიზნესერთეულებს შორის ურთიერთკავშირის თვალსაჩინოებისათვის, უნდა შეიქმნას რამოდენიმე ფასეულობათა ჯაჭვი (მაგ., ზოგიერთი სასაქონლო ჯგუფისა თუ სტრატეგიული ბიზნესერთეულის შესახებ) (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.85). კომპანიის ფასეულობათა ჯაჭვი დაკავშირებულია მიმწოდებლებისა და მყიდველების ფასეულობათა ჯაჭვებთან. ისინი ერთად აყალიბებს ფასეულობათა ჯაჭვის სისტემას.

არსებული და პოტენციური კონკურენციული უპირატესობები აღმოცენდება კომპანიის ხარჯების სტრუქტურიდან და დიფერენცირების პოტენციალიდან. ამასთან სასურველი კონკურენციული უპირატესობის არჩევანი (ლიდერობა ხარჯების მიხედვით თუ დიფერენცირება) განსაზღვრავს/ადგენს (როგორც ზემოთაა ასახული), - ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზის მთავარ აქცენტებს.

როდესაც სანარმო ესწრაფვის დიფერენცირებას, ის იყენ-

ებს ფასეულობათა ჯაჭვს, რათა გაიგოს, თუ როგორ არის შესაძლებელი კონკურენციის ფონზე თავის გამოჩენა, (ანუ, კონკურენტთაგან გამოჩენვა). რასაკვირველია, ხარჯების მხარეს, დიფერენცირების სტრატეგიისას, ასევე გადამწყვეტი მნიშვნელობა გააჩნია. კონკურენციასთან მიმართებით, უკეთესი შედეგის მიღწევა ღირებულება მხოლოდ მაშინ, თუ მისით მისაღწევი ფასის ნანამატი (ფასნამატი) დიფერენცირების ხარჯებზე მეტია. ამიტომ, *სტრატეგიული ხარჯების ანალიზის ფარგლებში*, ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზი იძენს განსაკუთრებულ პრაქტიკულ მნიშვნელობას/აქტუალურობას.

ხარჯების ანალიზი, ფასეულობათა ჯაჭვის საშუალებით შესაძლებელს ხდის საწარმოს ხარჯების ქცევის სტრატეგიულ და სრულფასოვან ანალიზს და ძალუძს ხარჯების ხანგრძლივ უპირატესობაზე მიაწინოს (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.84). მიუხედავად ამისა, ის მაინც ვერ ანაცვლებს (დეტალურ) ხარჯთაღრიცხვასა (cost accounting) და მაჩვენებელთა ანალიზს (indicator analysis).

სტრატეგიული ხარჯების ანალიზის მიდგომა გამოიყურება შემდეგნაირად:

უპირველესად ხდება ხარჯების სრულად დაქვემდებარება შესაბამის ფასეულ/ღირებულ აქტივობებთან. ამასთან, დგინდება ის აქტივობები, რომლებიც პრეტენზიას აცხადებს ხარჯების მნიშვნელოვან, თუ ძლიერ ზრდად (შესაბამისად, მზარდად პროგრესირებად) წილზე. რადგან ეს ეხება სტრატეგიულ ანალიზს, საკმარისია იმისათვის, რომ საერთო/ერთობლივი ხარჯები დაიყოს ზოგად კატეგორიაში, ანუ გადანაწილდეს ცალკეულ კატეგორიებად (მაგ., მატერიალური ხარჯები, პერსონალის ხარჯები საინვესტიციო ხარჯები). მხოლოდ ამ დაყოფა-დანაწილებას ძალუძს, უკვე ფასეული მითითების (ინფორმაციის) მოცემა ხარჯების დანევის/შემცირების შესაძლებლობებზე.

შემდეგ ხდება ძირითადი კონკურენტების ფასეულ აქტივობათა ხარჯების გაზომვა (შეფასება/თავმოყრა). აქ ეს უმეტ-

ესად ეყრდნობა მიახლოებით, უხეშ შეფასებებს. თუმცა იმის ცოდნა, მეტი თუ ნაკლები დანახარჯებით ახორციელებს კონკურენტი ფასეულ აქტივობას, - ძალზედ სასარგებლო და მნიშვნელოვანია.

დასასრულ, ანალიზი წარმოებს საკუთარი ფასეულობათა ჯაჭვებისა და უმნიშვნელოვანესი კონკურენტების განსხვავებათა ირგვლივ. იმისათვის, რომ განსხვავებული ხარჯების სტრუქტურებისთვის ნაპოვნი იქნას საფუძვლები, უნდა დადგინდეს/გაირკვეს სტრუქტურული და პროცესუალური ხარჯების მატარებელი. ხარჯების მატარებელი შეიძლება იყოს: ზომის ეფექტი (მაგ., დიდი რაოდენობა), სასწავლო პროცესები (მაგ., მაღალი შრომის პროდუქტიულობა), სანარმოო სიმძლავრეების სრულად დატვირთვა, სინერგიები (თანამშრომლობა) ბიზნეს-ერთეულთა შორის და/ან ფასეულობათა ჯაჭვის ფარგლებში დაკავშირება მიმწოდებლებთან და მომხმარებლებთან, ადგილმდებარეობის შერჩევა თუ ორგანიზატორული უნარები (მაგ., დროის მენეჯმენტი, პროცესზე ორიენტირება, პროდუქტის დიზაინი/შეფუთვა).

სტრატეგიული ხარჯების ანალიზის წარმოება პრაქტიკაში ხშირად ჩნდება, როგორც ძალზე რთული, რადგან ტრადიციული ხარჯთაღრიცხვის სისტემები მოიცავს მხოლოდ ხარჯების ნორმას/წილს (ხელფასი, მოგზაურობის ხარჯები, ანგარიშიდან ჩამონერები) და არაფერს სხვას აქტივობათაგან. იმავედროულად, ახალი ღირებულების შექმნის სანარმოო პროცესში, მზარდი ავტომატიზაციითა და ფლექსიბილიზაციით (ე.ი. მეტად მოქნილ სისტემად გარდაქმნით) არაპირდაპირი ხარჯები (ერთობლივი ხარჯები), ცალკეული ხარჯების მატარებელზე მისაკუთვნებელ პირდაპირ ხარჯებთან შედარებით მნიშვნელოვნად გაზრდილია. შესაბამისად, ხარჯების მენეჯმენტი კიდევ უფრო მეტად ფოკუსირდება ერთობლივ ხარჯებზე.

საპროცესო ხარჯთაღრიცხვით (activity based costing) ადგილი აქვს მცდელობას, რომ ხარჯები კვლავაც ცალკეულ აქტივობებს დაეჭვებინებინოს. ერთობლივი ხარჯები იქმნება

გამჭვირვალედ და (მომხმარებლის პერსპექტივიდან) ხდება ყველა არაფასეულობათა ქმნადი ერთობლივი ხარჯების თავიდან აცილება.

საპროცესო ხარჯების ყოვლისმომცველი და სრულყოფილი გაგებისათვის, დაკვირვება უნდა წარმოებდეს დარგის (მიმნოდებლები, შიდა აქტივობები, სტრატეგიული პარტნიორები, მყიდველები) საერთო ფასეულობათა ჯაჭვზე. საპროცესო ხარჯთაღრიცხვის ამოსავალი წერტილია ე.წ. აქტივობათა ანალიზი. ამ ანალიზის ფარგლებში პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს:

- ვინ არის აქტივობისა თუ პროცესის მომხმარებელი?
- რომელია აქტივობისა თუ პროცესის Input და Output?
- რამდენად მაღალია აქტივობის/პროცესის ერთობლივი ხარჯები?
- ვინ არის აქტივობის/პროცესის უპირატესი ხარჯების მატარებელი?

რეზიუმირებისთვის (შეჯამებისთვის) შეიძლება ითქვას, რომ ფასეულობათა ჯაჭვი აიოლებს და შესაძლებელს ხდის სანარმოო აქტივობების ფართო და მტკიცე ანალიზის წარმოებას. ის სანარმოო ანალიზს აკავშირებს სტრატეგიულ განვითარებასთან, რომელშიც რელატიურ ძლიერ და სუსტ მხარეებს, სანარმოს ფასეულობათა ჯაჭვში იდენტიფიცირებს. ის კვლავ აყალიბებს ფუნდამენტს (ქმნის საფუძვლებს) ძირითადი კომპეტენციების დასადგენად და კონკურენციული სტრატეგიების ფორმულირებისთვის. ამავე დროს, სტრატეგიული ხარჯების ანალიზი დარგთა შესადარისობაში შეიძლება იდენტიფიცირებდეს სტრატეგიულ ეკონომიურ პოტენციალსა და სიგნალებს (მითითებებს) ფასეულობათა ქმნადობის ჯაჭვის ელემენტთა სტრატეგიული რედიზაინისთვის (განახლებული შეფუთვისთვის).

ფაქტობრივი სარგებლობისას, სანარმოო (ბიზნეს-) პრაქტიკაში ფასეულობათა ჯაჭვი მაინც არის ცალკეულ პრობლემებით დამძიმებული. ერთი მხრივ, ანალიზი საჭიროებს მნიშ-

ვენელოვან დროით და მეთოდურ დანახარჯებს (ძალისხმევას). მეორე მხრივ, ბუღალტრულ აღრიცხვასა და/ან მმართველობით აღრიცხვაში (კონტროლინგი) ასახული მონაცემთა ბაზები, ფასეულობათა ჯაჭვის კვანტიფიკაციით, ანუ რაოდენობრივი გამოხატულებით (quantification) მეტისმეტად არის გადატვირთული. ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზი საჭიროს ხდის ხარჯების მათარებელის ან ხარჯების წარმოქმნის ადგილის (და ოპერაციის) მიხედვით აღრიცხვის რთულ (და შრომატევად) ტრანზიციას (მოძრაობას, გადასვლას), აქტივობასა თუ პროცესზე ორიენტირებულ ხარჯთაღრიცხვაში. ცალკეულ აქტივობათა ხარჯების მონესრიგება (კოორდინაცია-იდენტიფიკაცია) ხშირად ხდება მსჯელობის საგანი.

მაგრამ, ფლექსიბლურად და სიტუაციის შესაბამისად მოქმედი (და გამოყენებული), ფასეულობათა ჯაჭვი მაინც არის ზეფასეული დიაგნოსტიკებისა და ანალიზის ინსტრუმენტი, რასაც ასევე მხოლოდ უხეში კვანტიფიკაციისას ძალუძს უზრუნველყოს მნიშვნელოვანი ინფორმაციები (შეფასებები, ცნობები, დასკვნები), სხვა ანალიზის ინსტრუმენტების სისტემატური დახმარებისთვის.

2.2.2 SWOT-ანალიზი

სიტუაციური ანალიზი და შემდგომი სტრატეგიული ანალიზები გვთავაზობს დიდი მოცულობის მონაცემთა მასალებს, კომპანიის შიდა და გარე სიტუაციისთვის. ეს მონაცემები შეიძლება ძლიერი მხარე-სუსტი მხარის პროფილში იქნას ვიზუალიზირებული და შემდეგ, შანსები-რისკების ანალიზთან დაკავშირებული.

ძლიერი და სუსტი მხარეები წარმოიქმნება კომპანიის თვითდაკვირვებიდან, რაც განეკუთვნება შიდა ანალიზის სფეროს. შანსები და რისკები მომდინარეობს კომპანიის გარედან და აღმოცენდება ბაზარზე ცვლილებებიდან, ტექნოლოგიურ,

სოციალურ თუ ეკოლოგიურ გარემოში. ამდენად, შესაძლოა შემონმდეს მაგ., შანსები გარემოდან უპირისპირდება თუ არა ასევე საკუთარ ძლიერ მხარეებს, ან ხომ არ შეიძლება რისკები კომპანიის სუსტ მხარეებში ჩნდებოდეს. ორივე პროფილის შეკავშირება ასევე იწოდება SWOT-ანალიზად, სადაც S (strengths) აღნიშნავს ძალას, W (weaknesses) - სისუსტეს, O (opportunities) - შესაძლებლობას (შანსები), ხოლო T (threats) - მუქარას (რისკები).

SWOT-ანალიზი გვევლინება, როგორც სტრატეგიული მარკეტინგის დაგეგმარების ინსტრუმენტი, კომპანიის პოზიციის დადგენისათვის და წარმოადგენს მნიშვნელოვან საფუძველს, მარკეტინგის სტრატეგიათა განვითარებისთვის. კომპანიის შიდა და გარე სიტუაციების (მდგომარეობის) სიმულტანური (ერთდროული) დაკვირვებით შესაძლებელია პოტენციურ ურთიერთქმედებათა იდენტიფიცირება და გათვალისწინება. SWOT-ანალიზის ძლიერი და სუსტი მხარეების დასადგენად გვეხმარება შემდეგი კრიტერიუმები:

მომხმარებელთა რიცხოვნებისა და საბაზრო წილის ზრდა-განვითარება (ეგოლუცია);

- მომსახურების ხარისხი;
- იმიჯი, საზოგადოებრივი საქმიანობა, ონლაინ-კომუნიკაცია, კორპორაციული იდენტობა/კორპორაციული დიზაინი;
- საპროცესო (საწარმოო ციკლის, გამტარუნარიანობის) დრო, მეურნეობრიობა, დავალებათა შესრულების ეფექტიანობა;
- პერსონალის (საშტატო ერთეულთა დონის) ზრდა (-განვითარება), ფლუქტუაცია (მუშახელის, სამუშაო ძალის დენადობა), მოტივაცია (სამუშაო/შრომის ატმოსფერო, ენთუზიაზმი), დასაქმებულთა ასაკობრივი სტრუქტურა, დასაქმებულთა კვალიფიკაცია/გამოცდილება;
- მართვის სტილი;
- ორგანიზაციული სტრუქტურა;
- დაგეგმვის, კონტროლისა და მართვის ინსტრუმენტები;
- ცოდნის მენეჯმენტის განვითარების მდგომარეობა (დონე).

შანსები/რისკების დასადგენად, დახმარების განევა შეუძლია შემდეგ კრიტერიუმებს:

- ეკონომიკური მდგომარეობა;
- შრომის ბაზარი;
- დემოგრაფიული განვითარება;
- მომხმარებელთა სტრუქტურა/პოტენციურ მომხმარებელთა რიცხოვნება;
- მომხმარებელთა მოთხოვნები/მომხმარებელთა სურვილები;
- კონკურენციის სტრუქტურა: პოტენციურ კონკურენტთა რიცხვი, კონკურენციული სტრუქტურის სტაბილურობა;
- კონკურენტების სტრატეგიები/აქტივობები;
- სამართლებრივი ჩარჩო-პირობების ცვლილებები.

ამდენად, მარკეტინგში ამის შემდეგ ხშირად გადამწყვეტი არის, დაისვას „სწორი“ კითხვები. SWOT-ანალიზის შემთხვევაში ესენია შემდეგი:

ძლიერი მხარეების აღმოსაჩენად: რას ვაკეთებთ ჩვენ უკეთ, ვიდრე ჩვენი კონკურენტები? რა მიზეზებით არის გამონვეული/შეპირობებული განვლილი წარმატებები? რა სინეგრიის პოტენციალს ვფლობთ, რასაც ახალი სტრატეგიებით უკეთ გამოვიყენებდით?

სუსტი მხარეების აღმოსაჩენად: რას აკეთებენ ჩვენი კონკურენტები უკეთ, ვიდრე ჩვენ? რატომ იღებენ გადამწყვეტილებას მომხმარებლები კონკურენტების სასარგებლოდ? რომელი მომსახურება არის განსაკუთრებით სუსტი? რომელი სუსტი პუნქტები მიიჩნევა თავიდან ასაცილებლად მომავალში?

შანსების აღმოსაჩენად: რომელ ტრენდებს/ტენდენციებს გემართებს რომ მიყვებით? რა შესაძლებლობებია გახსნილი?

რისკების აღმოსაჩენად: რა სირთულეები არსებობს საერთო-საზოგადოებრივ სიტუაციასთან მიმართებით? რას აკეთებენ სავარაუდოდ არსებული კონკურენტები? იცვლება თუ არა დადგენილებები/წესები შრომასთან, პროდუქტთან თუ

მომსახურებასთან დაკავშირებით? ემუქრება თუ არა ტექნოლოგიური ან პოლიტიკური ცვლილებები ჩვენს პოზიციას (მდგომარეობას)?

კომპანიებს SWOT-ანალიზით შეუძლიათ აწარმოონ გარემოს გამოკვლევა შანსებთან და რისკებთან ან საფრთხეებთან დაკავშირებით და გააცნობიერონ სუსტი მხარეები. შემდეგ, SWOT-ანალიზზე ბაზირებული სტრატეგიული მარკეტინგის დაგეგმარება, არსებითად განსაზღვრავს გადანყვეტილებას იმის შესახებ, თუ რომელი ე.წ. **Matching** და **Conversion** სტრატეგიების იმპლემენტაცია უნდა მოხდეს.

ე.წ. **Matching** სტრატეგია მიზნად ისახავს ამოირჩიოს, თუ რომელი ძლიერი მხარეებით სარგებლობა სურს კომპანიას ამ გარემო შანსების სარეალიზაციოდ. მაშასადამე, კომპანია ძლიერი მხარეებიდან და შანსებიდან ცდილობს მოახდინოს შანსების მაქსიმიზაცია.

ე.წ. **Conversion**-სტრატეგიის ფარგლებში არჩევანი კეთდება მასზედ, თუ როგორ გარდაქმნას კომპანიამ თავისი სუსტი მხარეები ძლიერ მხარეებად. თუმცა, უშუალოდ გარდაქმნის სტრატეგიის ნაცვლად, ხშირად მხოლოდ ნეიტრალიზაციაა შესაძლებელი. ანალოგიურად, კომპანიას შეუძლია შეეცადოს კონცენტრირდეს გარკვეულ რისკებზე და აქ ასევე მოახდინოს ნეიტრალიზაციის სტრატეგიის ტიპის (სახეობის) იმპლემენტაცია. კონვერსიის (შეცვლის), შესაბამისად, გარდაქმნის სტრატეგიის ფარგლებში ხდება მცდელობა, მინიმიზირდეს პოტენციური დანაკარგები სუსტი მხარეებიდან და რისკებიდან, რაც ნიშნავს, ზოგიერთი ძლიერი მხარის გამოყენებას შანსების რეალიზებისთვის, თუ რისკების თავიდან ასაცილებლად. ყველაზე დიდი რისკები იქ უნდა იქნას ნავარაუდები, სადაც რამდენიმე სუსტი მხარის (სისუსტის) კომბინაცია, ერთი ან მეტი რისკის პირისპირ ჩნდება. შემდეგ, ამაზე დაყრდნობით უნდა შემუშავდეს შესაბამისი სტრატეგიები და ერთმანეთთან თანხვედრაში უნდა იქნას მოყვანილი. ამასთან, შინაარსობრივად და კონცეპტუალურად ეს არის SWOT-ს პროცედურის ყველაზე

მოთხოვნადი ნაწილი. იმ სტრატეგიების წარმატებული იმპლემენტაციისთვის, რომლებიც SWOT-ანალიზის საფუძველზეა მიღებული, არის კონკრეტული და მიზნისკენ მიმართული ღონისძიებების დეფინიცია, რომელიც შემდგომში ასევე თანმიმდევრულად უნდა განხორციელდეს.

SWOT-ანალიზის განხორციელებისას, როგორც წესი, ადგილი აქვს რიგი შეცდომების დაშვებას:

SWOT-ანალიზის განხორციელება უწინდელი მიზნის დეფინიციის გარეშე.

SWOT-ანალიზები ყოველთვის მიზანთან მიმართებით უნდა წარმოებდეს და არა აბსტრაქტულად.

ხდება გარე შანსების აღრევა შიდა ძლიერ მხარეებთან, შესაბამისად - გარე რისკების აღრევა შიდა სუსტ მხარეებთან.

SWOT-ანალიზის შიდა და გარე დიმენსიები ყოველთვის მკაცრად უნდა იქნას ერთმანეთისგან გამიჯნული. დიფერენციაცია (დაშლა, დაყოფა, დანაწევრება; განსხვავება) ხორციელდება კითხვაზე: არის თუ არა გავლენის მქონე კომპანიის კლასიფიცირებადი ელემენტი და ეს ასევე შეეხება თუ არა კონკურენტებს (გარე ფაქტორები ასევე ვრცელდება კონკურენტებზე!). ამ შეცდომათა თავიდან ასაცილებლად, შეძლებისდაგვარად გასათვალისწინებელია „ხელსაყრელი პირობები“ შანსებთან და „არახელსაყრელი პირობები“ რისკებთან.

SWOT-ანალიზები შესაძლოა აღრეული იქნას შესაძლო სტრატეგიებთან (ან, ჩანაცვლებული შესაძლო სტრატეგიებით).

SWOT-ანალიზები აღწერს მდგომარეობებს, ხოლო ამ მდგომარეობათა აღწერილობის საფუძველზე სტრატეგიები წარმოადგენს დეფინირებულ (სამოქმედო) ინსტრუქციებს. SWOT-ანალიზში ასევე არ აქვს ადგილი პრიორიტეტების გამოყოფას.

SWOT-ანალიზის ძირითადი სარგებელი მდგომარეობს მასში, რომ ზოგიერთი კომპანია და მათი გარემო რეგულარული ინტერვალებით კვლავ და კვლავ გადის გამოცდას, რათა შეძლოს პოტენციური გარე, ისევე როგორც შიდა პროცესების ადრეულად შეცნობა და მათზე რეაგირება. ამგვარად, ამის

საფუძველზე ნამდვილადაა შესაძლებელი კომპანიის სიტუაციებზე მორგებული (და მათთან ადაპტირებული) და აქედან, წარმატების მომტანი სტრატეგიების განვითარება.

2.2.3 კონკურენციული უპირატესობები მარკეტინგის სტრატეგიებით

მას შემდეგ, რაც SWOT-ანალიზის სხვადასხვა ელემენტები იქნა გაანალიზებული და შეფასებული, უნდა მოხდეს სტრატეგიული კონკურენციული უპირატესობების იდენტიფიცირება. ამასთან, SWOT-ანალიზის თვალსაზრით საქმე გვაქვს იმასთან, რომ კომპანიის ძირითადი ძლიერი მხარეები (სიძლიერეთა) უდიდეს და უმნიშვნელოვანეს გარემო შანსებთან თანხვედრაში იქნას მოყვანილი (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.98). მარკეტინგის მთავარი მიზანი მდგომარეობს მასში, რომ შეიცნოს მომხმარებლის საჭიროებანი, ჩასწვდეს მომხმარებელთა პრობლემებს და ისინი კონკურენციაზე უკეთ გადაწყვიტოს (შდრ. Rennhak/Opresnik 2015, გვ.3).

სტრატეგიული კონკურენციული უპირატესობები შეიძლება სხვადასხვა წყაროებიდან აღმოცენდეს (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.98).

პრინციპულად მნიშვნელოვანია უნარებისა და შესაძლებლობების განვითარება და დაცვა, რაც ერთი მხრივ, არსებითია მომხმარებელთათვის და მათი სპეციფიკური მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად და მეორე მხრივ, ის მხოლოდ ართულებს კონკურენტების მხრიდან მიბაძვის შანსებს. ფერელი და ჰერტლაინი (Ferrell/Hartline 2014, გვ.98) ასახელებენ სამ ფუნდამენტურ სტრატეგიას, რომელთა საშუალებით შესაძლებელია მიღწეულ იქნას კონკურენციული უპირატესობა:

ოპერაციული უპირატესობა (operative excellence)

კომპანიები, რომლებიც მიზნად ისახავენ ოპერაციულ უპ-

ირატესობას, საკუთარი ძალისხმევის უპირატესობას ახდენენ იმაზე, რომ ყველა პროცესსა თუ აქტივობაში მიაღწიონ მაქსიმალურ ეფექტიანობას. ამის საფუძველზე, მათი მიზანია, ხარჯების კუთხით უპირატესი პოზიციის მიღწევა კონურენტებთან შედარებით, რათა მათ შეეძლოთ მომხმარებლისთვის საქონლის ხელსაყრელ ფასად შეთავაზება (მაგ., პროდუქტი უკეთესი ფასი/ხარისხის თანაფარდობით). ამის მაგალითია გერმანიაში Aldi, Lidl ან Netto, ისევე როგორც იაფასიანი ავიახაზები - EasyJet RyanAir.

შემდეგი ნარმატების ფაქტორებია მოთხოვნის მიზნობრივი მართვა (მაგ., აღნიშნული ავიახაზები ეყრდნობიან და იყენებენ Yield Management-ს), მომხმარებელთა ინტეგრაცია ბიზნეს (საწარმოო) პროცესებში (IKEA, რომელსაც თავისი პროდუქტის მონტაჟი გადაცემული აქვს მომხმარებლისთვის), ანდა მათი „აღზრდა“ (მაგ., სერვისით სარგებლობისას, რაც ასევე თავად ინტერნეტით არის განხორციელებადი). გარდა ამისა, კომპანიები, რომლებიც ოპერაციულ უპირატესობაზე ფოკუსირდებიან, ცდილობენ ბევრის გაკეთებას, შესაბამისი ენ. economies of scale-ის (მასშტაბის ეფექტი) განსახორციელებლად. ეს გულისხმობს, რომ ეს კომპანიები როგორც წესი აქტიური არიან მასობრივ ბაზრებზე და ორიენტირებულნი - მომხმარებელთა ფართო ჯგუფებზე. ამასთან, იყენებენ ყველაზე თანამედროვე ტექნიკურ ინფრასტრუქტურას, ამ სფეროში ასევე ეფექტიანობის რეზერვების სარეალიზაციოდ.

პროდუქციის ლიდერობა (ლიდერი პროდუქტი)

კომპანიები, რომლებიც მიზანდ ისახავენ პროდუქციის ლიდერობას, აღემატებიან მათსავე კონკურენტებს კვლევისა და პროდუქტის, შესაბამისად ტექნოლოგიების განვითარების სფეროში. ამით ისინი აღწევენ მომხმარებელთათვის ყველაზე თანამედროვე, პროგრესული და ხარისხობრივად მაღალი ღირებულების (მაღალი ხარისხის) მქონე საქონლისა და მომსახურების შეთავაზებას. საჭირო კომპეტენციების გვერდით,

კვლევისა და განვითარების სფეროში, ამ კომპანიებისთვის ასევე უკიდურესად მნიშვნელოვანია, ტრენდების/ტენდენციების (და საბაზრო შანსების) კონკურენტებზე უსწრაფესად შეცნობა და დროულად მათზე რეაგირება. ზოგჯერ ეს ასევე ეხება საკუთარი პროდუქტის ღირებულებას (ხარჯებს): ეს სიახლეები (ე.ი. ახალი პროდუქტები) ახდენენ არსებული პროდუქტების კანიბალიზებას. მაგალითად, თავიდან Apple-მა თავისი iPhone აღჭურვა iPod-ის ფუნქციებით და ამით მოახდინა iPod-ის გაყიდვების კანიბალიზაცია. გარდა ამისა, პროდუქციის ლიდერობას გააჩნია მოკლე „Time to Market“, ე.ი. ტრენდის/ტენდენციის შეცნობიდან მზა პროდუქციის გაყიდვის სტარტამდე პერიოდის ხანგრძლივობა მიმდინარეობს, კონკურენტებთან შედარებით გაცილებით ნაკლებ დროში. გარდა ამისა, ისინი ფლობენ უპირატეს უნარებს საკუთარი პროდუქტების გაყიდვებში (კომერციალიზაციაში, მარკეტინგში). ასევე მომხმარებლები უნდა იყვნენ მათ მოსაზრებებში სუბიექტურად დარწმუნებულნი. პროდუქციის ლიდერობის (ლიდერი პროდუქტების) მიზნობრივი ჯგუფები რელატიურად უფრო ჰომოგენურია და სწორედ პროდუქტის შემოტანის (საქონლის გამოჩენის) ფაზაში, - უფრო მჭიდროდ დასაზღვრული.

მომხმარებლებთან სიახლოვე

ჭეშმარიტად მომხმარებლებზე ორიენტაციის კარგი ნიმუშებია მომხმარებელთა საჭიროებების შეცნობა, მომხმარებელთა პრობლემების გაგება და მათი კონკურენციაზე უკეთესი გადაჭრა (შდრ. Opresnik/Rennhak 2015, გვ.3). მომხმარებლებთან სიახლოვის სტრატეგია ცდილობს მომხმარებელთა პრეფერენციების მიღწევას საკუთარი მიწოდებისათვის და ამდენად, - კონკურენციული უპირატესობის მიღწევას. საჭიროა მომხმარებლების ინტეგრირება ფასეულობათა შექმნის ყველა საფეხურზე. სააფთიაქო ქსელი dm, Kraft Foods-ი Milka-ს ბრენდით, McDonald's, Ritter Sport - სულ უფრო მეტი და მეტი კომპანია ღიად იწონებს მომხმარებელთა მოსაზრებების აქტიურად

ინტეგრირების იდეას პროდუქციის შემუშავება-განვითრებაში და ემხრობა მიზნობრივი ჯგუფების იდეების გათვალისწინებასა და განხორციელებას (Crowdsourcing). კომპანიები, რომლებიც მისდევენ მომხმარებლებთან სიახლოვის სტრატეგიას, მართებთ „სერვის-კულტურის“ სახეობის ეტაბლირება (შექმნა). ამის ნიმუშად აქ ხშირად სახელდება სასტუმროების ქსელი RitzCarlton. მსგავსი კომპანიების უდიდეს აქტივს, მათი მომხმარებელთა ბაზა (მუდმივი კლიენტები) წარმოადგენს. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია მომხმარებელთა ლოიალურობის (ერთგულების) თემა ამ კომპანიისთვის. მომხმარებლებზე ორიენტირებული მიდგომა გაიაზრება როგორც „ Customer Management Organisation“, რითაც, განსხვავებული საქონლისა და მომსახურების მრავალრიცხოვანი გაყიდვების პირობებში, უშუალოდ პროდუქტის ჯეროვანი კომპეტენცია (ცოდნა) მეორეხარისხოვან ადგილს იკავებს (შდრ. Rennhak/Numberger 2005, გვ.30).

ასევე, როცა კომპანიები ხშირად მიისწრაფვიან, ერთდროულად მიჰყვნენ სამივე სტრატეგიას (Ferrell/Hartline 2014, გვ.100), ყველაზე წარმატებული კომპანიები კონცენტრირდებიან მხოლოდ ერთ სტრატეგიაზე და ახდენენ ყველა აქტივობის მონყობას მკაცრი თანმიმდევრულობით იმისათვის, რომ მათ, მათსავე კონკურენტებთან მიმართებაში სრულიად აშკარად გააჩნდეთ უპირატესობის მოპოვების შესაძლებლობა. ეს კომპანიები, აგრეთვე მომხმარებელთა აღქმაში, გამოირჩევიან კონკურენტული გარემოდან. ამასთან, რასაკვირველია, ისინი საფრთხის ქვეშ არ აყენებენ, სამიდან თითოეულ სტრატეგიის მხედველობაში მიღებისა და მათი შემდგომი „დანამტკიცების“ („დაქუცმაცების“) პერსპექტივებს.

თავი 3

ძირითადი სტრატეგიების თვითონები და კონსეფციის მოდელური მარკეტინგში

კონკურენციაზე ორიენტირებული სტრატეგიები მიზნად ისახავს, შექმნას და უზრუნველყოს კომპანიის გრძელვადიანი კონკურენტული უპირატესობა (Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.109). ამასთან, კონკურენტული უპირატესობა განისაზღვრება კომპანიის შესაძლებლობით, რელევანტურ კონკურენტებზე უკეთ დააკმაყოფილოს შესაბამისი მიზნობრივი ჯგუფების მოთხოვნილებები (მდრ. Aaker 1998; Meffert 1994).

შემდეგი თავი მოიცავს კონკურენციაზე ორიენტირებული მარკეტინგის სტრატეგიების ასახვას. თავდაპირველად განიხილება ის, თუ როგორ შეუძლია კონკურენციაზე ორიენტირებულ სტრატეგიებს, შექმნას და უზრუნველყოს კომპანიის გრძელვადიანი კონკურენტული უპირატესობა. აქ ეს ძირითადად ეხება დიფერენცირებით, ღირებულებით (ხარჯების) და დროით უპირატესობებს. მას სურს კომპანიის გაფართოება კონკურენციის, მყიდველის, ვაჭრობისა და მიმწოდებლის მიმართულებით. მომხმარებლებზე ცენტრირებული სტრატეგიები ფოკუსირდებიან, ხანგრძლივი დროით მომხმარებლებთან დამოკიდებულებისა და ურთიერთობათა მარკეტინგის (Relationship Marketing) აგებაზე. ამ სტრატეგიების ამოსავალი წერტილი არის, მომხმარებელთა ურთიერთობის ციკლისა და მომხმარებელთა ფასეულობების ანალიზის წვდომა. გარდა ამისა, განიხილება სტრატეგიული საბაზრო არჩევანი. აქ ეს უმთავრესად ეხება იმ გადანყვეტილებას, თუ რომელი ქვეყნის ბაზრების შესწავლა-დამუშავება სურს კომპანიას.

კონკურენციაზე ორიენტირებული სტრატეგიები არ შეიძლება გავრცელდეს მთელი საქონლის თუ სასაქონლო ჯგუფის არსებობის ხანგრძლივობაზე. ეკონომიკური ჩარჩო (საერთო) პირობებიც სწორედ ისევე იცვლება, როგორც კონკურენტების

სტრატეგიები, ანდა უწინარესად, - მომხმარებელთა სურვილები. ამიტომ მარკეტინგის სტრატეგიები მუდმივად უნდა იქნას გამოყენებული ცვალებად პირობებში.

3.1 კონკურენციაზე ცენტრირებული სტრატეგიები

კონკურენციის (კონკურენტული) სტრატეგიის ცნება, რომელიც დასავლეთში ჯერ კიდევ მე-20 საუკუნის 40-ან და 50-ან წლებში გამოიყენებოდა, მარკეტინგის აკადემიურ დისციპლინაში პორტერმა (Porter, 1980) მოახდინა მისი ფოკუსირება. ბიზნესის დარგის დონეზე ის განასხვავებს სამ სტანდარტულ სტრატეგიას, რომლებიც ასევე იწოდება როგორც საერთო სტრატეგიები (generic strategy):

- ლიდერობა ხარჯების სფეროში (ხარჯებით ლიდერობა);
- დიფერენცირება;
- ფოკუსირება.

დღეს, კონკურენციის (კონკურენტული) სტრატეგიის ეს მიდგომა/ხედვა ეხმარება/მხარს უჭერს ძირითადი კომპეტენციების კონცეფციას.

დეფინიცია: კომპანიის საკუთარი კომბინაცია რესურსებიდან და უნარებიდან, რაც კომპანიას შესაძლებლობას აძლევს, განახორციელოს კონკურენციის სტრატეგია, იწოდება ძირითადი კომპეტენციად (შდრ. Hamel/Prahalad 1994).

3.1.1 ბაზარზე ორიენტირებული სტრატეგიების ძირითადი მიმართულებები

სამეცნიერო ლიტერატურა გვთავაზობს მრავალ სტრატეგიულ კონცეფციას, რომლებიც სტრატეგიულ გადწყვეტილებათა მიღების პრობლემის კონკრეტულ მონაკვეთზე კონცენ-

ტრირდება (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.110). მარკეტინგის სტრატეგიის პირველი ამოცანა, რომელიც კომპანიამ უნდა გადაჭრას, არის მომავალი საბაზრო საქმიანობის დადგენა:

- რომელი ბაზრები გვსურს შევისწავლოთ?
- რა საქონელი თუ მომსახურება გვსურს შევთავაზოთ?

ყველა სხვა სტრატეგიული გადაწყვეტილება დაკავშირებულია ამ ძირითად გადაწყვეტილებებთან.

უნდა მოხდეს ზრდის მიზნების ფორმულირება, რომელთა მიღწევა რეგულარულად შემომნდება. ამისთვის შემოთავაზებულია ანზოფის (Ansoff, 1966) ხარვეზების დაგეგმვის კონცეფცია. „ამ კონცეფციის ამოსავალი წერტილი არის სანარმოს (ფირმის, კომპანიის) ზრდის მიზნების შედარება მოსალოდნელი (საქონელ)ბრუნვისა და გასაღების ტენდენციებთან, მიმდინარე თანამდევი მარკეტინგული სტრატეგიის გაგრძელების პირობებში. იმ შემთხვევაში, თუ გამოჩნდება ხარვეზები ზრდის მიზნებსა და მოსალოდნელ განვითარებას შორის, მოცემული ხარვეზების აღმოფხვრა უნდა მოხდეს ბაზარზე ორიენტირებული სტრატეგიების ადაპტაციის ან ცვლილების გზით“ (Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.110). „ამ მიზნით, ანზოფმა განავითარა პროდუქტი (საქონელი)-ბაზრის მატრიცის სტრატეგიული კონცეფციები, რომლებიც პირველ რიგში ეფუძნება სინერჯის პოტენციალის გამოყენების იდეას“ (Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.111).

პროდუქტისა და ბაზრის კომბინაცია, რაც აგრეთვე საბაზრო სფეროდ არის სახელდებული, შეიცავს სხვასასხვა ალტერნატივას, რითაც კომპანიას ძალუძს, თავისი ზრდის ხარვეზების აღმოფხვრა. კომპანიას შესწევს ძალა, ასევე აქტიური იყოს სხვადასხვა საბაზრო სფეროში. რასაკვირველია, „ახალი“ პროდუქტებისა თუ ბაზრების შერჩევის კვალდაკვალ სულ უფრო იზრდება სამენარმოო რისკიც.

ბაზარზე შეღწევა

ბაზარზე შეღწევის სტრატეგიით კომპანია აღწევს უმცირეს სამენარმოო რისკებს. თავის ნაცნობ ბაზრებზე იზრდება არსე-

ბული საქონლის გაყიდვები. ამისთვის კომპანიას გააჩნია ძირითადად შემდეგი შესაძლებლობები:

საქონლმომხმარებლის ინტენსიფიცირება (გაძლიერება/ზრდა) არსებული მომხმარებლების მხრიდან, მაგალითად, დაჩქარებული ჩამნაცვლებელი (სათადარიგო) მოთხოვნილებით (მაგ., მათ შორის ტანსაცმლის მოდის დროს, ხელოვნური ე.წ. *obsolescence* (დაძველება/ხმარებიდან გამოსვლა) ან სავაჭრო ერთეულების გადიდებით (საოჯახო პაკეტები).

ახალი მომხმარებლების შექმნა კონკურენციით.

ამ დრომდე არამომხმარებლების დარწმუნება (მათშორის, საბაზისო [შესვლის დონის] მოდელის განსაზღვრა შესაბამისი დაბალი ფასებით, სასაქონლო ნიმუშების გავრცელებით).

ბაზრის განვითარება

ბაზრის განვითარების სტრატეგიის დროს კომპანიას შეუძლია არსებული საქონელი (კომპანიისთვის) ახალ ბაზრებზე გაყიდოს. საწარმოო რისკი რჩება ადვილად სამმართავი, მაგრამ ეს სტრატეგია ითხოვს გაცილებით მეტ რესურსს, ვიდრე ბაზარზე შეღწევის თავდაპირველად ნახსენები სტრატეგია.

კომპანიამ ბაზრის განვითარებას შეიძლება მიაღწიოს -

გეოგრაფიული საბაზრო სივრცის გაფართოებით, რითაც აქამდე ჯერ კიდევ არ სარგებლობდა (მათ შორის ექსპორტით);

დამატებითი ბაზრების განვითარებით, იმ დროს, როდესაც ახალი მოხმარების სფეროები შეიქმნება. მაგალითად, Hipp-ი მომხმარებელს სთავაზობს თავის ჩვილბავშვთა მოვლის პროდუქტებს, ნაწილობრივ ასევე მოზრდილთა მგრძნობიარე კანისთვის, ანდა Ferrero - შოკოლადის სააღდგომო კვერცხებს Kinder Surprise-ის სახით, მთელი წლის მანძილზე;

ახალი სუბბაზრების განვითარებით. მაგალითად, შესაძლებელია გამონახული იქნას ახალი სავაჭრო-სპეციფიკური გასაღების გზები, როგორც დაახლოებით Cash & Carry ფართო მომხმარებლისთვის, ანდა Online-Shop „ინტერნეტ-მყიდველთათვის“.

პროდუქტის (საქონლის) შემუშავება/განვითარება

სტაგნაციურ ბაზრებზე, როგორც ჩვენ დღეს ხშირად ვხედავთ, პროდუქტის სისტემატური შემუშავება/განვითარება ხელს უწყობს ზრდის ხარვეზების აღმოფხვრას, შესაბამისად, არსებითად შემდგომ ზრდას. ამრიგად, სწრაფად მზარდი კომპანიები წარმოადგენენ საკუთარი გაყიდვების (ბრუნვის) 10%-ს იმ პროდუქტებიდან, რომლებიც ახლადაა ბაზრებზე შეტანილი. ახალი პროდუქტების მოძიებისთვის, (როგორც წესი) საშუალოდ ბრუნვის 4-დან 7% იწვევსტირდება.

კომპანიას, პროდუქტის შემუშავება/განვითარების სტრატეგია შეუძლია განახორციელოს:

- სხვა კომპანიების შესყიდვით;
- სხვა კომპანიებისგან ან კერძო პირთაგან პატენტების შეძენით;
- სხვა კომპანიებთან ლიცენზიასა თუ ფრანჩაიზინგზე შეთანხმებებით, ან
- პროდუქტის განვითარებით საკუთარ კვლევით ლაბორატორიებსა თუ პროდუქტის განვითარების/შემუშავების მიმართულებით მოქმედ ფირმებთან ურთიერთთანამშრომლობით.

პროდუქტის შემუშავების/განვითარების დროს ჩნდება კითხვა იმის თაობაზე, თუ რა არის „ახალი“. ბეკერი (Becker, 2013) ამისათვის გვთავაზობს შემდეგ ტიპოლოგიას (კლასიფიკაციას/დაყოფას):

რეალური ინოვაციები, ე.ი. პროდუქტი, რომელიც აქამდე არ არსებობდა სამყაროში. მაგ., მომენტალური ფოტოაპარატი (პოლიაროიდი), მობილური ტელეფონი და ა.შ.

კვაზი (quasi,თითქმის) ახალი პროდუქტი, ე.ი. „ახალი სახეობის პროდუქტი, მაგრამ რომელიც დაკავშირებულია უკვე არსებულ სერვისებთან“ (Becker, 2013, გვ.157), ბურთულიანი (ავტო)კალამი, (და)საკეცი ველოსიპედი და ა.შ.

ენ. Me-too პროდუქტი, ე.ი. მოდელირებული ან იმიტირებული პროდუქტი, რომელიც მხოლოდ დეტალებში განსხვავდე-

ბა ორიგინალისგან. მაგ., უცნობი (x) სარეცხის საშუალება, უცნობი (x) თმის საშრი (ფენი) და ა.შ.

დივერსიფიკაცია

კომპანია უდიდეს სამენარმეო რისკს სწევს მაშინ, როდესაც ის ირჩევს დივერსიფიკაციის სტრატეგიას. იმავდროულად, რესურსების უმრავლესობა უკავშირდება ახალი პროდუქტების მოძიებას, რომლებიც შემდეგ კომპანიისთვის სრულიად ახალ ბაზრებზე უნდა იქნას რეალიზებული. მაგრამ, დივერსიფიკაცია ასევე არის სტრატეგია, დაკავშირებული რისკის გავრცელებასთან. ეს ხდება განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც კომპანია ტოვებს თავის წინანდელ სამოქმედო სფეროს და ირჩევს ახალ მიმართულებას.

კომპანიას შეუძლია დივერსიფიკაციის სამი ვარიანტიდან გააკეთოს არჩევანი:

ჰორიზონტალური დივერსიფიკაცია: უწინდელი სასაქონლო პროგრამა (პროდუქციის ასორტიმენტი) ფართოვდება მონათესავე პროდუქტებით.

ვერტიკალური დივერსიფიკაცია: უწინდელი სასაქონლო პროგრამა (პროდუქციის ასორტიმენტი) ფართოვდება იმ პროდუქტით, რომლებიც ფასეულობათა (შექმნის) ჯაჭვში აღმავალ და დაღმავალ პოზიციებზე იმყოფება.

ლატერალური (გვერდითი) დივერსიფიკაცია: კომპანია შედის სრულიად ახალ სფეროში, რომელსაც არავითარი ფაქტიური კავშირი არ გააჩნია უწინდელ სასაქონლო პროგრამასთან (პროდუქციის ასორტიმენტთან).

შემდეგი სტრატეგიული ოპციონები

ანზოფი (Ansoff, 1966) განსაკუთრებით გამოყოფს ზრდის სტრატეგიებს და ამიტომ, დღევანდელი კონკურენციული პირობები მრავალ ბაზარზე არასაკმარისად არის მიჩნეული (შდრ. Köhler 1993). „კერძოდ, პორტფელის დაგეგმარებამ ცხადყო, რომ კომპანიებმა, საკუთარი კონკურენტული პოზიციების

უზრუნველსაყოფად, უპირატესად ასევე უნდა დაგეგმონ *ნა-
ღების მოხდისა და უკან დახევის სტრატეგიები*“ (Benkenstein/
Uhrich 2009, გვ.112). ამ მიგნების მხედველობაში მისაღებად,
პორტერმა (Porter, 1980) განავითარა სტრატეგიული ძირი-
თადი კონცეფცია, რაც მიმართულია წარმატების ფაქტორთა
უზრუნველყოფისკენ და განვრცობისკენ კონკურენციაში.
კონკურენციის სტრუქტურის ანალიზსა და *საფასო და სანარ-
მოო (სერვის) უპირატესობის სტრატეგიების* იდენტიფიკაცი-
აზე დაყრდნობით, პორტერი (Porter, 1980) მივიდა ზემოთ უკვე
მოკლედ წარმოდგენილ სამ საერთო სტრატეგიის ტიპთან, რის-
თვისაც ის აანალიზებს ბაზრის მდგომარეობასა (რელატიური
ბაზრის წილის გაზომვით) და წარმატებას (ერთობლივი კაპი-
ტალის რენტაბელურობის გაზომვით *return on investment*).

დასასრულ, დასავლეთის სამეცნიერო ლიტერატურაში იყო
ფართო სტრატეგიული სისტემების განვითარების მცდელობე-
ბი, რაც მიზნად ისახავდა არსებული ნაწილობრივ განმარტები-
თი მიდგომების ინტეგრირებას. ბეკერი (Becker 2013) გვთავა-
ზაობს ძალზედ ცნობილ გერმანულ მიდგომას და გამოარჩევს
ოთხ განსხვავებულ დონეს:

ბაზრის სფეროს სტრატეგიები: ისინი აფიქსირებს პროდუქ-
ტი/ბაზრის კომბინაციას.

ბაზრის სტიმულირების სტრატეგიები: ისინი ადგენს (გან-
საზღვრავს) საბაზრო გავლენის წესებს (ფორმებს).

*ბაზრის პარცელაციის (დანაწილება/დაქუცმაცება; ქვედა-
ყოფა/სუბდივიზია) სტრატეგიები:* ისინი განსაზღვრავს დიფე-
რენციაციის ხარისხს ბაზრის დამუშავებისას.

ბაზრის არეალის სტრატეგიები: ისინი ადგენს გეოგრაფი-
ულ ბაზარს, შესაბამისად გასაღების სივრცეს, რომელშიც კომ-
პანიას სურს რომ საქმიანობდეს.

ბეკერი გვთავაზობს კუბურების ყუთს, საიდანაც კომბინა-
ციებით უნდა აიგოს საერთო სტრატეგიული შენობა. ცალკე-
ული სამშენებლო ქვის დაკავშირებით აღმოცენდება მრავ-
ალგანზომილებიანი მარკეტინგის სტრატეგია, რითაც მარკე-

ტინგის სფეროში არსებული ყველა აქტივობა გარკვევით შეიძლება იქნას მიმართული.

ბენკენშტაინი და ურიხი (Benkenstein/Uhrich 2009) რასაკვირველია გამოდიან მისი კრიტიკით: იმ დროს, როდესაც ბეკერის (Becker 2013) კონცეფცია განსაკუთრებით დიდაქტიკურ ასპექტებს განიხილავს, ის აჩვენებს შინაარსობრივ პრობლემათა წყებას: „პორტერის მიერ (Porter 1980) ხაზგასმით აღნიშნული კონკურენციული ორიენტაცია მხოლოდ შეზღუდული სახით არის შეცნობადი და შესყიდვების ბაზართან თუ ვაჭრობასთან დაკავშირებული მოსაზრებები სრულიად აკლია“ (Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.114). გარდა ამისა, გადანყვეტილებები ცალკეულ დონეზე, ავლენს მაღალი ხარისხის ურთიერთდამოკიდებულებას (Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.114).

ამ ფონზე, ქვემოთ, ბაზარზე მიმართული სტრატეგიული ოპციონები განხილული იქნება კონკურენციული ორიენტაციის სპეციფიკურ ასპექტთან დაკავშირებით.

3.1.1.1 კონკურენციაზე მიმართული მარკეტინგის სტრატეგიების ალტერნატივები

კონკურენტულ გარემოში კომპანიები მკაფიოდ უნდა იყოს გამიჯნული და თითოეულს ეკავოს ნათელი პოზიცია იმისათვის, რომ მათ ხანგრძლივი დროით უზრუნველყონ საკუთარი წარმატების პოტენციალი (მდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.115). პორტერის (Porter, 1980) მიხედვით ზემოთ უკვე წარმოდგენილი დიფერენციაციის, ხარჯების მართვისა და ფოკუსირების ნორმათა სტრატეგიების გვერდით, სიმონი (Simon, 1989) და სლატერი (Slater, 1996) კიდევ ასახელებენ დროის უპირატესობას.

დიფერენციაცია

სტრატეგიები, რომლებიც მიმართულია დიფერენციაცი-

ის უპირატესებებზე, მიზნად ისახავს მომხმარებელთა მხარეს პრეფერენციებისა და ამით, - საუკეთესო (სავაჭრო) ამონაგების პოზიციის შექმნას. დიფერენციაციის უპირატესობები (სარგებელი) შეიძლება იყოს ობიექტური ეფექტიანობის უპირატესობა (სარგებელი), სუბიექტურად აღქმული უპირატესობები (მაგ., ნდობა, იმიჯი, რეპუტაცია), ანდა ასევე (ვინმესთან) ურთიერთობის უპირატესობა (სარგებელი).

დიფერენციაციის უპირატესობები შეიძლება აიგოს განსხვავებულ საფუძვლებზე და კომპანიის სხვადასხვა აქტივობით იმპლემენტირდეს. საკუთარი წარმოების (პროდუქციის დამზადება), შესაბამისად ლოჯისტიკის (მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგება) უზრუნველყოფიდან, მარკეტინგისა და ფიზიკურ (მატერიალურ) დისტრიბუციამდე, ყველა საწარმოო (ბიზნეს) პროცესი ფასეულობათა (შექნის) ჯაჭვში აყალიბებს საწყის წერტილებს, კონკურენტულ გარემოში, მომხმარებლის მხარეს, აღქმადი უპირატესობის შესაქმნელად. „პროდუქტის ტექნოლოგიური მახასიათებლების გვერდით, შეიძლება შემოთავაზებული იქნას ისეთი საწყისი/ათვლის წერტილები, როგორცაა მაგ., მომხმარებელთა მომსახურება, მძლავრი (ეფექტიანი, ქმედითი) სავაჭრო (-სადისტრიბუციო) ქსელი, კვალიფიციურ თანამშრომელთა ბირთვი, სავაჭრო ნიშანი (ბრენდი, მარკა), სწრაფი და საიმედო მიწოდების დრო“ ანდა ასევე საქონელწარმოების, შესაბამისად, საქონელმომხმარებლის ეკოლოგიაზე ორიენტირებული თვალსაზრისი (Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.116).

პირველი საწყისი/ათვლის წერტილი დიფერენციაციის უპირატესობათა ასაგებად შეიძლება იყოს *ინოვაციის ორიენტაცია* (ფოკუსირება ორიენტაციაზე/ინოვაციაზე ორიენტირება) (Albach 1989). ეს მიზნად ისახავს, მომხმარებელთათვის პროდუქციისა და მომსახურების შეთავაზებას, რაც მათ მიერ აღიქმება, როგორც „State of the Art“. ამ გზით შეიძლება მიღწეულ იქნას გამოცდილებისა და აქედან, ხარჯების დეგრესიის (თანდათანობით შემცირების) ეფექტი, რაც საბოლოო ჯამში

მოქმედებს როგორც ბაზარზე შესვლის ბარიერი პოტენციურ იმიტატორთათვის (მიმბაძველთათვის) (Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.116).

მნიშვნელოვანი მიდგომა არის საპროდუქტო პროგრამის სპექტრი (საპროდუქტო პროგრამის ქვეშ მოიაზრება კომპანიის ასორტიმენტი. ეს ეხება ყველა სასაქონლო ჯგუფს, პროდუქტს, სასაქონლო ტიპსა და მარკას, რომლის შემოთავაზება ამ კომპანიის მიერ წარმოებს). ეს დიმენსია ხელს უწყობს (კომპანიის) პროფილირებას (Profiling/საქმიანობის მიმართულებას) კონკურენციულ გარემოში იმით, რომ დიფერენცირებული საპროდუქტო პროგრამით, თითოეული მომხმარებლისთვის, მათ საჭიროებებზე მორგებული პრობლემის გადაწყვეტის შეთავაზება ხდება (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.116). იდეალურ შემთხვევაში, ინდივიდუალიზირებული პროდუქტისა და /ან მომსახურების შეთავაზებაც კი ხერხდება (mass customization).

შემდგომი (სხვა) დიმენსია დიფერენცირების უპირატესობის რეალიზაციისთვის შეიძლება იყოს ხარისხის ორიენტაცია (ფოკუსირება ხარისხზე/ხარისხზე ორიენტირება). იგი არ ეფუძნება მხოლოდ ტექნიკურ-ობიექტურ კრიტერიუმებს, არამედ ასევე მოიცავს მომხმარებელთა მხრიდან აღქმულ სუბიექტურ შესაძლებლობათა (შესრულების) მახასიათებლებს („Quality is what the customer says she wants“) (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.117). იმისათვის, რომ ბაზარზე ხარისხის უპირატესობის მიღწევა/რეალიზება იყოს შესაძლებელი, მთელი კომპანია, ყველა ფუნქციურ სფეროსთან ერთად უნდა ფოკუსირდეს სამიზნე ჯგუფის ხარისხის აღქმაზე (შდრ. Mollenhauer 1991; Oakland 1993).

შემდგომ დიმენსიად საქონელმინოდების (პროდუქტის შეთავაზების) დიფერენციაციისთვის დასავლურ ლიტერატურაში სახელდება ბრენდის ორიენტაცია (ფოკუსირება ბრენდზე/ბრენდზე ორიენტირება). ეს პირველ რიგში მნიშვნელოვანია სამომხმარებლო საქონლის ბაზრებზე (შდრ. Miller 1986). განსაკუთრებით, გაჯერებულ ბაზრებზე შემოთავაზებული მომ-

სახურებანი საზოგადოდ, ჰომოგენურობისკენაა მიდრეკილი. მომსახურების მიწოდების (service offerings) ბრენდინგითა (Branding) და მასთან დაკავშირებული იმიჯით, მსგავს კონკურენციულ გარემოში შესაძლებელია დიფერენცირებული ეფექტი (გავლენა) იქნას წარმოებული (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.118). ამიტომ, ბრენდის ორიენტაციის ცენტრალურ მიზანია, განსაკუთრებით საკომუნიკაციო-პოლიტიკური ღონისძიებებით (შესაძლოა, ასევე განსაკუთრებული შეფუთვის დიზაინით) ააგოს შეუცვლელი იმიჯის (გამოხატვის) პოზიციები (შდრ. Winkelgrund 1984).

გადამწყვეტ ფაქტორად რჩება ის, თუ რამდენად არის შესაძლებელი არსებული და პოტენციური მომავალი მომხმარებლების, მათივე სათანადო მოთხოვნილებებითა და სარგებლის მოლოდინებით შეძლებისდაგვარად დეტალური იდენტიფიცირება (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.119). ამდენად, საბოლოო მომხმარებლები, საჯარო ინსტიტუციური და კერძო კომპანიები ავლენენ არსებითად განსხვავებულ სავაჭრო (ყიდვის) ქცევებს, რაც შეიძლება დიფერენციაციის უპირატესობათა ასაგებად ამოსავალი წერტილი იყოს (Meffert 1992; Kroeber-Riel et al. 2008).

ხარჯებით ლიდერობა

ხარჯების უპირატესობაზე მიმართული კონკურენციული სტრატეგიები, კონკურენტებთან შედარებით, ხანგრძლივი დროით უნდა უზრუნველყოფდეს მოცმული (დაკვირვების ქვეშ მყოფი) კომპანიის ხელსაყრელ ხარჯების პოზიციას (შდრ. Porter 1999; Aaker 1998). ეს მიიღწევა ფასეულობათა ჯაჭვში, ყველა ხარჯების დანების პოტენციალის თანმიმდევრული ექსპლუატაციით (გამოყენებით) (შდრ. Simon/Fassnacht 2008). ხარჯების უპირატესობის გადაცემა მომხმარებლებზე, იწვევს შესაბამის საფასო უპირატესობას კონკურენციაში (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.119).

პოტენციური, ხარჯებზე ორიენტირებული კონკურენტე-

ბისტვის, ბაზარზე შესვლის ბარიერების ასაგებად, ფასებით ლიდერობა სანარმოს მხრიდან პერმანენტულად უნდა იქნას უზრუნველყოფილი (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.119). ხარჯების უპირატესობა აღმოცენდება კონკურენციაზე ორიენტირების შესაბამისად, მაშასადამე, - რელევანტურ კონკურენტებთან დამოკიდებულებაში. ხარჯების უპირატესობის მნიშვნელოვანი მატარებელია გამოცდილების მრუდის ეფექტი (Experience Curve Effect) და მასშტაბის ეფექტი (economies of scale) (შდრ. Backhaus/Voeth 2007), ისევე როგორც პროცესის ინოვაციებისა (ინოვაციური პროცესების) და მათთან დაკავშირებული, რაციონალიზაციის პოტენციალი (შდრ. Henderson 1984; Kleinaltenkamp 1987).

ხარჯების უპირატესობის მისაღწევად, კომპანიებმა შეძლებისდაგვარად საუკეთესოდ, მაქსიმალურად უნდა წარმართონ და გამოიყენონ საკუთარი პროცესები და აქტივები, და აწარმოონ დიდი რაოდენობით. ეს ხშირად მოითხოვს გლობალური ბაზრის დამუშავება-შესწავლას (შდრ. Backhaus/Voeth 2007). ხარჯების უპირატესობა ასევე რეალიზდება, ხარჯებზე ორიენტირებული პროდუქტის განვითარებისა და ფორმირების საშუალებით. ხარჯების უპირატესობის რეალიზაცია უფრო შესაძლებელია უპირატესად შეზღუდული საპროდუქტო პროგრამებითა და სტანდარტიზებული პროდუქტებით, ვიდრე დიფერენცირებული მინოდებებით (შდრ. Coenberg/Prillmann 1995).

უკვე პროდუქტის განვითარების ფაზა გვთავაზობს შანსებს, ხარჯების უპირატესობის მისაღწევად. მაშასადამე, ისეთი კონცეპტი, როგორცაა „Target Costing“, ამას უზრუნველყოფს ამოსავალი პუნქტით (საწყისი წერტილით/მიდგომით) (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.119).

ტრადიციული ხარჯების გაანგარიშების სისტემის ფოკუსი არის ხარჯების დადგენა, ნაცვლად ხარჯების მენეჯმენტისა. (კითხვა: „რა მიღირს/რა დამიჯდება მე xy პროდუქტის წარმოება?“ Target Costing ცვლის ამ მიდგომას: ინდივიდუალური ხარჯები კი არ განსაზღვრავს საკუთარი ფასის დონეს, არამედ

ბაზარი (კითხვა: რა შეიძლება იყოს xy პროდუქტის წარმოების/დამზადების ღირებულება?). ხარჯების მენეჯმენტი და პროდუქტი, მომხმარებელთა სურვილებთან და ფასის მიმღობასთან (გადახდისუნარიან მზაობასთან) უნდა იქნას თანხვედრაში მოყვანილი. მიზანია ხარჯების შესაბამისი ფორმირება.

ამდენად, Target Costing-ის ფარგლებში განვითარების სამუშაო არის ბაზრის კვლევის, ტექნიკისა და კონტროლინგის ინტერაქცია (ურთიერთმოქმედება). მეთოდურად, Target Costing იყოფა სამ ფაზად:

- მიზნობრივი ხარჯების დაგეგმვა (მიზნობრივი ფასების დადგენა და პროდუქტის კონცეპტის განვითარება ბაზრის მოთხოვნების საფუძველზე),

- მიზნობრივი ხარჯების დანანევრება (მიზნობრივი ხარჯების დაყოფა ცალეკეული პროდუქტის კომპონენტებად, კომპონენტთა ხარჯები სარგებლის შენატანის/წვლილის პროპორციულადაა დაგეგმილი) და

- მიზნობრივი ხარჯების მენეჯმენტი (მიმდინარე ხარჯების თანხვედრაში მოყვანა მიზნობრივ ხარჯებთან).

დიფერენციაციის სტრატეგიის, შესაბამისად ხარჯებით ლიდერობის სტრატეგიის განსაკუთრებული შემთხვევები წარმოადგენს ფოკუსირების სტრატეგიებს. დიფერენციაცია, შესაბამისად ხარჯებით ლიდერობა აქ ახდენს ფოკუსირებას, ე.ი. კონცენტრირდება ნიშაზე. კომპანია თავის შეთავაზებას აყალიბებს გასაკუთრებით ვინროდ განსაზღვრულ სამიზნე ჯგუფზე და ამასთან კვლავ ცდილობს კონკურენციისგან გამიჯვნას იმ დროს, როდესაც განსაკუთრებული ხარისხის ან განსაკუთრებით დაბალი ფასის შეთავაზებას ახდენს.

დროის (დროითი) უპირატესობა

არა მხოლოდ ხარჯებისა და ხარისხის უპირატესობები იწვევს კონკურენციულ უპირატესობას, არამედ ასევე დრო ხდება ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი წარმატების ფაქტორი. კომპანიებმა ტექნოლოგიურად ინტენსიურ დარგებში, მაგ., საინფორ-

მაცხო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიებში ან საავტომობილო ინდუსტრიაში წარმატების მისაღწევად უნდა იმუშაონ საპროდუქტო ინოვაციებზე/ინოვაციურ პროდუქტებზე (Product Innovations). რასაკვირველია განვითარების ციკლები სულ უფრო იზრდება და პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლები სულ უფრო მცირდება. ამიტომ, ბევრი კომპანია ცდილობს კონცეტირირდეს თავის ძირითად კომპეტენციებზე, რათა არსებითად შეამცირონ საკუთარი ინოვაციების განვითარების ციკლები (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.122).

დროის ფაქტორი არის გადამწყვეტი დიფერენციაციის კონკურენციულ სტრატეგიასთან (მაგ., ინოვაციებით, პროდუქტის მრავალფეროვნებით და ა.შ.). დაბოლოს, პირველ საპროდუქტო ინოვაციას (ინოვაციურ პროდუქტს), რომელიც ბაზარზე შემოდის, ჩვენ აღვიქვავთ როგორც „ორიგინალს“ და მასთან მიმართებით ვზომავთ ყველა სხვა პროდუქტს (მაგ., iPad). ასევე ხარჯებით უპირატესობასთან წარმოგვიდგება დრო როგორც გადამწყვეტი ფაქტორი, როდესაც ხარჯების შემცირების პოტენციალის რეალიზება/ამონაშენი უფრო სწრაფად ხდება, ვიდრე კონკურენციით. ეს კი ქმნის ბაზარზე შესვლის ბარიერებს პოტენციურ ახალ შემსვლელთათვის (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.122). კომპანია, რომელიც პირველი შედის ბაზარზე, დიდი ხნით დაცულია კონკურენტებთან მიმართებით და ფლობს შესაბამისი დინამიური (/უპირატესი) მოგების მიღების შესაძლებლობას (pioneering advantage) (შდრ. Abell 1978; Slater 1993).

დროის (დროითი) უპირატესობები სანარმოო (ბიზნეს) პროცესებში, ასევე შეიძლება ხარისხის უპირატესობებადაც კი იქცეს (შდრ. Kern 1992). მაგალითად, დაუყოვნებლივ გადაამუშავებს რა კომპანია შემოსულ შეკვეთებს და სწრაფად უზრუნველყოფს დამზადება-მიწოდების სეგმენტის ფუნქციის კონვეირულ (უნყვეტ/შეუფერხებელ) შესრულებას (რეალიზაციას), ამით ის ზრდის მომხმარებელთა (კლიენტურის) კმაყოფილების ხარისხს, მომხმარებლები რჩებიან კომპანიის ერთგულნი (მომხმარებლები ინარჩუნებენ ლოიალურ დამოკიდებულებას

კომპანიისადმი) და ამავე დროს, მარტივდება ახალი მომხმარებლების შექმნაც. ხშირად მომხმარებლები მზად არიან, რომ სწრაფი მომსახურებისთვის ფასნამატით (ექსტრა/დამატებითი ფასით) გადაიხადონ (შდრ. Kotler 1988).

„თავისი“ კონკურენციული პოზიციის საპოვნელად, გადანყვეტს თუ არა კომპანია დიფერენციაციის, ხარჯებისა და/თუ დროის (დროითი) უპირატესობების განხორციელებას, ეს დამოკიდებულია საკუთარ ძლიერ და სუსტ მხარეებსა და დარგის სტრუქტურაზე (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.123). ზოგჯერ შეიძლება შეინიშნოს სხვადასხვა კონკურენტულ-სტრატეგიული დიშენსიის ინტეგრაცია (შდრ. Reitsperger et al. 1993). ფლექსიბლური სანარმოო (ნარმოების) ტექნოლოგიით შესაძლებელია დიფერენციაციისა და ხარჯების უპირატესობის იმგვარი კომბინირება (შეხამება/ურთიერთშეფარდება), რომ წინააღმდეგობა ამ ორ მიდგომას შორის რელატივირდეს (შერბილდეს) (შდრ. Corsten 2007).

გილბერტი და სტრებელის „Outpacing“-ის კონცეპტის (Gilbert/Strebel 1985) მიხედვით, ხარჯების უპირატესობისა და დიფერენცირების სტრატეგიები გაერთიანებულია დინამიურ სტრატეგიის კონცეფციაში (შდრ. Kleinaltenkamp 1987). დიფერენციაციისა და ხარჯებით ლიდერობის კონკურენციული სტრატეგიები მეტად აღარ უპირისპირდება დიამეტრულად (სრულად) ერთურთს, არამედ დროებითი ბაზრის განვითარების ფარგლებში ხდება (უნდა მოხდეს) მათი ერთმანეთთან კომბინირება (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.124).

3.1.1.2 კონკურენციაზე ორიენტირებული მარკეტინგის სტრატეგიის მონაწილეთა სტრატეგიების ასპექტები

კონკურენციაზე ორიენტირებული მარკეტინგის სტრატეგიები არა მხოლოდ კონკურენტებთან მიმართებით არის განსასაზღვრი/დასაადგენი, არამედ ასევე ყველა სხვა ბაზრის

მონაწილესთან მიმართებითაც. უშუალო, პირდაპირი კონკურენტების გვერდით, ბაზრის მონაწილეთ მიეკუთვნებიან მიმწოდებლები, გამყიდველები (მოვაჭრეები) და საბოლოო მომხმარებლები (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.127). კონკურენციაზე ორიენტირებული მარკეტინგის სტრატეგიები უნდა ინტეგრირებდეს (აერთიანებდეს) მთავარი კონკურენტის, მომხმარებლის, გამყიდველისა და მიმწოდებლის ასპექტებს.

მთავარი კონკურენტების ასპექტი

კომპანია ადგენს თავის გრძელვადიან ქცევის ფორმებს მთავარ კონკურენტებთან მიმართებით. სტრატეგიის ოპციონები (საშუალება, ვარიანტი, შესაძლებლობა) ხელმძღვანელობს დარგის კონკურენციის ინტენსივობით და ამასთან, განსაკუთრებით მთავარი კონკურენტების მიზნებითა და ქცევის ფორმებით (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2010, გვ.127).

პასიური კონკურენციული ორიენტაციის დროს, მთავარი კონკურენტების აქტივობები არსებითად რჩება გაუთვალისწინებელი. პასიური კონკურენციული ორიენტაცია შეინიშნება დომინანტ ბაზრის ლიდერებთან და მსგავს კომპანიებთან, რომლებიც მათივე მთავარი კონკურენტების ბაზარზე ორიენტირებულ ქცევის ფორმებს კლასიფიცირებენ (გამოყოფენ/გამოარჩევენ) და მიიჩნევენ ნაკლებად მნიშვნელოვნად (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.127).

აქტიური კონკურენციული ორიენტაცია პირიქით, შეიცავს კონკურენტების ქცევის ფორმებს, ბაზარზე მიმართული სტრატეგიული ოპციონების ჩამოყალიბებაში. აქტიური, კონკურენციაზე ორიენტირებული სტრატეგიის ოპციონები შეიძლება შემდგომ ინოვაციურ და იმიტაციურ, ისევე როგორც პროაქტიულ (ფრთხილი/წინდახედული; პრევენტული/გამაფრთხილებელი) და რეაქტიულ ქცევებად იქნას დიფერენცირებული (შდრ Meffert 1994, გვ.156).

ინოვაციური ქცევა ეფუძნება შესაბამის პოტენციალს კვლევისა და განვითარების სფეროში და მოითხოვს თანმიმდევრულ

ფოკუსირებას ბაზრის შანსებზე, მაღალი რისკის ალების მზაობით. იმიტაციური ქცევები პირიქით, ძლიერ არის დასაცავი და ხასიათდება უკმარი რისკის ალების მზაობით (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.127).

პროაქტიული კონკურენციული ქცევა ხასიათდება კომპანიის ადრეული და დამოუკიდებელი რეაქციით ბაზრის განვითარებასა და სტრუქტურულ რღვევებზე (structural breaks). ასეთი კომპანიები უზრუნველყოფს მნიშვნელოვან რესურსს ბაზრის ცვლილებების შესაცნობად (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.128).

რეაქტიული ქცევა ხასიათდება იმით, რომ კომპანიები მთავარი კონკურენტების სტრატეგიებს მიჰყვებიან. ამდენად, ისინი თავს არიდებენ მცდარი პროგნოზების რისკებსა და მარცხს (წარუმატებლობებს). ქცევის ეს ფორმა რასაკვირველია არ შეესაბამება კონკურენიციაზე მიმართულ მარკეტინგის (მარკეტინგულ) მიდგომას, რადგან კონკურენციული უპირატესობის გენერირებისთვის, კომპანიები შეგნებულად არც ბაზრის განვითარებებს (ბაზარზე განვითარებული მოვლენებს, ბაზრის ტენდენციებს) აქცევენ ყურადღებას და არც ამ განვითარებებით (მოვლენებით, ტენდენციებით) სარგებლობენ სისტემატურად (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.128).

ორივე ქცევის დიმენსიის კომბინაციაში ძირითადი სტრატეგიები შეიძლება დაიყოს ოთხ ოპციონად:

ალტერნატიულ (სათადარიგო) სტრატეგიებს ირჩევენ კომპანიები, როდესაც ისინი კონკურენციულ წნეხს ინოვაციური მოქმედებით (ქცევის ფორმით) იცილებენ თავიდან და მონაწილეობას იღებენ საბაზრო ნიშის და ტექნოლოგიის სფეროში, რომელშიც კონკურენტებს მოკლე დროით (ხანმოკლე პერსპექტივაში) გაყოლა არ შეუძლიათ (შდრ. Mattson 1985).

ადაპტაციის სტრატეგიები მიზნად ისახავს უკვე მიღწეული საბაზრო პოზიციების შენარჩუნებასა და დაცვას. მთავარი კონკურენტების პოტენციური რეაქციები გაითვალისწინება და დარგისთვის ტიპური (ნიშანდობლივი/დამახასიათებელი)

ქცევები მოდის სისრულეში, იმისათვის რომ კონკურენტები რჩებოდნენ პროგნოზირებადი. ეს უნდა ეწინააღმდეგებოდეს კონკურენტული ინტენსივობის გაძლიერებას (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.128).

მიჰყვება რა კომპანია *კონფლიქტის სტრატეგიას*, ის ეძიებს პირდაპირ, უშუალო კონფრონტაციას მთავარ კონკურენტებთან. შეტევა შერჩეულ მონინალმდეგეზე იწყება ძალების კონცენტრაციით კრიტიკულ მომენტსა და ადგილას. მიზანია, ახალი ქცევით (ქცევის ახალი ფორმებით), საკუთარი ბაზრის პოზიციის გაუმჯობესება. პრეტენდენტმა (მაძიებელმა) შეიძლება არჩევანი გააკეთოს ხუთ შესაძლო შეტევის სტრატეგიას შორის:

ფრონტალური შეტევის (თავდასხმის) დროს ყველა სამეწარმეო ძალა კონცენტრირდება უშუალოდ მონინალმდეგის ძლიერ მხარეებზე. ამასთან, ეს შეიძლება ეხებოდეს პროდუქტის ხარისხს, ფასსა და სარეკლამო მხარდაჭერას.

ფლანგური შეტევა კი პირიქით, უმიზნებს მონინალმდეგის სუსტ მხარეებს. ბაზარზე, მსგავსი მოულოდნელი თავდასხმები შეიძლება წარმართოს გეოგრაფიული და სეგმენტური სპეციფიკით. გეოგრაფიული შეტევა მიმართულია ქვეყნის შიდა თუ გარე ბაზრებზე, სადაც მონინალმდეგე არანაირ დამაჯერებელ უპირატესობას არ ფლობს. სეგმენტურ-სპეციფიკური შეტევები მიზნად ისახავს, ბაზრის ლიდერის მიერ უგულებელყოფილი ბაზრის მოთხოვნების დაკმაყოფილებას.

გარემოცვითი (ალყური) შეტევის დროს, მონინალმდეგეზე იერიშის მიტანა წარმოებს ფრონტალურად, ფლანგურად და ზურგში. შეტევის ეს ფორმა მხოლოდ მაშინ არის გამართლებული, როდესაც თავდამსხმელი (შემტევი) მონინალმდეგეზე მეტ რესურსს ფლობს და როცა ეს შეტევა პირდაპირ ფრონტალურ თავდასხმაზე ნაკლები ჯდება.

პარტიზანული (გვერილიური) შეტევის დროს თავდამსხმელი მონინალმდეგის სხვადასხვა ბიზნეს-სფეროში სულ უფრო მცირე ზომის შეტევებს აწარმოებს. შეტევის ეს ფორმა განსა-

კუთრებით მცირე და ნაკლებად კაპიტალიზირებულ კომპანიებთან მოდის შესაბამისობაში.

ახლო თავდასხმა (შეტევითი სტრატეგიის ირიბი ფორმა) არის არაპირდაპირი თავდასხმა მონინაალმდეგეზე ბაზარზე შეტევის დროს, რითაც რელატიურად ადვილად მიღწევადია მისი დაპყრობა/დამარცხება. აქ შესაძლებელია დივერსიფიკაცია არამონათესავე პროდუქტების სფეროებში, ან გეოგრაფიულად ახალ ბაზრებზე, ან შეტევა ახალ ტექნოლოგიურ დარგებში.

კოოპერაციის სტრატეგიების შერჩევა ხდება განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც კომპანიები არ ფლობენ რაიმე მნიშვნელოვან კონკურენციულ უპირატესობას, ანდა განიცდიან რესურსების ნაკლებობას მის შესაქმნელად. ამიტომ, კომპანია კონკურენტებთან ერთად ცდილობს კონკურენციული უპირატესობის გენერირებას (შდრ. Backhaus/Meyer 1993; Gugler 1992). ჩვეულებრივ, კოოპერაციული სტრატეგიების გამოყენება ხდება ყოველთვის მაშინ, როდესაც უნდა შეიქმნას ახალი ბიზნესდარგები თუ ბაზრები, უნდა შეიცვალოს სტრატეგიული ძირითადი ორიენტაციები *outpacing*-ის მნიშვნელობით, ან უნდა რეალიზირდეს ერთობლივი გამოცდილებისა და ე.წ. *economies of scale*-ის მიმართულებით (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.130).

მყიდველის ასპექტი

ბაზარზე ორიენტირებული კონკურენციული სტრატეგიის *მყიდველზე მიმართული ასპექტი* მოიცავს კითხვას იმის შესახებ, თუ როგორ შეიძლება ახლანდელი და მომავალი მომხმარებლების მოთხოვნილებათა იდენტიფიცირება და მათი უკეთესად გადანყვეტა, ვიდრე ეს კონკურენციას ძალუძს.

არადიფერენცირებული ბაზრის დამუშავების სტრატეგიების დროს მიმართვა ხდება მომხმარებელთა მოთხოვნილებების ერთობლიობაზე, ე.ი. კომპანიას სურს კომპრომისის/კონსესუსის უმდაბლეს დონეზე, სტანდარტიზირებული (სატნდარტულად დადგენილი) მიწოდებით შეხვდეს შეძლებისდაგვარად დიდ მომხმარებელთა ჯგუფს.

დიფერენცირებული ბაზრის დამუშავების სტრატეგიების დროს პირიქით, ხდება თავისთავად ჰეტეროგენული ერთობლივი ბაზრის შექმნისდაგვარად ჰომოგენურ სეგმენტებად დაყოფა, რომლებიც შემდეგ სათანადო სეგმენტში სპეციალურად ადაპტირებული (მორგებული) მარკეტინგ-მიქსით მუშავდება (შდრ. Freter et al. 2008). მომსახურების მიწოდების (service offering) დიფერენციაცია (წმინდად თეორიულად) იქამდე იხვეწება, ვიდრე დამატებით აღმოცენებული ხარჯების დიფერენციაციიდან დამატებით შემოსავლამდე არ ხდება დაბალანსება (შდრ. Frank et al. 1972).

ვაჭრობის ასპექტი

ვაჭრობაზე მიმართული მარკეტინგის სტრატეგიები არსებითად წარმოადგენს მყიდველზე მიმართული სტრატეგიების განსაკუთრებულ ფორმას. ისინი დასავლურ ლიტერატურაში განიხილება, რასაკვიველია როგორც ბაზრის მონაწილეებზე მიმართული სტრატეგიების დამოუკიდებელი, თვითმყოფადი დიმენსია (შდრ. Irrgang 1989), რადგან, პირველ რიგში სამომხმარებლო საქონლის ბაზრებზე, ვაჭარი არის პირდაპირი მყიდველი. მწარმოებლებს, საკუთარი მომსახურებათა სპექტრი (service offering) თავდაპირველად გააქვთ ვაჭრობაში (ვაჭრობის სფეროში). შესაბამისად, მსგავს მრავალსაფეხურიან გასაღების/გაყიდვების სისტემაში, მყიდველზე მიმართული სტრატეგიები ასევე უნდა აკმაყოფილებდეს ვაჭრობის მოთხოვნებს (შდრ. Müller-Hagedorn 2005).

მრავალ დარგში ეს უფრო და უფრო მეტად გადამწყვეტი წარმატების ფაქტორიც კი არის, რადგან ვაჭრობამ, კონცენტრაციის პროცესების საფუძველზე, მნიშვნელოვანი მოთხოვნის ძალაუფლება (მყიდველის ძალა) მოიპოვა. მზარდი საბაზრო ძალაუფლებით, (საცალო) ვაჭრობა აგებს ძლიერ საკუთარ ბრენდებს (Brands), რითაც ხდება კონკურენციის შემდგომი გამძაფრება უკვე მწირ სავაჭრო დახლებზე (შდრ. Ahlert 1996). ერთი მხრივ, როგორ აყალიბებს მწარმოებელი თავის გასაღე-

ბის გზებს და მეორე მხრივ, როგორ რეაგირებს ის თავისი გასაღების შუამავლების (მარკეტინგის აგენტების, წარმომადგენლების) მარკეტინგულ აქტივობებზე, მიყვავართ ვაჭრობაზე მიმართული სტრატეგიების სხვადასხვა ოპციონთან. განასხვავებენ ადაპტაციის, კონფლიქტის, კოოპერაციისა და აცილების (avoidance) სტრატეგიებს.

როდესაც მწარმოებელი იყენებს დარგისთვის დამახასიათებელ გასაღების გზებს და გარდა ამისა, ის ახდენს ადაპტირებას ვაჭრობის გასაღების ბაზარზე მიმართულ აქტივობებთან, ეს მეტყველებს *ადაპტაციის სტრატეგიებზე*. აქ მენარმე, როგორც წესი, ასევე თავის ხელში იღებს იმ ფუნქციებსაც, რომლებიც თავიდანვე ვაჭარს ეკისრებოდა (მაგ., სავაჭრო დახლებზე ზრუნვა/სერვისი, ვაჭრობის სარეკლამო აქტივობებში/საქმიანობაში მონაწილეობა ე.წ. სარეკლამო სუბსიდიების ანუ ე.წ. promotion rebate მეშვეობით (მწარმოებლის სახელით სავაჭრო ორგანიზაციებზე გადაცემული სუბსიდია სარეკლამო ღონისძიებების ჩასატარებლად).

როდესაც მწარმოებელი აქტიურად ერევა გასაღების გზების ფორმირების პროცესში და ამასთან, შეგნებულად თუ შეუგნებლად უგულვებელყოფს ვაჭრობის ინტერესებს, საქმე ეხება *კონფლიქტის სტრატეგიას*. აქედან წარმოქმნილი დისკუსიების შედეგი დამოკიდებულია უთანასწორო ძალაუფლებაზე (ძალაუფლების ხარვეზებზე) გასაღების არხებში, ე.ი. ემყარება უთანასწორო ძალაუფლებას გასაღების არხებში.

მწარმოებლისთვის და ვაჭრისთვის კონკურენციული უპირატესობის ასაგებად და განსამტკიცებლად ყველაზე უკეთ ვარგისია *კოოპერაციის სტრატეგიები*. დაბოლოს, წარმოებასა და ვაჭრობას შორის არსებობს ძალზედ მჭიდრო ურთიერთობის ქსელი, ძლიერ განსხვავებული დამოკიდებულების პირობებით (მდრ. Buzzell/Ortmeyer 1995). განსაკუთრებით ცნობილ კოოპერაციის ფორმებს წარმოადგენს ფრანჩაიზინგისა და ე.წ. Shop-in-Shop-ის კონცეფციები (Shop-in-Shop არის სივრცე, სადაც ერთი საცალო მოვაჭრე არენდით იღებს მეორე მოვაჭრის ფართს).

აცილების სტრატეგიის დროს მწარმოებელი შეგნებულად არიდებს თავს ისეთ სავაჭრო კომპანიებს, რომელთა ინტერესებიც მის საკუთარ ინტერესებს განსაკუთრებით აშკარად ეწინააღმდეგება. ვაჭრობაში მზარდი კონცენტრაციის გამო, მსგავსი მიდგომა სულ უფრო ნაკლებადაა შესაძლებელი.

მიმწოდებლის ასპექტი

ბოლო დროს მიწოდების ინდუსტრია მზარდად მოექცა სტრატეგიულ მოსაზრებათა ფოკუსში (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.134). ფასეულობათა შექმნის პროცესებისა და მათი ფორმირების მძლავრი მიმართულებით, მწარმოებლები ცდილობენ კონკურენციული უპირატესობის მიღწევას არა მხოლოდ სანარმოს შიგნით, არამედ წინამდებარე ფასეულობათა შექმნის ეტაპების მხედველობაში მიღებით (და ინტეგრაციით) (შდრ. Benkenstein 1994). *მიმწოდებელზე მიმართული მარკეტინგის (მარკეტინგული) სტრატეგიების* გამოყენებით შეიძლება ხარჯებისა და დიფერენციაციის უპირატესობები იქნას მიღწეული:

მწარმოებელს წარმოექმნება ხარჯების უპირატესობა, როდესაც ე.წ. outsourcing (აუთსორსინგი)-ის მიღების გადაწყვეტილებით, მიმწოდებელი, როგორც მწარმოებელი, აღწევს ხელსაყრელი ხარჯების პოზიციას. მაგ., გამოცდილებისა თუ ე.წ. economies of scale-ის, საპროცესო ინოვაციების/ინოვაციური პროცესების (process inovations) საფუძველზე. გარდა ამისა, მიმწოდებელს აუცილებლობის შემთხვევაში აქვს წვდომა ხელსაყრელ სანარმოო ფაქტორებზე (მაგ., ოფშორინგის/offshoring ფარგლებში). მწარმოებლისთვის შემდგომ უპირატესობას წარმოადგენს მაღალი ფლექსიბელურობა, რაც outsourcing-ით არსებობს. მაგრამ ასევე, მწარმოებლის ფასეულობათა შექმნაში, აქამდე შექნილი მომსახურების ინტეგრაციით, შეძლებისდაგვარად აღმოცენდება სინერგიის (თანამშრომლობის/ხელშეწყობის) ეფექტი და აქედან, - ხარჯების უპირატესობა. ზუსტი მტკიცების შესაძლებლობისთვის, მაინც საჭიროა

ცალკეული შემთხვევის ანალიზი (შდრ. Harrigan 1983).

დიფერენციაციის უპირატესობები შეიძლება აღმოცენდეს ბრენდის სახელით, პროდუქციის ხარისხით, მიწოდების საიმედოობითა და მოქნილობით, ანდა ნოუ-ჰაუს (Know-how) სარგებლობით (შდრ. Benkenstein 1995).

მწარამოებლისა და მიმწოდებლის ხარჯებისა და დიფერენციაციის პოზიციებში განსხვავების შედარებისას, მწარმოებელი-მიმწოდებლის ურთიერთობისთვის ჩნდება სხვადასხვა სტრატეგიული ძირითადი მიმართულება (შდრ. Stuckey/White 1993).

მწარმოებელთან ხარჯებისა და დიფერენციაციის უპირატესობის არსებობით, საკუთარი წარმოება ასევე დაიყვანება მწარმოებლის კონკურენციულ უპირატესობამდე (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.137). აჩენს რა მიმწოდებლის ხარჯების პოზიცია და დიფერენციაციის შესაძლებლობები კონკურენციულ უპირატესობას, აქედან გამომდინარე, მწარმოებლისთვის ხელსაყრელია აუტოსორსინგი.

რასაკვირველია, ხარჯებისა და დიფერენციაციის უპირატესობა განსხვავებულ მიმართულებებში მიუთითებს იმის შესახებ, რომ შემდგომ, მწარმოებლისგან ასარჩევია *კოოპერაციული სტრატეგიები* (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.137). ამასთან, მწარმოებელი უნდა შეეცადოს მოახდინოს მიმწოდებლის ხარჯების უპირატესობის საკუთარი დიფერენციაციის უპირატესობებთან კომბინირება და, -პირიქით (შდრ. Backhaus 1979; Gemünden 1981).

იმ შემთხვევაში თუ მიმწოდებელი ფლობს ხარჯების უპირატესობას, სათადარიგო ვარიანტის სახით მწარმოებელს (მაინც) შეუძლია განახორციელოს წარმოება, მაგრამ პროდუქცია მისი სავაჭრო ნიშნით უზრუნველყოს (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.137).

3.1.2 კლიენტებზე (მყიდველებზე, მომხმარებლებზე) ცენტრირებული სტრატეგიები

კომპანიები ცდილობენ ბრწყინვალე საბაზრო პოზიციის მოპოვებას იმ დროს, როდესაც ისინი ბაზარზე მიმართულ სტრატეგიებსა და სპეციალურ კონკურენციაზე ორიენტირებულ მარკეტინგის (მარკეტინგულ) სტრატეგიებს მისდევენ. ამასთან, ასევე არსებითი ყურადღება უნდა მიექცეს კლიენტებს (მომხმარებლებს, მყიდველებს). კლიენტებზე ცენტრირებული სტრატეგიები მიზნად ისახავს მათთან გრძელვადიანი ურთიერთობისა და ე.წ. Relationship Marketing-ის აგებას. ამ სტრატეგიების ამოსავალი პუნქტი (წერტილი) არის კლიენტებთან ურთიერთობის ციკლისა და კლიენტების ფასეულობათა ანალიზის გაგება.

3.1.2.1 კლიენტების კმაყოფილება

ყიდვის შემდეგ არის თუ არა მყიდველი კმაყოფილი, ეს დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად აკმაყოფილებს ნაყიდი პროდუქტი (საქონელი) მყიდველის მოლოდინებს. ამიტომ, კლიენტების კმაყოფილება შეიძლება კოტლერი/ბლიმელის (Kotler/Blimeel, 2006, გვ.61) მიხედვით, შემდეგნაირად განისაზღვროს:

დეფინიცია: კლიენტების კმაყოფილება არის, ყიდვის შემდეგ მიღებული შთაბეჭდილებების, ყიდვამდე არსებულ მოლოდინებთან შედარების რეზულტატი (შედეგი).

მაშასადამე, კლიენტის კმაყოფილება ნაყიდი საქონლით, აღმოცენდება შედარების პროცესიდან. კლიენტთან პროდუქტის ყიდვის წინ წარმოიქმნება გარკვეული მოლოდინები. შემდეგ კი, კომპანიის რეალურად მიღებული/დამდგარი (საქმიანობის/შრომის) შედეგის შედარება ხდება ამ მოლოდინებთან.

კლიენტის მოლოდინები, უნინარესად მისი *პერსონალური საჭიროებებით* არის დეტერმინირებული (განსაზღვრული/განპირობებული). მაგრამ ასევე, იმავე თუ მსგავს პროდუქტთან დაკავშირებული ადრეული გამოცდილებებიც ერთვის მოლოდინებს. დაბოლოს, ჯეროვნად უნდა შეფასდეს ის გავლენა, რაც დაკავშირებულია მესამე მხარის მოსაზრებებთან, ისევე როგორც შესაბამისი პროვაიდერების (მიმწოდებლების) შეტყობინებებთან/გზავნილებთან, მაგ., რეკლამის ფორმით.

კმაყოფილების ზომა წარმოიქმნება პროდუქტზე მიღებული/დამდგარი (საქმიანობის/შრომის) შედეგისა და მოლოდინის აცდენიდან (გადახრიდან, დაშორებიდან). კლიენტს შეუძლია იგრძნოს სამი განსხვავებული კმაყოფილების მდგომარეობა:

- ის იგრძნობს უკმაყოფილებას, როდესაც მისი მოლოდინები არ სრულდება.

- კმაყოფილება მიღწეულია, როდესაც დამდგარი (აღქმული/განცდილი) და მოსალოდნელი თანხვედრაშია.

- კლიენტი ძლიერ კმაყოფილი ანდა აღფრთოვანებულიც კი არის, როდესაც (საქმიანობის/შრომის) მიღებული/დამდგარი შედეგი აღემატება მოლოდინებს.

კმაყოფილი და აღფრთოვანებული კლიენტები ხანგრძლივად ინარჩუნებენ კომპანიისადმი ერთგულებას და იგივეს ურჩევენ სხვებსაც. კლიენტები, რომლებიც ნაკლებად კმაყოფილნი არიან, იოლად ცვლიან მიმწოდებელს, როდესაც ისინი უკეთეს შეთავაზებას იღებენ. უკმაყოფილების შედეგები არის გადაბარება, საჩივარი და ნეგატიური სიტყვიერი პროპაგანდა.

3.1.2.2 კლიენტების კმაყოფილება და კლიენტების შეკავშირება

კლიენტების კმაყოფილება და გრძელვადიანი კლიენტურულ და საქმიან (ბიზნეს) ურთიერთობათა აგება აქტუალური გახდა ბოლო დროს. ამიტომ, კლიენტებთან კონტაქტი მეტად

და მეტად დანახულია არა მხოლოდ როგორც გაყიდვის ეპიზოდი, არამედ პარტნიორობის კომპონენტი/ელემენტი. ეს კომპანიას უღირს შემცირებული ხარჯების, სათადარიგო და შემდგომი შესყიდვების, სიტყვიერი რეკლამისა და შემცირებული საფასო მგრძნობელობის გამო. იმისათვის, რომ შესაძლებელი იყოს კმაყოფილების მისაღწევად ურთიერთობის ფორმირება, კომპანიას უნდა გააჩნდეს მკაფიო წარმოდგენა კლიენტთა კმაყოფილების თაობაზე. კლიენტურის კმაყოფილება აღმოცენდება კომპანიის დამდგარი შედეგის ყიდვამდელ მოლოდინებთან შედარებით. რასაკვირველია დროთაგანმავლობაში იცვლება კლიენტების მოლოდინები.

პირველ რიგში, მას შემდეგ რაც კლიენტი შეიძინა, კომპანია აღწევს განსაზღვრულ საბაზო მოგებას თითოეული გაყიდვიდან. იმ შემთხვევაში თუ კლიენტი კმაყოფილია, ის ასევე აწარმოებს სათადარიგო (სანაცვლო) და შემდგომ შესყიდვებს იმავე კომპანიისგან. ამასთანავე, შეიძლება ადგილი ჰქონდეს ე.წ. Cross-Selling (შეს)ყიდვებს, ე.ი. როდესაც კლიენტი ასევე ყიდულობს კომპანიის სხვა პროდუქტსაც. ამგვარი ურთიერთობით კომპანიისთვის საგრძნობლად მცირდება ხარჯები კლიენტებთან დამოკიდებულებაში, მაგ., მცირეა საინფორმაციო და მომსახურების ხარჯები. ამასთან, არ შეიძლება იმ გარემოების ჯეროვნად შეუფასებლობა, რომ კმაყოფილი მუდმივი კლიენტი, როგორც პოზიტიური მულტიპლიკატორი, კომპანიისთვის და მისი პროდუქტისთვის რეკლამირებს (ენევა რეკლამას). ემპირიული კვლევები ნათლად აჩვენებს, რომ მეგობრების, ნათესავებისა თუ კარგი ნაცნობების რეკომენდაციები მნიშვნელოვან როლს თამაშობს სამომხმარებლო საქონელთან (მიმართებით). დასასრულ, კომპანია ასევე სარგებელს ნახულობას თავისი მუდმივი კლიენტების შემცირებული (დაქვეითებული) საფასო მგრძნობელობით, ე.ი. როდესაც კლიენტები კმაყოფილნი არიან, მაშინ საფასო ცვლილებები მეორეხარისხოვან როლს თამაშობს. ამასთან, მუდმივი კლიენტები ხშირად მოქმედებენ, როგორც ფასეული საინფორმაციო რესურსი. მაგ., ახალი

პროდუქტის შემუშავება/განვითარების ფარგლებში (Rennhak 2006).

3.1.2.3 კლიენტებთან ურთიერთობის ციკლი და კლიენტების ფასეულობათა (მნიშვნელობის, ღირებულების) ანალიზი

კომპანიასა და კლიენტებს შორის დამოკიდებულება აჩვენებს დინამიურ ხასიათს, რაც განსხვავებულ ფაზებში ვლინდება. ამ ფაზების ანალიზისთვის ბრუნი (Bruhn 2001, გვ.43) გვთავაზობს სასიცოცხლო ციკლის კონცეფციას, რასაც საფუძვლად უდევს კლიენტების მოთხოვნილებათა სასიცოცხლო ციკლი და კლიენტებთან ურთიერთობის სასიცოცხლო ციკლი.

ე.ნ. Relationship Marketing მოიცავს ამ კლიენტების სასიცოცხლო ციკლის ფორმირებას. Relationship Marketing-ის მიზანია შეინარჩუნოს და განავითაროს კლიენტებთან ურთიერთობა. ამისათვის საჭიროა ანალიზის, დაგეგმვის, განხორციელებისა და კონტროლის ღონისძიებათა გატარება. მნიშვნელოვანია, თუ რა საქმიანი (ბიზნეს) ურთიერთობების ინიცირება, სტაბილიზირება, გააქტიურება და შეძლებისდაგვარად განახლება უნდა ხდებოდეს სტეიკჰოლდერებთან (დაინტერესებულ ჯგუფებთან/მხარეებთან), განსაკუთრებით კლიენტებთან (შდრ. Rennhak 2006).

Relationship Marketing-ის კონცეფციის ასაგებად მნიშვნელოვანია კლიენტების სასიცოცხლო ციკლის ცოდნა და სარგებლიანი კლიენტების იდენტიფიცირება.

კლიენტებთან ურთიერთობის სასიცოცხლო ციკლი

კლიენტებთან ურთიერთობის სასიცოცხლო ციკლი აჩვენებს კლიენტებთან დამოკიდებულების განსხვავებულ ფაზებს, იმ დროს როდესაც ურთიერთობათა ხანგრძლივობა ურთიერთობის ინტენსივობის მიმართ დგინდება. ბრუნის მი-

ხედვით (Bruhn 2001, გვ.46) კლიენტებთან ურთიერთობის სასიცოცხლო ციკლი აღწერს „[...] იდიალური ტიპის კანონზომიერებას კლიენტებთან ურთიერთობის დროებით მიმდინარეობაში, რაც განსხვავებულ ფაზებში რეზულტირდება (ვლინდება/თავს იჩენს) და კლიენტებთან ურთიერთობათა ინტენსივობის საფუძველზე, Relationship Marketing-ისთვის, დასკვნების გამოტანის საშუალებას იძლევა“. ურთიერთობათა ინტენსივობის ცნების განსამარტავად ის განასხვავებს ინდიკატორთა სამსახეობას.

ურთიერთობათა სასიცოცხლო ციკლი იყოფა სამ ძირთად (საკვანძო) ფაზად (Bruhn 2001):

კლიენტთა აკვიზიციის (შეძენის) ფაზა აღნიშნავს მიმწოდებლებსა და მომხმარებლებს შორის ურთიერთობის დაწყებას. დაწყება/მომზადების ფაზაში კლიენტი იღებს ინფორმაციას პროვაიდერის (მიმწოდებლის) შესახებ და მიმწოდებელი კი კლიენტთა (მყიდველთა, მომხმარებელთა) შესაძენად ატარებს ღონისძიებებს, რასაც რასაკვირველია ჯერ კიდევ არ მოსდევს საქონელგაცვლასთან დაკავშირებული ტრანსაქციები. დამამთავრებელ სოციალიზაციის ფაზაში/სტადიაზე კლიენტი მიმწოდებლის სერვისით იძენს პირველ გამოცდილებებს და მიმწოდებელი კი მოიპოვებს ინფორმაციებს კლიენტის შესახებ.

კლიენტთა ლოიალურობის (ერთგულების) ფაზა აღინიშნება მიმწოდებელსა და მომხმარებელს შორის არსებული ურთიერთობების გაძლიერებით (შდრ. Bruhn 2001, გვ.48): ზრდის ფაზაში კლიენტის მიერ იზრდება მიმწოდებლის სერვისით სარგებლობა. მომდევნო სიმნიფის ფაზაში მიმწოდებელს შეუძლია მომხმარებლის (მყიდველის, კლიენტის) პოტენციალის ამონურვა.

დასასრულ, დგება *კლიენტების უკან დაბრუნების (შეძენის) ფაზა*, რამაც მომხმარებლით უნდა შეუშალოს ხელი კლიენტებთან ურთიერთობის დასრულებას. ამასთან, განასხვავებენ საფრთხის (საფრთხეში ჩაგდების, საშიშროების ფაზას) ეტაპს,

ლიკვიდაციის (გაუქმების ფაზას) ეტაპსა და აბსტინენციის (თავშეკავების ფაზას) ეტაპს. საფრთხის ფაზაში კლიენტი გამოდის იმ აზრით (შეგნებით), რომ სამომავლოდ მიმწოდებლის სერვისით არ ისარგებლოს. ლიკვიდაციის ფაზაში კლიენტი გადაწყვეტს, რომ ის მიმწოდებლით მეტად აღარ ისარგებლებს და ასრულებს ურთიერთობას. აბსტინენციის ეტაპზე კლიენტი მეტად აღარ სარგებლობს მიმწოდებლის მომსახურებით (მდრ. Bruhn 2001, გვ.48).

მას შემდეგ რაც კომპანიამ შეიძინა ახალი კლიენტი, შეკავშირების ფაზა იქამდე უნდა იქნას შენარჩუნებული, ვიდრე ადგილი ექნება კლიენტებთან ხელსაყრელ/მომგებიან ურთიერთობას. კლიენტების (მომხმარებლების) ერთგულება დასავლურ ლიტერატურაში განისაზღვრება როგორც ყიდვის (სავაჭრო) ქცევებთან, ან მენეჯმენტთან დაკავშირებული. ყიდვის (სავაჭრო) ქცევის თვალსაზრისით კლიენტების ერთგულება არის კლიენტების მზაობა შემდგომ ყიდვებზე. ასეთ კლიენტებთან ურთიერთობა უნდა გახდეს სტაბილური და ინტენსიური. ამის შესაბამისად, კლიენტების ლოიალურობის მენეჯმენტი განისაზღვრება არსებული კლიენტურის ბაზაზე მიმართულ ღონისძიებათა ერთობლიობად, სისტემური ანალიზის, დაგეგმვის, განხორციელებისა და კონტროლის სახით. მენეჯმენტზე მიმართული დეფინიცია კლიენტურის ერთგულების საპირისპირო აქტივობად გვევლინება. ფაქტობრივი ურთიერთობები არის ხელშეკრულებითი, ტექნიკურ-ფუნქციონალური ან ეკონომიკური სახის. ემოციური ერთგულების ცენტრალურ ელემენტს წარმოადგენს, მიმწოდებლის მიერ განეული მომსახურებით მიღებული კლიენტის კმაყოფილება.

კლიენტურის ურთიერთობა (ერთგულება/ლოიალურობა) შესაძლებელია, რომ კიდევ სხვაგვარად დანანილდეს: *დაკავშირებისა და მიჯაჭვულობის* სახით.

დაკავშირების თვალსაზრისით საქმე ეხება მყიდველის ნებაყოფლობით სამომხმარებლო *ლოიალურობას*. ის ყურადღებას აქცევს იმ უპირატესობას, რაც მისთვის მოაქვს კომპანიას-

თან კავშირს და ამ ურთიერთობას ადარებს სხვა კომპანიებთან ურთიერთობას.

ასევე მიჯაჭვულობა არის კლიენტის ნებაყოფლობითი ერთგულება კომპანიისადმი. თუმცა ეს ერთგულება (ურთიერთობა) გარკვეული პერიოდისთვის ყალიბდება და კლიენტი დროის ამ მონაკვეთში, თავისი გადანყვეტილებების მიღების თავისუფლებაში იზღუდება მიმწოდებლის მიერ შემოთავაზებული მომსახურების სარგებლობის კუთხით (მაგ., ხელშეკრულება). მიმწოდებელი ცდილობს, მიჯაჭვულობის დროს ააგოს (მონაცვლე) ბარიერები (წინააღმდეგობები), რათა ამით კლიენტების საქმიან (ბიზნეს) ურთიერთობათა მარტივად შეცვლას, შესაბამისად მათ ადრეულ დასრულებას შეუშალოს ხელი. კლიენტურის ურთიერთობის მიჯაჭვულობის თვალსაზრისით, შეგვიძლია განვასხვავოთ სამი ფორმა:

- მიმწოდებელი აგებს ეკონომიკურ (მონაცვლე) წინააღმდეგობებს (change barriers), რომელიც საქმიან (ბიზნეს) ურთიერთობათა დასასრულს იწვევს ფინანსურ დანაკარგებს კლიენტებთან (ეკონომიკური დამოკიდებულება/ურთიერთობა). ეს ხდება მაგალითად, მომხმარებლის (კლიენტურის) ტალონებით/ბარათებით, აბონემენტებით, ან ფასდაკლებებით.

- ტექნიკურ-ფუნქციონალური გაცვლის წინააღმდეგობები აღნიშნავს ტექნიკურ-ფუნქციონალურ დამოკიდებულებას/ურთიერთობას. კლიენტს შეუძლია მიმწოდებლის მომსახურებებით გონივრულად ისარგებლოს, როდესაც ის დამატებით, იმავე მიმწოდებლის სხვა სერვისსაც გაითვალისწინებს.

- როცა მიმწოდებელი აგებს იურიდიულ გაცვლის წინააღმდეგობებს, საუბარია ხელშეკრულებით დამოკიდებულებაზე/ურთიერთობაზე. კლიენტი იღებს ვალდებულებას, დროის განსაზღვრულ პერიოდში ისარგებლოს მიმწოდებლის მომსახურებებით.

კლიენტურის ურთიერთობის პროგრამის წარმატებით დასამკვიდრებლად, კლიენტებზე ორიენტირებული სანარმოო (ბიზნეს) კულტურისა და ადეკვატური სტრუქტურების გვერ-

დით, ასევე გადამწყვეტია *მონაცემთა ბაზის-მენეჯმენტის* სისტემის აგება. მონაცემთა ბაზის-მენეჯმენტის სისტემა ემსახურება კლიენტურის ინფორმაციის მოპოვებას, გადაამუშავებასა და მართვას (/განკარგვას). კლიენტურის მონაცემთა მრავალრიცხოვნიდან უნდა მოხდეს იმედის მომცემი (დამაიმედებელი, პერსპექტიული) კლიენტების გამორჩევა (გაფილტვრა) და ამ კლიენტებთან ურთიერთობაში, შემოსავლიანობა/მოგებიანობა შესაფერისი მარკეტინგ-მიქსით ოპტიმიზირდეს.

კლიენტურის ფასეულობის (ღირებულების) ანალიზი

კლიენტურის ფასეულობა, ე.წ. **Customer Equity**, ანდა ასევე **Customer Lifetime Value**-ის ცნებები აღნიშნავს კლიენტურის გაგებას იმასთან დაკავშირებით, რომ კლიენტურა აღიქმება, როგორც კომპანიის არამატერიალური ქონების ნაწილი (აქტივის ნაწილი), პატენტებისა თუ სავაჭრო ნიშნის ღირებულების მსგავსად. კლიენტურასთან ურთიერთობა განიხილება როგორც საინვესტიციო პროექტი, რომლის შეფასება საქმიანი (ბიზნეს) ურთიერთობის მთელი სავარაუდო პერიოდის მანძილზე უნდა იყოს კლიენტებთან დაკავშირებული.

კლიენტურის ღირებულება არის კლიენტის პირდაპირი და არაპირდაპირი წვლილი კომპანიის მიზნის მიღწევის საქმეში. ამასთან, კლიენტის ცნება მოიცავს კომპანიის (ბიზნეს) საქმიანობის (**Company Performance/Company' Services**) ვიწრო გაგებით ყველა ფაქტობრივ, ხოლო ფართო გაგებით, ასევე ყველა პოტენციურ კლიენტს (**Rennhak 2006**).

ამოსავალი პუნქტი კლიენტურის ფასეულობის დადგენისათვის არის ფასეულობათა შექმნის ფაქტობრივ წყაროთა იდენტიფიკაცია და ანალიზი. კლიენტის ეკონომიკური მნიშვნელობა კომპანიისთვის არ იზღუდება იმ შემოსავლით, რაც შეიძლება კლიენტურასთან ურთიერთობიდან იქნას გენერირებული (ე.ი. რომელიც შეიძლება იშვას კლიენტებთან ურთიერთობის შედეგად). კლიენტის წვლილი კომპანიის წარმატებაში, როგორც წესი ყალიბდება რამდენადმე კომპლექსურად:

მაგალითად, მას შეუძლია თავისი სარეკომენდაციო მოქმედებებით, პოზიტიური გავლენა იქონიოს ახალი კლიენტების შექმნის კუთხით, ან როგორც ინფორმაციის მიმწოდებელმა, მხარი დაუჭიროს ინოვაციურ პროცესებს.

თავდაპირველად გასათვალისწინებელია ის მონეტარული პოტენციალი, რომელიც კლიენტებთან საქმიანი (ბიზნეს) ურთიერობის შედეგად აღმოცენდება. შემდეგ, ყოვლისმომცველი შეფასება აგრეთვე უნდა მოიცავდეს ფაქტორებს, რომლებიც არ არის უშუალოდ მონეტარულად გაზომვადი. მაგალითად, ეს ფაქტორებია: შესაძლებლობა, მომხმარებელთა გარკვეული ჯგუფების მონაწილეობით პროდუქტის განვითარების გასაუმჯობესებლად, ანდა ოპციონი რეკომენდაციებით, დამატებითი კლიენტურის მოსაზიდად.

ასევე, კლიენტების ლოიალურობა არ წარმოადგენს უმნიშვნელო ასპექტს, რომელიც როგორც მონეტარულ, ისე არამონეტარულ მხარეზე ახდენს გავლენას. კლიენტების ლოიალურობის ხარისხი განსაზღვრავს კლიენტებთან ურთიერთობის პერიოდსა და აქედან დროის იმ ხანგრძლივობას, რომელშიც მონეტარული და არამონეტარული წვლილი (შენატანი) შეიძლება იქნას წარმოქმნილი (Rennhak 2006).

კლიენტის განვითარების პოტენციალი მჭიდროდ არის დაკავშირებული თავის ე.წ. Cross- და Up-Selling-ის პოტენციალთან. ეს მოიცავს ყველა ზედმეტ, შესაბამისად, დამატებით შესყიდვას, ე.ი. დამატებით და დამოუკიდებელ (სავაჭრო) ოპერაციებს, რომელსაც კლიენტი ახორციელებს აქტიური სამომხმარებლო ურთიერთობის პერიოდის განმავლობაში სხვა უწინდელი საქმიანობის სფეროებში/დარგებში. Cross- და Up-Selling-ის პოტენციალი მრავალ დარგში უკვე შეიცნობა თავისი მნიშვნელობით, თუმცა ხშირად ჯერ კიდევ არაადეკვატურად ფასდება და რეალიზდება.

კლიენტურის საჭიროებათა გვერდით (მომხმარებელთა მოთხოვნილებების გარდა), Cross-Buying მზადყოფნა წარმოადგენს გადამწყვეტ ფაქტორს, შემდგომ წარმოქმნილი შე-

საძლებლობების მასშტაბის დასადგენად: კლიენტი, რომელსაც კონკრეტული მიმწოდებლისგან დიდი დამოუკიდებლობა სურს, შესაბამისად ავლენს დაბალ Cross-Buying-ის მზადყოფნას (Rennhak 2006).

მონეტარული (ფულადი) კლიენტურის პოტენციალის გვერდით უნდა განვათავსოთ არამონეტარულად (გა)ზომვადი სიდიდეები (ცვლადები), პირველ რიგში სარეკომენდაციო (შეფასებითი, გამოხმაურების) და საინფორმაციო პოტენციალი. კლიენტის (ან კლიენტების ჯგუფის) *სარეკომენდაციო პოტენციალი* განისაზღვრება პოტენციური შემდგომი კლიენტების რაოდენობით (რიცხოვნებით), რომლებსაც თავისი სარეკომენდაციო ქცევის საფუძველზე შეუძლიათ გავლენის მოხდენა. კლიენტს, შესაბამისად პოტენციურ შემდგომ კლიენტებს შეუძლიათ, როგორც პოზიტიური და ნეიტრალური, ისე ნეგატიური ინფორმაციებით გავლენა მოახდინონ მიმწოდებელზე ან პროდუქტზე. რეკომენდაციების მნიშვნელობა დიდწილად დამოკიდებულია ნდობის ფორმირებაზე ყიდვის დროს. მაგალითად, პერსონალური თუ ფინანსური მომსახურებით სარგებლობისას, რეკომენდაციები თამაშობს პირველხარისხოვან როლს (Rennhak 2006).

კლიენტის საინფორმაციო (ინფორმაციული) პოტენციალი მოიცავს მთელ ინფორმაციას, რასაც კლიენტი აწვდის მიმწოდებელს და რითაც შეუძლია, რომ ამ უკანასკნელმა თავისი მიზნებისთვის ისარგებლოს. სარეკომენდაციო პოტენციალის დეფინიცია/გამიჯვნა წარმოებს საინფორმაციო ნაკადის მიმართულებით: საინფორმაციო პოტენციალი ყოველთვის ეხება კლიენტის ინფორმაციულ (საინფორმაციო) ნაკადებს კომპანიისთვის. ამასთანავე, ამის საპირისპიროდ, სარეკომენდაციო პოტენციალთან, კლიენტის კომუნიკაცია ორიენტირებულია თავის გარემოზე.

საინფორმაციო პოტენციალის წყაროები არის მრავალგვარი: სანარმოო (კორპორაციულ) პრაქტიკაში მართლაც ყველაზე ხშირად გამოყენებადი მეთოდია კლიენტების (მომხმარებ-

ლების) გამოკითხვა. უკანასკნელ წლებში, მრავალი კომპანია, გამოკითხვებს ატარებს კლიენტურის კმაყოფილების დადგენის მიმართულებით. ამასთან დაკავშირებით, კლიენტების შესახებ ინფორმაციის გენერირებისთვის განკუთვნილია სამომხმარებლო ვორკშოფები (სემინარები). გარდა ამისა, სანარმოო (კორპორაციულ) პრაქტიკაში, მსგავსი საინფორმაციო პოტენციალის უწყვეტად სარგებლობისათვის, დიდ დახმარებას სწევს აქტიური საჩივრების (პრეტენზიის/რეკლამაციის) მენეჯმენტი (Rennhak 2006).

საინფორმაციო პოტენციალის ნაწარმოები სიდიდეები (ცვლადები) არის ინოვაციისა და სინერჯიის პოტენციალი. კომპანიები, ინოვაციების ფორსირებისთვის (დაჩქარება-გაძლიერებისთვის), კლიენტებისგან იღებენ მაქსიმალურ ინფორმაციას. ჩვეულებრივი ბაზრის კვლევის მეთოდები ხშირ შემთხვევაში, დახმარების მხრივ მხოლოდ შეზღუდულია საპროდუქტო (სასაქონლო) ინოვაციების, კლიენტურის საჭიროებებისა და მოთხოვნების (პრეტენზიების) ძიების მიმართულებით. ამიტომ, კომპანიები საინფორმაციო პოტენციალის მაქსიმალური მიღების დროს კონცენტრირდებიან ე.წ. Lead User-ზე, ე.ი. კლიენტებზე, რომელთა დღეის საჭიროება, ხვალის საჭიროების გამომხატველია (Rennhak 2006).

სინერჯიის პოტენციალები ჩნდება კლიენტების ინტეგრაციით, მიმწოდებლის ფასეულობათა შექმნის ჯაჭვში. გამოყენების (მოხმარების) სფეროები არის მრავალი, რომელთა პოვნა მთელი ღირებულების შექმნის ჯაჭვის გაყოფებით არის შესაძლებელი. მაგალითად, კვლევისა და განვითარებაში (კლიენტი, როგორც ინოვაციების მატარებელი), ნარმოებაში (მაგ., ე.წ. Do-it-Yourself-Produkte), ლოჯისტიკაში, ორგანიზაციასა და მარკეტინგში.

სინერჯიის პოტენციალის აქტიურად მაქსიმალური მიღებისათვის, კლიენტურის ფასეულობათა მენეჯმენტის ფარგლებში, მიმწოდებელმა უნდა უჩვენოს კლიენტს, თუ რა წვლილის შეტანა შეუძლია მას ფასეულობათა შექმნაში (მდრ. Rennhak 2006).

კლიენტურის ფასეულობათა დადგენის ფენომენი არის მრავალშრიანი, რადგან მხედველობაშია მისაღები კლიენტურის ფასეულობათა პოტენციალის უმრავლესობა, რაც სხვადასხვა საშუალებითა და მეთოდით წინა პლანზე იწევს (და ხდება თვალსაჩინო). ფასეულობის დადგენისაგან (ღირებულების შეფასებისაგან) დამოუკიდებლად, მარკეტინგის ტიპური ამოცანაა, კლიენტურის შეფასებიდან სტრატეგიულ მოქმედებათა იმპლიკაციების (ზემოქმედების/გავლენების) განყოფილების შექმნა. რენჰაკი (Rennhak 2006) გვთავაზობს ხუთი სტრატეგიული ზემოქმედების/გავლენის მიმართულებას, რითაც იზრდება კლიენტურის მნიშვნელობა (ღირებულება):

ახალი კლიენტების დაპყრობა: ახალი, შემოსავლიანი კლიენტების აკვიზიციით კლიენტურის მნიშვნელობის (ღირებულების) საერთო სურათი, პოზიტიურ გავლენას ახდენს სამომხმარებლო ჯგუფების ფარგლებში.

აქამდე არსებული სამომხმარებლო ბაზის მძლავრად გამოყენება: აქ მიზანია თითო (ერთ) მომხმარებელზე (კლიენტზე) ბრუნვის ზრდა (მაგალითად, დამატებითი მომსახურების გაყიდვით).

გაძლიერებული კლიენტურის ერთგულება (ლოიალურობა): გაძლიერებული კლიენტურის ერთგულებით იზრდება კლიენტურასთან ურთიერთობის ხანგრძლივობა და ამგვარად, პერიოდი, რის განმავლობაშიც მომხმარებლის მრიდან შესაძლებელი ხდება პოზიტიური დამატებითი (ზედმეტი) ფულადი დანახარჯის მიღება.

მომსახურების ხარჯების დაწევა: თითო (ერთ) კლიენტსა და პერიოდზე (დროის ერთეულ მონაკვეთზე) ასევე შეიძლება იქნას მიღწეული მაღალი შემოსავლის ზრდა იმ დროს, როდესაც თითო (ერთ) კლიენტზე მცირდება მომსახურების ხარჯები, მაგ., თვითმომსახურების ელემენტების რეალიზაციითა თუ ონლაინ-ტრანსაქციების ფორსირებით.

აკვიზიციის ხარჯების შემცირება (დაწევა): აკვიზიციის ხარჯების შემცირება ასევე ხელს უწყობს კლიენტურის მნიშ-

ვენელობის ზრდას, რადგან ამით, თავდაპირველი (საწყისი) გადახდები ნაკლებად მაღალია. პრაქტიკაში ეს ეფექტი შეიძლება მიღწეულ იქნას ახალ, უფრო იაფ/ეკონომიურ (ხელსაყრელი ხარჯების მქონე, დაბალი/ეფექტური (და)ნახარჯების) გასაღების პარტნიორებთან თანამშრომლობით, ან ხელშეკრულების დადების გამარტივებით.

უნდა აღინიშნოს ის, რომ კლიენტურის მნიშვნელობის პოტენციალის გაგება, კლიენტურის მნიშვნელობის ანალიზი, ისევე როგორც სტრატეგიული იმპლიკაციების დერივაცია (წარმოქმნა, წარმოშობა), წარმოდგენილი ხუთი ზემოქმედების/გავლენის მიმართულების საშუალებით ასახავს არსებით საფუძვლებს, კლიენტებთან ურთიერთობის ფორმირებისათვის (Rennhak 2006).

3.1.3 სტრატეგიული ბაზრის არჩევანი

დამუშავებადი/საკვლევი ბაზრების შერჩევისთვის და რელევანტური (შესაბამისი) ბიზნეს-დარგების დასადგენად არსებული გადაწყვეტილების მიღების სფეროები ავლენს ძლიერ ურთიერთდამოკიდებულებას (შდრ. Becker 2013), რის შესახებაც ქვემოთ შეგვიძლია ვაწარმოოთ დაკვირვება:

საქმიანობის სივრცის (ბიზნეს-ასპარეზის) დაცვა-დაფარვა უნდა იყოს კლასიფიცირებული, როგორც კონსტიტუტიური (ძირითადი) მართვის გადაწყვეტილება, „ბიზნესობიექტის (მიზნის,საგნის) არჩევის“ შესახებ (Sandig 1966). სტრატეგიული თვალსაზრისით, კომპანიის ამოცანისა თუ საქმიანობის აღსაწერად, ზოგჯერ არასაკმარისია მომსახურების შეთავაზებათა (სერვისის სპექტრის) ექსკლუზიური დაკვირვება.

მზარდი დინამიკისა და დისკონტინუუმის ([დროში] წყვეტილობის/ [დროში] [მოქმედების] უთანაბროდ, არათანაზომიერად განვითარების) გამო, კომპანიის წარმატებისთვის მრავალ დარგსა თუ სექტორში დიდი მნიშვნელობა აქვს გადაწყვეტი-

ლების მიღებას იმის შესახებ, თუ რომელ საქმიანობის (ბიზნეს) სფეროში სურს კომპანიას რომ იმოღვაწეოს (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.137).

აბელი (Abbel 1980) საქმიანობის (ბიზნეს) სფეროთა გამიჯვნისთვის განასხვავებს ხუთ ძირითად სტრატეგიას:

სრულად ბაზრის დაფარვა ითვალისწინებს ბაზრის დამუშავებას (კვლევას) სრული სასაქონლო პორთფელით, რისი შეთავაზება-მიწოდებაც ხდება ყველა საჭიროების (მოთხოვნილების) სეგმენტში.

საბაზრო ნიშის სტრატეგიები პირიქით, კონცენტრირდება შერჩეული პროდუქტის/ბაზრის სფეროზე. ამ მძლავრი ფოკუსირებით მიღწეული უნდა იქნას სფეციფიკური (კონკრეტული) კონკურენციული უპირატესობა.

პროდუქტის (საქონლის) სპეციალიზაციის დროს, ყველა სამომხმარებლო (კლიენტურის) ჯგუფს მხოლოდ ერთი (სახეობის) პროდუქტი მიეწოდება. სპეციალიზაციის ამ ფორმით კვლევასა და განვითარებაში, წარმოებასა და გასაღებაში სინერგიები უნდა იქნას გამოყენებული, რომ აქედან შესაძლებელი იყოს კონკურენციული უპირატესობის გენერირება (განსაკუთრებით, ხარჯების უპირატესობის ფორმაში).

ბაზრის სპეციალიზაციის მიზანია პირიქით, ფართო საპროდუქტო პორთფელით მოემსახუროს მხოლოდ ბაზრის ერთ სეგმენტს. ამ სეგმენტის ზუსტი ცოდნით, კომპანიას კვლავ შეუძლია მიაღწიოს უპირატესობას კონკურენციაში (განსაკუთრებით, დიფერენცირების უპირატესობათა ფორმაში).

დაბოლოს, *სელექციური სპეციალიზაცია* მიმართულია შერჩეული სამომხმარებლო (კლიენტურის) ჯგუფების დამუშავებაზე, შეზღუდული სასაქონლო მიწოდებით. ამისთვის, როგორც წესი შეიძლება განსაკუთრებით მომგებიანი სუბსეგმენტები (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.138).

საქმიანობის (ბიზნეს) სფეროს არჩევასთან მჭიდროდ არის დაკავშირებული მიზნობრივი (სამიზნე) ჯგუფების შერჩევა.

საქმიანობის (ბიზნეს) სფეროს არჩევით, მიზნობრივი ჯგუფები უკვე უხეშად გამიჯნულია. კლიენტურის (მომხმარებელთა) სეგმენტაცია დეტალურად აკვირდება მიზნობრივი ჯგუფებს და ახდენს ჰომოგენური (ერთგვარი/ერთგვაროვანი) სეგმენტების გაერთიანებას.

გამყიდველის ბაზრიდან მყიდველის ბაზრის მიმართულებით დანყებული (და მიმდინარე) გარდაქმნის მომენტამდე, დომინირებდა არადიფერენცირებული მასობრივი მარკეტინგი, რაც მიზნად ისახავდა მასობრივი ბაზრების აღმოჩენასა და დაფარვას. კლიენტურის (მომხმარებელთა) სეგმენტაციის კონცეფციისთვის იხ. თავი 1.2.2.

ახლა მიზნობრივი ჯგუფები კლასიფიცირებულია (დაჯგუფებულია/დაყოფილია) ჰომოგენურ სეგმენტებში და საქმიანობის (ბიზნესის) სფერო შინაარსობრივი თვალსაზრისით შეზღუდულია. ბაზრის არჩევანის გადანყვეტილების ფარგლებში, ახლა მიზანშეწონილია ბაზრის სივრცობრივი (ტერიტორიული) დაფარვის განსაზღვრა-დადგენა (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.140). კომპანიას, ბაზრის არეალის სტრატეგიების სფეროში არსებითად ორი შესაძლებლობა გააჩნია:

- შიდა მარკეტინგი (Domestic Marketing), ე.ი. საკუთარი ქვეყნით დასაზღვრული;
- საერთაშორისო მარკეტინგი (International Marketing), ე.ი. ბაზრების გაფართოება საკუთარი ქვეყნის ბაზრის გარეთ.

ბეკერს (Becker, 2013) სისტემაში მოჰყავს კომპანიის პოტენციური გასაღების დარგები, ლოკალური, რეგიონალური, ზერეგიონალური, ნაციონალური და ინტერნაციონალური (საერთაშორისო) ბაზრების მიხედვით. თითქმის ყველა დარგის ინტერნაციონალიზაციის პროცესში გაიზარდა კონკურენციის ინტენსივობა შესაბამის ბაზრებზე და რამაც გამოიწვია ღრმა სტრუქტურული ცვლილებები (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.140). დასავლურ ლიტერატურაში, მსჯელობა წარმოებს პირველ რიგში საერთაშორისო დონეზე მოქმედი კომპანიებ-

ის საინფორმაციო, ფორმირების, ისევე როგორც იმპლემენტაციის პროცესებისა და სისტემების ირგვლივ (მაგ., Berekoven 1985; Czinkota/Ronkainen 2007).

საერთაშორისო სტრატეგიის შესაძლებლობათა სპექტრი მთელ მსოფლიოში მერყეობს, სხვადასხვა ქვეყნის ერთგვაროვანი ბაზრების *გლობალური* დამუშავებიდან (კვლევიდან), შესაბამის ეროვნულ თავისებურებათა გამთვალისწინებელ *მულტინაციონალურ* მარკეტინგულ სტრატეგიებამდე (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.140).

აქვე, კონკურენტული სტრატეგიის თვალსაზრისით ინტეგრაციისა თუ დიფერენცირების უპირატესობებზე ყურადღება მახვილდება იმასთან შესაბამისობაში, თუ როგორ ხორციელდება მოცემული სტრატეგია. *ინტეგრაციის უპირატესობის* ქვეშ უმთავრესად მოიაზრება ხარჯების უპირატესობა, რომელიც აღმოცენდება სტანდარტიზაციით პროდუქტებსა და პროცესებში (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.142). დიფერენცირების უპირატესობა დგას წინა პლანზე, როდესაც გამოყენებული უნდა იქნას ლოკალიზების უპირატესობა. მაგალითად, - ცალკეულ ქვეყანაში სპეციფიკური საბაზრო პირობების ადაპტაციით, კონკურენტუნარიანი უპირატესობის მიღწევა. ამგვარად, *ინტეგრაცია* ფოკუსირებულია კლიენტურის (მომხმარებელთა) მსგავს საჭიროებებსა და საბაზრო (ბაზრის) პირობებზე, მაშინ როდესაც *დიფერენცირება* ცდილობს ეროვნული განსხვავებებიდან წარმატების პოტენციალის მიღებას (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.142).

ამ პრინციპულ (ფუნდამენტალურ) დიფერენციაციაზე დაფუძნებით, შესაძლებელია ნაწარმოები იქნას საერთაშორისო მარკეტინგის (მარკეტინგული) სტრატეგიის ოთხი ძირითადი ტიპი, რაც საერთაშორისო ბაზრების შერჩევისა და დამუშავების (კვლევის) მხედველობაში მიღებით, განასხვავებს ძირითად კონკურენტულ ორიენტაციას, ინტერნაციონალიზაციის ფორმასა და მის ორგანიზაციულ სტრუქტურას (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.142).

ინტერნაციონალიზაციის დასაწყისში კომპანიის მარკეტინგული აქტივობები კონცენტრირდება (ქვეყნის) შიდა ბაზარზე. ამ სიტუაციაში, საერთაშორისო მარკეტინგი უმეტესად შეზღუდულია განსაკუთრებულად ლუკრატივული (მომგებიანი, შემოსავლიანი, სარფიანი) საერთაშორისო (უცხოური) ბიზნესის აღქმით (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.142).

საერთაშორისო მარკეტინგის სტრატეგიები ხასიათდება საშინაო (შიდა) ბაზრის ეთნოცენტრისტულობით. ეს ტიპურია მცირე და საშუალო ზომის საწარმოებისთვის. საერთაშორისო ბაზრებზე შესვლა, როგორც წესი ხორციელდება ექსპორტით (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.142).

საერთაშორისო აქტივობების გაზრდით, როგორც დამოუკიდებელი მარკეტინგული ამოცანა, წინა პლანზე გამოდის უცხო ქვეყნების ბაზრების დამუშავება (შესწავლა/კვლევა) (შდრ. Buzzell/Quelch 1988). *მულტინაციონალური სტრატეგიის ფარგლებში*, ქვეყნების ბაზრები სარგებლობენ ავტონომიის მაღალი ხარისხით. კომპანიები, ამ პოლიცენტრული მიმართულების ფარგლებში სათანადო სპეციფიკური ბაზრის მოთხოვნების შესაბამისად, ახდენენ თავიანთი Marketing-Mix-ის დიფერენცირებას (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.143).

ამის საპირისპიროდ, გლობალური მარკეტინგის სტრატეგიების ფარგლებში, ცალკეული ქვეყნის ბაზრებისაგან დამოუკიდებლად, Marketing-Mix სტანდარტიზირდება მსოფლიო ბაზარზე ფოკუსირებით. მსგავსი მოქმედების უპირატესობა უპირველესად ეფუძნება ხარჯების მხარეს (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.143).

დასასრულ, კომპანიები შერეული სტრატეგიებით (mixed strategies) ცდილობენ დიფერენციაციისა და სტანდარტიზაციის სტრატეგიების სათანადო შესაძლებლობათა (ე.ი.ხელსაყრელ შემთხვევათა) მიქსს (შერწყმას). ეს ქცევა მოითხოვს დიდი მასშტაბის მოქნილობასა და ხშირად, სათანადო პოლიტიკურ-სამართლებრივი გარემოს საჭიროებებით მოდის მოძრაობაში ქვეყნის (ეროვნულ) ბაზარზე. უცხოური ანგაჟემენ-

ტის (საზღვარგარეთ საქმიანობის) პარალელურად ასევე გულ-მოდგინედ, ყურადღებით უნდა დაიგეგმოს ბაზარზე შესვლის მომენტიც. ბაზარზე შესვლის დრო იწოდება როგორც *Timing*. ამის განსახორციელებლად, ძირითადად არსებობს ორი შესაძლებლობა (შდრ. Meffert et al. 2010):

ე.წ. *Spinkler strategy*-ს, ანუ დივერსიფიკაციის სტრატეგიის დროს, მოკლე ხანში ხდება შექლებისდაგვარად მრავალი უცხოური ბაზრის ათვისება. თუმცა, ზოგიერთი მათგანი შეიძლება მიტოვებული იქნას, ვინაიდან შეზღუდული ბიუჯეტის გამო, უნდა შეიზღუდოს ინფორმაციის მოპოვება და ბაზრის დამუშავების (კვლევის) ინტენსივობა დაბალ დონეზე შენარჩუნდეს. გარდა ამისა, ეს სტრატეგია, მხოლოდ დიდწილად სტანდარტიზირებული ბაზრის დამუშავების დროს არის გამოსადეგი.

ე.წ. *ჩანჩქერის ანუ კონცენტრირებული ბაზრის დამუშავების (კვლევის) სტრატეგიის* დროს, თანდათანობით ხდება უცხოური ბაზრების ათვისება. თავდაპირველად წარმოებს ბაზრის საფუძვლიანი კვლევა და ინფორმაციის შეფასება-შეჯამება. რადგან ბაზარი და კლიენტურის (მომხმარებლის) საჭიროებანი ინტენსიურად შეიძლება იქნას გამოკვლეული, შესაძლებელია კლიენტურაზე (მომხმარებელზე) ორიენტირებული სტრატეგია. ამ სტრატეგიის საფრთხე მდგომარეობს შემდგომი ბაზრების უგულვებელყოფაში. მათი ათვისება შესაძლებელია გართულდეს მაშინ, როდესაც იქ, ამ დროის განმავლობაში იმყოფება კონკურენტი კომპანია.

საბოლოოდ, ბაზარზე შესვლის თუ რა ფორმა და რა *Timing* უნდა იქნას არჩეული, დამოკიდებულია სხვადასხვა ფაქტორთა სიმრავლეზე. გარესანარმოო ფაქტორებად (სიდიდეებად) მიიჩნევა მაგ., სუბვენციები, ექსპორტი-იმპორტის (სავალდებულო) დადგენილებები/წესები, ბაჟები, გადასახადები, კოოპერაციის პარტნიორებთან წვდომა და რა თქმა უნდა, სხვადასხვა ქვეყნის ბაზრის (საბაზრო) პოტენციალი, კონკურენციული ინტენსივობა და სპეციფიკა (თავისებურებები). შიდაგავლენის

ფაქტორებად შეიძლება დასახელდეს: ხარჯები, კონტროლის უნარი, პროდუქტის სახეობა და კომპანიის (საწარმოს) ფილოსოფიის ასპექტები. მაგ., ე.წ. Joint Ventures, მხოლოდ უმრავლესობის მონაწილეობით წყდება.

3.2 სიტუაციაზე დამოკიდებული სტრატეგიული ალტერნატივები მარკეტინგში

კონკურენციაზე ორიენტირებული სტრატეგიები არშეიძლება, რომ პროდუქტისა (საქონლისა) თუ საპროდუქტო (სა-საქონლო) ჯგუფის მთლიანი სასიცოცხლო ციკლისთვის იქნას გამოსაყენებლად მიჩნეული. ეკონომიკური ჩარჩო პირობები (ე.ი ძირითადი ეკონომიკური სიტუაცია, ძირითადი ეკონომიკური მდგომარეობა/ვითარება) იცვლება, ისევე როგორც კონკურენტების სტრატეგიები. გარდა ამისა, პროდუქტი, თავისი სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში გადის სხვადასხვა ფაზას, რაშიც მას კომპანიისთვის განსხვავებული მნიშვნელობა გააჩნია. ამიტომ, მარკეტინგის სტრატეგიები სასიცოცხლო ციკლში, ფაზებთან ადაპტირებითა და შესაბამისობით უნდა იცვლებოდეს. ქვემოთ განვმარტავთ, ამის შემდეგ თუ როგორ განსხვავდება სტრატეგიები ახალგაზრდა თუ მოწინააღმდეგე ბაზრებზე მოქმედებით.

3.2.1 მარკეტინგის სტრატეგიები ახალი ბაზრებისთვის

მეფერტი (Meffert, 1994) ახალ, შესაბამისად ახალგაზრდა ბაზრებზე მოიაზრებს ისეთ ბაზრებს, რომლებიც პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის დაკვირვებისას, დაწყების ან ზრდის ფაზაში იმყოფებიან. როგორც წესი, ეს ბაზრები გამოირჩევიან იმით, რომ კომპანიები კონკურენციისა და ტექნოლოგიების მიმართ, ჯერ კიდევ გამოუცდელნი არიან (შდრ. Benkenstein/

Uhrich 2009, გვ.147). ხშირად ეს სტარტეგიასთან (სტრატეგიებთან) დაკავშირებით ასევე იწვევს გარკვეულ არასაიმედოობას/გაურკვევლობას (შდრ. Porter, 1999): ზოგჯერ, ერთმანეთის გვერდით არსებობს რამოდენიმე ტექნოლოგია (ე.ი. პროდუქცია) - (და) კომპანიებს შორის არსებობს მწვავე კონკურენცია, მათი ტექნოლოგიების (პროდუქციის) სამრეწველო სტანდარტად ქცევისთვის.

გარდა ამისა, მარკეტინგი დგას გამონვევის წინაშე, - პროდუქციის დიფუზიის (გავრცელების) შესაძლებლობისთვის, შეიძინოს (დაადგინოს/გამოარკვიოს) და ზუსტად (და მიზნობრივად) უპასუხოს ხშირად განუსაზღვრელ, ბუნდოვან და ნაკლებად ცნობილი კლიენტურის (მომხმარებელთა) საჭიროებებს (შდრ. Porter, 1999).

ეს მახასიათებლები განსაკუთრებით მოიძებნება ე.წ. მაღალტექნოლოგიურ ბაზრებზე (High-Tech Markets), რომლებიც მეფერტის (Meffert, 1994) თანახმად ტექნოლოგიების შემდეგი ეფექტებით (გამოვლინებებით/შედეგებით) ხასიათდება:

- პროდუქტის მოკლე სასიცოცხლო ციკლი;
- მაღალი ინოვაციური წილი (მისი თანმხლები, შედარებით მაღალი ტექნოლოგიური ყიდვის ბარიერებით);
- წარმოების ხარჯების სწრაფი შემცირება (რაც მყისისერად გადაეცემა კლიენტურას, რითაც ფასები სწრაფად ეცემა);
- მზარდი ინტერნაციონალიზაციის წნეხი, ინვესტიციების სწრაფი ამორტიზაციის მისაღწევად;
- პროდუქტის ფუნქციათა რეგულარული (თანაზომიერი/სისტემატური) გაფართოება.

დიდი არასაიმედოობის საფუძველის არსებობის გათვალისწინებით, ახალგაზრდა ბაზრებზე განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ბაზარზე შესვლის დაგეგმვას. ინოვაციის სტრატეგიის მიხედვით, *ავტონომიურ (დამოუკიდებელ) ბაზარზე შესვლა* ეფუძნება ინოვაციასა თუ იმიტაციას. უავტონომიო (არადამოუკიდებელი) ბაზრებზე შესვლა პირიქით, ეფუძნება

აკვიზიციის სტრატეგიას (პროდუქტისა თუ კომპანიის აკვიზიციას) ან კოოპერაციის სტრატეგიას (შდრ. Remmerbach 1988). Timing-ის განსაკუთრებული მნიშვნელობა გამომდინარეობს დროის ფაქტორის, როგორც კონკურენციის ინსტრუმენტის რელევანტობიდან. რემერბახი (Remmerbach, 1988) Timing-ის ფარგლებში განასხვავებს *პიონერის სტრატეგიას, ადრეული და მოგვიანო მიმდევრის სტრატეგიებს*. პიონერი პირველი შედის ბაზარზე და ამგვარად, საერთოდ პირველად ჩნდება ბაზარი.

თითოეულ სტრატეგიას აქვს სხვადასხვა უპირატესობა და ნაკლი. პიონერს, ბაზარზე ადრეული შესვლითა და გარკვეული დროის მანძილზე მარტო მყოფობით, შეუძლია აირჩიოს ბაზრის სეგმენტი და საბაზრო პოზიცია. ამას გარდა, მას ასევე შეუძლია წინასწარი გავლენა იქონიოს კლიენტურის (მომხმარებელთა) პოზიციებსა და ყიდვის კრიტერიუმებზე (შდრ. Carpenter/Nakamoto 1989) და დაადგინოს/განსაზღვროს კონკურენციის თამაშის წესები (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.150). ამასთან ერთად, როგორც წესი პიონერები ფლობენ უპირატესობას დისტრიბუციის არხების აგების, რესურსების შექმნისა და პარტნიორების არჩევის დროს ფასეულობათა შექმნის ჯაჭვში. გარდა ამისა, პიონერებს შეუძლიათ უფრო ადრე მიიღონ გამოცდილება და, მიაღწიონ დიდი მასშტაბის ეფექტს (economies of scale) და ისარგებლონ ქსელის შედეგებით (network effects) (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.151). დაბოლოს, მათ შეუძლიათ გაცვლის ხარჯების (exchange costs ანუ, საქონლის ყიდვა-გაყიდვის შედეგად აღმოცენებული ხარჯების) გადატანა კლიენტურაზე (მომხმარებლისთვის გადაკისრება). ყველა ეს ასპექტი ადრეული თუ მოგვიანო მიმდევრისთვის ქმნის ბაზარზე შესვლის ბარიერებს.

პიონერის სტრატეგიის რისკები მომდინარეობს პირველ რიგში ახალი ბაზრებიდან, ტექნოლოგიებიდან და მოთხოვნის განვითარებიდან, შესაბამისად, მომხმარებელთა მიერ ინოვაციების მიმღებლობიდან, ისევე როგორც ბაზრის ათვისების მაღალი ხარჯებიდან (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.151).

პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის სულ უფრო შემცირების გამო, მეტად უფრო დიდი წნეხი არსებობს ინვესტიციების სწრაფი ამორტიზაციისთვის (შდრ. Meffert, 1994). ადრეულ თუ კიდევ უფრო მეტად, გვიანდელ მიმდევრებს შეუძლიათ თავიდან აიცილონ პიონერის შეცდომები, მეტიც, ისინი სათავისოდაც კი გამოიყენონ.

3.2.2 მარკეტინგის სტრატეგიები ბაზარზე **(მნიშვნელოვანი ბაზრებისთვის)**

ახალგაზრდა ბაზარზე შესვლა, გარემოების მიხედვით შეიძლება იყოს დამოკიდებული დაქვეითებად (სტაგნაციის პირობებში მყოფ), კლებად ან წარუმატებლად დამუშავებულ (შესწავლილ/გამოკვლევულ) ბაზართან. მსგავს საბაზრო სიტუაციაში ადგილი აქვს ჭარბ სიმძლავრეს (ტევადობას) ბაზარზე მოქმედი კომპანიების მხრიდან, რომლებიც კვლავ ზრდიან კონკურენციულ წნეხს და ხშირად საფასო ომს იწვევენ.

სტაგნაციისა და შეკუმშვის (შემცირების) მიზეზები, მათ შორის შეიძლება დავიდექ პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლზე, რაც მოთხოვნის კლების პროგრესული სტადიით (ფაზით) აიხსნება. სტაგნაციის ან მოთხოვნის კლების კონკრეტული მიზეზები შეიძლება იყოს:

- პროდუქტის ტექნიკური მოძველება ან სუბსტიტუცია;
- კონკურენტების მიერ (წარმოებული) აგრესიული აქტივობები Marketing-Mix-ის ფარგლებში;
- მოდის ტრენდები (ტენდენციები) და /ან ფასეულობათა ცვლილება კლიენტურასთან (მომხმარებლებთან);
- ცვლილებები კომპლემენტარულ (დამატებით) პროდუქტებში.

თუმცა, ბაზრიდან უკან დახევა, ბაზარზე შესვლის მსგავსად, ბაზრიდან გამოსვლის წინააღობებით არის გართულებული. ბაზრიდან გამოსვლის მაღალი (გადაჭარბებული) ბარიერების

გამო, წარუმატებელი კომპანიების ბაზარზე დარჩენა-შენარჩუნებით, კონკურენციული ინტენსივობის საშუალებით უარესდება და ფერხდება ბაზარზე მყოფი (დარჩენილი) ძლიერი კომპანიების სტრუქტურული ადაპტაცია (შდრ. Harrigan 1980).

დეფინიცია: ბაზრიდან გამოსვლის ბარიერები პორტერის (Porter, 1999) მიხედვით ის ფაქტორებია, რომლებიც დაბალი ან სულაც ნეგატიური შემოსავლის (ამონაგების) დროსაც კი შეუძლებელს ხდის, შესაბამისად, არსებითად ართულებს ბაზრიდან სრულყოფილად გასვლას.

ბაზრიდან გასვლის სტრატეგიები წარმოადგენს ბაზრიდან გასვლის ბარიერების დაძლევის, გარშემოვლისა თუ შემცირების კონცეფციას (შდრ. Meffert 1984). ბაზრიდან გასვლის ბარიერები ძირითადად მაშინ არსებობს, როდესაც არ ხერხდება (მიმდინარეობს/წარმოებს) ჭარბი სიმძლავრის (ტევადობის) შემცირება (ლიკვიდაცია) და მუდმივი (ხანგრძლივი) მოთხოვნის სისუსტეების მიუხედავად, კონკურენტუნარიანი საწარმოები მეტად აღარ რჩება ბაზარზე.

პორტერი (Porter, 1999, გვ.332) შემდეგნაირად ახდენს ბაზრიდან გასვლის (ბაზრის დატოვების) სისტემატიზებას ([მის] სისტემაში მოყვანას):

სტრუქტურული ბაზრიდან გასვლის ბარიერებია, მათ შორის დაბალი სალიკვიდაციო ღირებულება, ან (სპეციალიზირებული აქტივის) მაღალი სატრანსფერო და ტრანსფორმაციის ხარჯები, ან გამოსვლის მყარი/მუდმივი ხარჯები (მაგ., სოციალური გეგმები ან მისაღები/გონივრული შეტყობინების ვადა, მწირი ლიკვიდაციის შესაძლებლობები მაღალსპეციალიზირებული ქონებისთვის/საკუთრებისთვის, განსახლების ხარჯები და სხვ.).

სტრატეგიული ბაზრიდან გასვლის (ბაზრის დატოვების) ბარიერები არის სტრატეგიული ურთიერთდამოკიდებულება

ბიზნესერთეულებს (სუბიექტებს) შორის. ეს ურთიერთკავშირები შეიძლება იმყოფებოდეს მაგ., ერთობლივად გამოყენებად რესურსებში, წარმოქმნილ სინერჯის შედეგებში (ეფექტუბი), ბრენდის იმიჯში, ან წარმოქმნებოდეს იმის შედეგად, რომ ბიზნესის სფერო (სეგმენტი) სხვებისთვის ჩნდება მიმწოდებლის ან მომხმარებლის სახით.

საინფორმაციო ბარიერები ზრუნავს იმისთვის, რომ ბიზნესერთეულების (სუბიექტების) ძლიერი დაკავშირების (შეკავშირების) თუ ცალკეული ბიზნესერთეულის (სუბიექტის) არასაკმარისი ტრანსპარენტულობის (უკმარი გამჭვირვალობის) გამო, შეძლოს წარმატების წვლილის ძლიერ იზოლირება.

ემოციური ბარიერები ემყარება იმას, რომ მენეჯმენტი პირადი მოტივებით (მიზეზებით) (მაგ., კარიერაზე ორიენტირება ან ვალდებულება) უარს ამბობს ბაზრიდან გასვლაზე. ემოციური გასვლის ბარიერები გვერდს უვლის რაციონალურ და ეკონომიკურ ანგარიშთანობას. კომპანია არც ისე სწრაფად ტოვებს კუმშვად ბიზნესს, როგორც ამას სხვა ინდიკატორები აჩვენებს, ანდა საბოლოო უარის თქმამდე, კუმშვად ბიზნესს აძლევს რამოდენიმე შანსს სარეაბილიტაციოდ.

რეგულატორული ბაზრიდან გასვლის ბარიერები ხელს უშლის ბაზრიდან გასვლას, მაგ., სამუშაო ადგილების სახელმწიფო გარანტიის საფუძველზე.

დაქვეითებად (სტაგნაციის პირობებში მყოფ), კლებად ან წარუმატებლად დამუშავებულ (შესწავლილ,გამოკვლეულ) ბაზრებზე კომპანიას ძალუძს ფუნდამენტურად ახლად განსაზღვროს შესაბამისი სტრატეგიული ბიზნესერთეულის საქმიანობის სფერო (*ბრძოლა*), ან თავი დააღწიოს (*გაქცევა*) ბიზნესსფეროს ლიკვიდაციით (შდრ. Meffert, 1984).

„ბრძოლის“ გაგრძელების შემთხვევაში, არსებობს პრინციპული ოპციონები, რაც უკავშირდება *ხარჯების მართვისა (მენეჯმენტის)* თუ *დიფერენცირების სტრატეგიებს*:

ხარჯების (ღირებულების) მართვის (მენეჯმენტის) სტრატეგია მნიშვნელოვანია კუმშვად/კლებად დარგში მიმდინარე

საფასო კონკურენციის დროს. ასეთ სიტუაციაში კომპანიები უფრო მზად არიან ფასების დასაწევად, რათა ამით, მათ სხვა კონკურენტების ხარჯზე მოახდინონ საკუთარი პოტენციალის (შესაძლებლობა/სიმძლავრე) გამოყენება. ფასების რედუქცია (შემცირება) რასაკვირველია მხოლოდ მაშინ არის წარმატების იმედის მომცემი, როდესაც მოთხოვნის ფასების (საფასო) ელასტიკურობა მაღალია და ამით, მოსალოდნელია მომხმარებლის შექცევა და (მაშინ, როდესაც) კონკურენტებს საკმაოდ დრო (და)სჭირდებათ ფასების კორექტირება-ადაპტაციისთვის.

დიფერენცირების სტრატეგიის ფარგლებში კომპანიებს შეუძლიათ შეეცადონ შეინარჩუნონ ცალკეულ საბაზრო ნიშაში არსებული მოთხოვნის მოცულობა, ან ამ სეგმენტებში მოიზიდონ/შეიძინონ ახალი მომხმარებლები. მიზანია ნიშის პოვნა, რომელზეც მოთხოვნა რჩება სტაბილური ან ნელა ქრება და ამასთანავე, ჯერ კიდევ საკმარისი შემოსავლის მოტანის საშუალებას იძლევა. რადგან დიფერენციაციას, როგორც წესი თანახლავს მაღალი ხარჯები, მოსალოდნელია, რომ კონკურენტების უმრავლესობა ამჯობინებს სხვა სტრატეგიებს.

შესაბამისი, ხელსაყრელი სტრატეგიის განვითარებისთვის (შემუშავებისთვის) საჭიროა გაჯერების ადრეულად შეცნობა (შეტყობა). ასე მაგალითად, ფართოდ დაფარული პირველადი მოთხოვნილება (საწყისი საჭიროება) და ამით, შემცველი საჭიროების მზარდი წილი საერთო გასაღებაში, წარმოადგენს ბაზრის გაჯერების მნიშვნელოვან ინდიკატორს. რადგან სტრატეგიულ მარკეტინგს გააჩნია პრეტენზია, რომ ასევე ეკონომიკური კრიზისების დროსაც გონივრულად შეუძლია ბიზნესის (კომპანიის ბიზნესსაქმიანობის) განვითარება, დეზინვესტიციებმა ის არ უნდა დააფრთხოს. ეს ყველა კომპანიისთვის არ არის ასე მარტივი, რადგან დეზინვესტიციები უმეტეს შემთხვევაში წარუმატებელი სტრატეგიების გამოხატულებად ფასდება, და ხშირად მას თან სამუშაო ადგილების დაკარგვა ახლავს.

სხვადასხვა ბაზრიდან გასვლის სტრატეგიები განსხვავდება გასვლის ფაზის ხანგრძლივობითა და გასვლის ხარჯების

გავლენით/ (ზე)მოქმედებით (შდრ. Meffert 1984).

„გაყიდვის“ ბაზრიდან გასვლის სტრატეგია მხედველობაში მიიღება, პირველ რიგში სხვა ბიზნესერთეულების (სუბიექტების) დამოუკიდებელი მოქმედებების (საქმიანობის) დროს. რაც უფრო ძლიერია გაყიდვადი ბიზნესერთეულის სხვა ბიზნესერთეულებთან კავშირი, მით უფრო მცირე იქნება გაყიდვიან ამონაგები და მით უფრო დიდი იქნება უარყოფითი გავლენები შემდგომ ოპერაციულ (მოქმედ) ბიზნესერთეულებზე (შდრ. Meffert 1984). იმ შემთხვევაში, თუ ხელიდან გაშვებულია გაყიდვის შესაძლებლობა და ბიზნესის (საწარმოს) გაგრძელებით მიღებული დანაკარგი უფრო მეტია, ვიდრე ბაზრიდან გასვლის ხარჯები, მაშინ დახურვა ჩანს რაციონალური (შდრ. Meffert 1984). „ნალების მოხდა“ მიზნად ისახავს, ხარჯების აშკარა დაზოგვით Cashflows მაქსიმიზაციას დაქვეითებად თუ კუმშვად ბიზნესერთეულებში და მის სხვა ბიზნესერთეულებში ინვესტირებას (შდრ. Meffert 1984). როდესაც მიზანი არის არა Cashflows ამაღლება, არამედ სტრატეგიული სამოქმედო სივრცის გაფართოება, მაშინ „ბაზრიდან გასვლის ბარიერების“ დაწვევის სტრატეგიით, განსაკუთრებით იმიჯის დამაზიანებელი და დახურვის ხარჯებით შეპირობებული დაბრკოლებები და ბაზრიდან გასვლის ხარჯები იმდენად ძლიერ უნდა შემცირდეს, რომ არარენტაბელური ბიზნესერთეულების გაუქმება მოგვიანებით მარტივად იქნას შესაძლებელი (შდრ. Meffert 1984).

3.3 შიფასება და შერჩევა

სტრატეგიული მარკეტინგის დაგეგმვის პროცესი სრულდება სტრატეგიის ოპციონების შიფასებითა და შერჩევით, რაც კომპანიას სტრატეგიულად ხელსაყრელ პოზიციას სთავაზობს. შემდგომში იქნება წარმოდგენილი დაგეგმვისა და იმპლემენტირების პროცესები (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.160).

3.3.1 სტრატეგიის შეფასების პროცესუალური ნაბიჯები

მარკეტინგის სტრატეგიების შეფასება და შემდეგ, წარმატების იმედის მომცემი სტრატეგიის შერჩევა, მჭიდროდ დაკავშირებულია მარკეტინგის დაგეგმვის წინამდებარე ფაზებთან. ეს უზრუნველყოფს იმას, რომ საბოლოოდ შერჩეული სტრატეგიის ოპციონი მაქსიმალურად ორიენტირდება კომპანიის სამიზნე (მიზნობრივ) სისტემაზე. (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.163).

ალტერნატიული მარკეტინგის სტრატეგიები, როგორც წესი ფასდება ორსაფეხობრივად: პირველ საფეხურზე წარმოებს სტრატეგიების წინასწარი, შესაბამისად უხეში შერჩევა. აქ, ამ შემთხვევაში პრინციპულად არ ხდება კომპანიისთვის ან მის მიზნებისთვის შესაბამისი სტრატეგიების იდენტიფიცირება და უარყოფა. მეორე საფეხურზე მიმდინარეობს დარჩენილი ალტერნატივების ზუსტი შერჩევა. აქ, ამ შემთხვევაში მაგალითად, ე.წ. Business Cases-ის ანალიზის ფარგლებში ასევე წარმოებს სხვადასხვა სტრატეგიის ვარიანტის პოტენციურ შედეგზე (შემოსავლიანობაზე) ზემოქმედების ანალიზი.

სხვა ავტორები, (მაგ., ფლორინი, Florin 1988) განასხვავებენ სტრატეგიის გამოცდის სამ ფაზას:

- კონსისტენციის (შემადგენლობის) ტესტი;
- კომპეტენციის (ცოდნის/უფლებამოსილების) ტესტი;
- ფუნქციის (შესრულების/მოქმედების) ტესტი.

პირველი ნაბიჯი არის *კონსისტენციის ტესტი*, რითაც ხდება სტრატეგიების კომპანიის მიზნებთან და ფილოსოფიასთან თანხვედრაში მოყვანის შემოწმება. რამდენიმე სტრატეგიის მიერ *კონსისტენციის ტესტის* კრიტერიუმების დაკმაყოფილება-შესრულების შემდეგ, *კომპეტენციის ტესტის* ფარგლებში ხდება იმ სტრატეგიების გადარჩევა (დახარისხება, გამოცალკევება), რომელთა იმპლემენტაციისთვის რესურსები არ არის საკმარისი კომპანიაში, შესაბამისად, ისინი არ შეესაბამება კომპანიის კომპეტენციებს (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.163).

დაბოლოს, ფუნქციის ტესტი იმგვარი სტრატეგიებისთვის არის განსახორციელებელი, რომელთა მოთხოვნილება (საჭიროება) რესურსებზე, კომპანიის რესურსების პოტენციალით შეიძლება იქნას დაკმაყოფილებული (Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.164).

3.3.2 მეთოდები სტრატეგიის შესაფასებლად

კონსისტენციის, კომპეტენციისა და ფუნქციის ტესტების განსახორციელებლად შეიძლება გამოყენებული იქნას სტრატეგიის შეფასების განსხვავებული მეთოდები. ამასთან, არსებითად საქმე ეხება მეთოდებს. ესენია, სარგებლის ღირებულების ანალიზისა (Scoring-Modelle)) და მეურნეობრიობის/ეკონომიურობის ანალიზის (Business Cases) მეთოდები, რომლებიც იყენებენ ე.წ. Checklisten-ს (Wilde 1989).

დასავლურ ლიტერატურაში, სტრატეგიის გამოსაცდელად მოიპოვება Checklisten-ის ფორმირების განსხვავებული წინადადებები/შეთავაზებები (Aaker 1998; Lambin 1987). ქვემოთ მოტანილი იქნება არსებითი პარამეტრები და საკითხები:

ე.წ. Checklisten-ის მეთოდი შესაძლებელს ხდის მოთხოვნათა/საჭიროებათა სიების (კომ. product performace specifications) მარტივ სარგებლობასა და მათ შეფასებას, ისევე როგორც მთელი სამიზნე დიმენსიების დეტალურ ილუსტრაციას (გამოხატულებას) (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.167). გარდა ამისა, ე.წ. Checklisten-ი შეიძლება მოქნილად იქნას მორგებული ცვლად/ცვალებად მიზნებთან (შდრ. Koch 1982). მისი მიზნისა (ნაკლია, უარყოფითი მხარეა) სუბიექტურობა და რომ ცალკეული დიმენსია არ არის გაზომილი (შეფასებული; დადგენილი, განსაზღვრული) და რაც შეუძლებელს ხდის პრიორიტეტულობის გამოკვეთას (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.167).

სარგებლის (სარგებლიანობის) ღირებულების ანალიზი

სცდება ე.წ. Checklisten-ს, მაშინ როცა ცალკეული შეფასება, საერთო შეფასების სხვადასხვა საანალიზო დიმენსიაში კონდენსირდება (იყრის თავს/გროვდება). ის დაკავშირებულია საბაზრო (ბაზრის) მიმზიდველობის, საჭირო წარმოების საშუალებებზე ხელმისაწვდომობის/განკარგვადობის, კვლევისა და განვითარების პოტენციალის, წარმოების პოტენციალისა და დაფინანსების პოტენციალის შეფასების დიმენსიებთან. სარგებლის (სარგებლიანობის) ღირებულების ანალიზის პლიუსი (უპირატესობა, დადებითი მხარე) მდგომარეობს მის მოქნილობასა და მარტივ სარგებლობაში/მართვაში (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.170). ვილდე (Wilde 1989) მის სერიოზულ ნაკლად ასახელებს სუბიექტურობის დიდ ზომას (ჭარბ მოცულობას), რაც თავს იჩენს შეფასებაში. დამატებით შეიძლება დასახელდეს პოტენციური გადამწყვეტი ფაქტორების (decisive factors) შესაძლო კომპენსაცია.

ე.წ. Checklisten-ისა და სარგებლის (სარგებლიანობის) ღირებულების ანალიზის საპირისპიროდ, მეურნეობრიობის/ეკონომიურობის ანალიზი (Business Cases) ცდილობს, სარგებლისა თუ შემოსავლის ზომაში (ხარისხში, მასშტაბში) შეფასებადი სტრატეგიის ოპციონთა წარმატების პოტენციალის ასახვას/გამოხატვას საზომ (მეტრულ) სკალაზე (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.171). აქ უპირატესად გამიყენება საინვესტიციო გაანგარიშების მეთოდები. ამ მეთოდებით ზოგადად შეიძლება შეფასდეს გადანყვეტილების (მიღების) პრობლემა მისი ანუ, გადანყვეტილების (მიღების) მრავალწლიანი შედეგებით, ისე როგორც ბაზარზე ორიენტირებული სტრატეგიის ოპციონები. აქ განასხვავებენ სტატიურ და დინამიურ მეთოდებს. სტატიური მეთოდები არ განსხვავდება სტრატეგიის ოპციონებთან დაკავშირებული ფულის შეტანის/დეპოზიტის (მიღებისა) და ფულის გადახდის (გაცემის) დროსთან/ვადებთან მიმართებით. დინამიური მეთოდები კი პირიქით, განსხვავებას აფასებენ გადახდის მომენტში სარგებლის (პროცენტის) საშუალებით. ძალზედ ცნობილი სტატიური მეთოდებია მოგებისა

და ხარჯების შედარებითი გაანგარიშება (ანგარიში). ძალზედ ცნობილი დინამიური მეთოდებია კაპიტალის ღირებულების მეთოდი და შიდა საპროცენტო განაკვეთის მეთოდი (შდრ. Peridon/Steiner 2004).

კაპიტალის ღირებულების მეთოდი (და მისი ახლო მონათესავე შიდა საპროცენტო განაკვეთის მეთოდი) იმით გამოირჩევა/განსხავდება, რომ მარკეტინგის სტრატეგიით გენერირებული წმინდა ფულადი ნაკადები (Netto-Cash-flow) გამოიკვლევა (განისაზღვრა/დგინდება) პერიოდულად ინდივიდუალური მიდგომით და დაკვირვების მომენტში დისკონტირდება (ანუ, ხდება შემოსავლის/ფასის კლების გარკვევა; თანხის ღირებულების განსაზღვრა) (შდრ. Peridon/Steiner 2004). გამოთვლილი/გამოანგარიშებული კაპიტალის ღირებულება განმარტებას იძლევა მარკეტინგის სტრატეგიის აბსოლუტურ (კაპიტალის პოზიტიური ღირებულებისას) და რელატიურ (კაპიტალის უმაღლესი ღირებულებისას) უპირატესობათა/ხელსაყრელ პირობათა შესახებ.

შიდა საპროცენტო განაკვეთის გამოთვლის/გაანგარიშების დროს დგინდება/განისაზღვრება ის საპროცენტო განაკვეთი, რომელთანაც კაპიტალის ღირებულება ნულის ტოლია. თუმცა, როგორც წესი ეს მათემატიკურად რელატიურად რთულია, რის გამოც აქ გამოიყენება სტანდარტული/ტიპური მიახლოების, ანუ აპროქსიმაციის მეთოდი (შდრ. Peridon/Steiner 2004).

ინვესტიციების გაანგარიშების მეთოდში უპირველეს ყოვლისა პრობლემატურია ის, რომ ცნობილი ფულის შეტანის/დეპოზიტის (მიღებისა) და ფულის გადახდის (გაცემის) ნაკადებს განიხილავს, როგორც მარკეტინგის სტრატეგიების შედეგს. მარკეტინგის სტრატეგიის არსი კი არის სწორედ დიდი გაურკვევლობის მქონე, მომავალ ხდომილებათა (შემთხვევების, ინციდენტების) მართვა. ამიტომ, კაპიტალის ღირებულებათა (ფასეულობების) თუ შიდა საპროცენტო განაკვეთების სწორი დადგენა უშვებს მოჩვენებით/ყალბ სიზუსტეს/სისწორეს (spurious accuracy).

პრაქტიკაში ხშირად გამოიყენება მგრძობელობის ანალიზი, ან ალტერნატიული სცენარები. *მგრძობელობის ანალიზი* წარმოადგენს ე.წ. what-if („რა იქნეოდა, თუ“) გაანგარიშებას, რომელშიც შეფასებადი სტრატეგიის ოპციონებისთვის ალტერნატიული პარამეტრები (მაგ., საპროცენტო განაკვეთი, ფულის შეტანა/დებოზიტები (მიღება) და ფულის გადახდა/გაცემა) იგულისხმება. სცენარების დაკვირვებისას (მაგ., best case, worst case) იგულისხმება ამ პარამეტრების განსაკუთრებით ექსტრემალური განვითარებები, იმ შესაძლებლობათა შესაფასებლად, თუ რა შეიძლება მოხდეს უკეთეს, მაგრამ ასევე უარეს შემთხვევაში.

შეფასების სხვადასხვა მეთოდები და მოდელები არსებითად განსხვავდებიან მათი მონაცემთა მოთხოვნებით/საჭიროებებით (შდრ. Wilde 1989). ამიტომ, რაციონალურია სტრატეგიის ოპციონების მზარდი დეტალიზირებით, ასევე ანალიზის მეთოდების დეტალიზირების ხარისხის გაუმჯობესება/დახვეწა (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.173). თავდაპირველად შესაძლებელია მაგ., Checklist-ით დანყება, შემდეგ განიხილება სარგებლის ღირებულების ანალიზის შერჩეული და შემდგომ (უფრო) დეტალიზირებული მარკეტინგის სტარტეგიები და აქ კი პრიორიტეტული ოპციონები კვლავ გადის შემდგომ სრულყოფასა და ანალიზს, ასე რომ, დასასრულ, ეფექტიანობის (ხარჯდაფარვადობის/ეკონომიურობის) ანალიზის განსახორციელებლად საკმარისი ინფორმაცია არსებობს.

თაზო 4

მარკეტინგის სტრატეგიის ფორმირება

შემდგომი თავი წარმოდგენილია/დაკავებულია მარკეტინგის სტრატეგიის ფორმირებით ინსტრუმენტალური სტრატეგიების დონეზე, განსაკუთრებით -საპროდუქტო/სასაქონლო, საფასო, სადისტრიბუციო და საკომუნიკაციო სტრატეგიებით.

ამიტომ, მარკეტინგის სტრატეგიის დაგეგმის, შეფასებისა და შერჩევის შემდეგ საქმე ეხება პრიორიტეტული სტრატეგიის ოპციონის განხორციელებას, რასაც ემსახურება მარკეტინგის ინსტრუმენტები. მრავალრიცხოვანი მარკეტინგის ინსტრუმენტები შეიძლება გადანაწილდეს (კლასიფიცირდეს) ჯგუფში. დასავლურ ლიტერატურაში არსებობს სხვადასხვა დაყოფა (კლასიფიკაცია). უმეტესად განასხვავებენ მარკეტინგის ინსტრუმენტების ოთხ კატეგორიას. ანგლო-ამერიკულ ენობრივ სივრცეში დომინირებს მაკარტიესული კლასიფიკაცია (McCarthy 1960). მრავალ გერმანულენოვან ნაშრომს საფუძვლად უდევს გუტენბერგის (Gutenberg 1976) სისტემა. მეფერტისა (Meffert 1994) და ნიეშლაგის, დიხტლისა და ჰიორშგენის (Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1974) მიერ მოხდა ამ სისტემის შემდგომი განვითარება. მათი შესრულება ფოკუსირდება სტრატეგიულ ასპექტებზე სათანადო ინსტრუმენტალურ სფეროში, თუმცა ასევე ორიენტირდება მარკეტინგის ინსტრუმენტების ოთხ ცნობილ კლასიფიკაციაზე (სისტემაზე).

საპროდუქტო (სასაქონლო) სტრატეგიის ფარგლებში კომპანიას სხვადასხვა შესაძლებლობა გააჩნია თავისი პროდუქტების დიფერენცირებისა და პოზიციონირებისთვის. პროდუქტთა ერთობლიობა ასახავს ე.წ. საპროდუქტო პორტფელს.

გარდა ამისა, მნიშვნელოვან როლს თამაშობს საფასო პოლიტიკა: ის ცდილობს შეარბილოს პოტენციური კონფლიქტები გამყიდველსა და მყიდველს შორის. საფასო სტრატეგიაზე

განსაკუთრებული ყურადღების დათმობა ხდება მომსახურებებისა და ფასის ელასტიურობისთვის.

სადისტრიბუციო სტრატეგია ემსახურება გასაღების არხების, კოოპერაციის შესაძლებლობათა, მაგრამ ასევე ფასეულობათა შექმნის ჯაჭვში პოტენციური კონფლიქტებისა და გასაღების არხებში ტრენდების (მიმართულებების) მენეჯმენტს.

დასასრულ საქმე ეხება საკომუნიკაციო სტრატეგიის დაგეგმვასა და იმპლემენტაციას, რომელიც ხშირად შემჩნეული (აღქმული) მოკლევადიანი ტაქტიკური კომპონენტების გვერდით, ასევე იძენს გრძელვადიან სტრატეგიულ მნიშვნელობას.

4.1 საპროდუქტო (სასაქონლო) სტრატეგია

საპროდუქტო (სასაქონლო) სტრატეგია მოიცავს ყველა იმ საქმიანობას, რაც ეხება კომპანიის ნარმატების (შესრულების/მოქმედების) პროგრამის ფორმირებას, ე.ი. ყველა აქტივობას, რომელიც ცალკეული პროდუქტისა თუ პროდუქტთა ერთობლიობის არჩევითა და შემდგომი განვითარებით, ისევე როგორც მათი მარკეტინგით (კომერციალიზაციით) არის ურთიერთდამოკიდებული/დაკავშირებული. მეფერტი და მისი კოლეგები (Meffert et al. 2008) მას უწოდებენ „მარკეტინგის გულს“. ნებისმიერ შემთხვევაში, საპროდუქტო (სასაქონლო) სტრატეგიის ინსტრუმენტები განსაზღვრავს სხვა მარკეტინგის ინსტრუმენტების დიზაინს (ფორმას) მრავალ ბიზნეს-სფეროში. მხოლოდ მაშინ, როდესაც შეთავაზებული სერვისები შეესაბამება მომხმარებელთა მოთხოვნებს, კონკურენტული უპირატესობა შესაძლებელია სხვა მარკეტინგის ინსტრუმენტებით იქნას უზრუნველყოფილი (Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.178). კომპანიის წყალობით, საპროდუქტო (სასაქონლო) სტრატეგია ამიტომაც არის ყოველი საბაზრო ფორმირების დასაწყისი.

4.1.1 პროდუქტების დიფერენცირება და პოზიციონირება

საპროდუქტო (სასაქონლო) სტრატეგიის ერთ-ერთი ძირითადი მიზანია კონკურენციის (კონკურენტების მიერ) შეთავაზებიდან (ე.ი., არსებულ კონკურენტულ პირობებში) საკუთარი სერვის-პროგრამის დიფერენცირება. ამდენად, მომხმარებლის მხარეს იქმნება პრეფერენციები (უპირატესობები/შელავათები) საკუთარი პროდუქტისთვის და კომპანია თავს არიდებს ბაზრის კონკურენტულ და საფასო წნეხს. რასაკვირველია არსებობს კითხვა, თუ როგორ შეიძლება ამის მიღწევა. პირველად შეხების წერტილს, მსგავსი განსაკუთრებული საპროდუქტო მომსახურების შესაქმნელად ასახავს საკუთარი პროდუქტი, შესაბამისად, - პროდუქტის ფორმირება. პროდუქტის ფორმირების მარკეტინგის სპეციფიკური მიდგომა ეხება არა პროდუქტის ტექნოლოგიას, არამედ კლიენტურის (მომხმარებლების), შესაბამისად, სამიზნე (მიზნობრივი) ჯგუფების კონკრეტული პროდუქტის სარგებელს, ე.ი. კლიენტურის (მომხმარებლის) პრობლემათა გადაწყვეტას. ამასთან, მარკეტინგში გამოირჩევა რამოდენიმე *სარგებლის დიმენსია*, რომლებიც პროდუქტის შესრულებას წარმოადგენს კლიენტურის (მომხმარებლების) პერსპექტივიდან:

ძირითადი სარგებელი არის პიროვნებისაგან დამოუკიდებელი, პროდუქტის ტექნიკური და რაციონალური მიზანი.

პიროვნებასა და პროდუქტს შორის ურთიერთობიდან აღმოცენდება *პერსონალური სარგებელი*, რაც თითოეული მომხმარებლის მიერ ფასდება ინდივიდუალურად.

სოციოლოგიური სარგებელი აღმოცენდება პიროვნებასა და საზოგადოებრივ გარემოს შორის დამოკიდებულებიდან და შეიძლება ასევე აღინიშნოს, როგორც პრესტიჟული (პრესტიჟის) სარგებელი.

პროდუქტის არსი/რაობა მდგომარეობს, საკუთარი პრობლემის მოგვარების პასუხისმგებლობაში. (მაგ., თმის საბანი

საშუალებების/შამპუნის ეფექტიანობა, ან დიზელის ძრავის სიმძლავრე). კლიენტურის (მომხმარებლების) მზარდი პრეტენზიების (მოთხოვნების) და გაძლიერებული კონკურენციის საფუძველზე მნიშვნელოვანია, რომ ძირითადი სარგებლით მომსახურების გარდა, ასევე გაძლიერდეს დამატებითი სარგებლით მომსახურების შეთავაზებაც (მაგ., შამპუნის ბანვის ფუნქციის გვერდით, თმის/კანის მოვლის ფუნქციებით დატვირთვა, ე.წ. Two-in-one-Product (ორი-ერთ პროდუქტში), ან ტურბო დატვირთვით (turbocharging გაძლიერებული შემოვით/ინდუქციით) დიზელის ძრავის სისწრაფისა და სანვავის მოხმარების გაუმჯობესება. პროდუქტის ფორმირებისას განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია ეკოლოგიური მოთხოვნების გათვალისწინება. ბევრ ბაზარზე, ტექნოლოგიური შესაძლებლობები ამჟამად ძლიერ ამოწურულია. ამიტომ, დიფერენცირებისა და დამატებითი სარგებლის მომსახურებები, მოძიებული და ნაპოვნი უნდა იქნას გაძლიერებულ ფორმალურ-ესთეტიკურ დონეზე (მაგ., სტანდარტული ავტოტრანსპორტის ტექნოლოგია ახალ, ახალგაზრდულ და სახალისო დიზაინში). ვინრო მნიშვნელობით, პროდუქტის ფორმირების გვერდით, საპროდუქტო (სასაქონლო) სტრატეგია ფართო აზრით კვლავაც მოიცავს პროდუქტის ფორმირებას (ე.ი., პროდუქტის არსს/რაობასა და პროდუქტის დიზაინს). ეს ეხება პროდუქტის თანმხლებ ფორმირების საშუალებებს (Product Features), რომელთა, აგრეთვე მძლავრად გამოყენება ხდება კონკურენტულად დიფერენცირებადი, შესაბამისად, პრეფერენციულად ფორმირებადი იმგვარი ასპექტების ქვეშ, როგორცაა შეფუთვა, მარკირება და ე.წ Value Added Services (დამატებითი ღირებულებების მომსახურებები).

დეფინიცია: ე.წ Value Added Services არის მეორადი მომსახურებები, რომლებიც პირველადი მომსახურების პროდუქტთან კომბინაციაში აღმოცენდება და რომლებიც სხვა მომსახურების პაკეტის

საპირისპიროდ, იმავე პირველადი მომსახურებით, სულმცირე ცალკეულ სამომხმარებლო ჯგუფს პირდება დამატებით სარგებელს („value add“).

გრძელვადიანი სამომხმარებლო (მომხმარებლებთან) ურთიერთობის (Relationship Marketing) შექმნა და მზრუნველობა-დაცვა, „შიშველი“ პროდუქტის გაყიდვის ნაცვლად, მოითხოვს პრობლემის სრული გადაწყვეტის შეთავაზებას. როგორც ნესი, ეს განვითარება მოითხოვს გასაღების პროგრამის სტრუქტურის გაფართოებას, განსაკუთრებით მომსახურების შეთავაზებით. ამასთან, Value Added Services-ის შეთავაზება შესაძლებელია როგორც უსასყიდლოდ ისე საფასურით.

შერჩეული პირველადი მომსახურების გამდიდრების (აკუმულაცია-კონცენტრაციის) საშუალებით, დამატებითი ღირებულების მქონე სერვისებით (Value Added Services) საპროდუქტო (პროდუქტის) პროგრამის ფარგლებში სხვადასხვა სერვისები ერთმანეთისაგან შეიძლება ცალსახად იქნას გამიჯნული (Intrabrand-Differentiation). გარდა ამისა, უპირველეს ყოვლისა, პერსონალიზირებული დამატებითი სერვისების მეშვეობით იგი ესწრაფვის, კონკურენტებთან შედარებით უკეთესი დიფერენცირების მიღწევას (Interbrand-Differentiation). დამატებული ღირებულების მქონე სერვისების (Value Added Services) დიფერენცირების ეფექტი მიიღწევა კლიენტების მოლოდინით, და პირველად და მეორად შესრულებას შორის არსებული მსგავსების (სიახლოვის, მონათესაობის) ხარისხით.

(კლიენტურის) სამომხმარებლო მოლოდინებთან დაკავშირებით, აუცილებელია განვასხვავოთ აუცილებელი (იმპერატიულად სავალდებულო) მომსახურება, ვალდებულებითი (სამიზნე) მომსახურება და შესაძლებლობითი (სურვილისამებრ) მომსახურება:

აუცილებელი (იმპერატიულად სავალდებულო) მომსახურებების შეთავაზება ხდება (ამა თუ იმ) დარგში თითქმის ყველა მიმწოდებლის (პროვაიდერის) მიერ მომხმარებელთა მოლო-

დინების პირობებში (მომხმარებლის სატრანსპორტო საშუალებათა ტექნიკური მომსახურება).

ვალდებულებითი (სამიზნე) მომსახურებების შეთავაზება ნარმოებს მხოლოდ რამდენიმე მიმწოდებლის (პროვაიდერს) მხრიდან (მაგ., სადაზღვეო შეთავაზება ავტომობილით მოვაჭრეთათვის/ავტომობილის დილერებისთვის).

შესაძლებლობითი (სურვილისამებრ) მომსახურებები არის ინოვაციური და თითქმის არცერთ პროდუქტთან არ მოიპოვება (მაგ., ავტომობილით მოვაჭრეებთან/ავტომობილის დილერებთან მოძრაობის უსაფრთხოების ტრენინგი/სწავლება).

პირველად და მეორად მომსახურებას შორის სიახლოვისას, მომხმარებელს დამატებითი სერვისის კმაყოფილება, როგორც ნესი გადააქვს პირველად მომსახურებზე. უმნიშვნელო სიახლოვის დროსაც კი არსებობს საფრთხე, რომ კლიენტურა (მომხმარებლები) უარს იტყვის კომპანიის მიერ შემოთავაზებული დამატებითი მომსახურების შექმნის (მომზადების) კომპეტენციაზე და მას არ გამოიყენებს (მისით არ ისარგებლებს). დამატებითი მომსახურებით სარგებლობისა და კმაყოფილების დროსაც კი არსებობს საფრთხე, რომ სერვისი პირველადი მომსახურებისგან დაშორებულად (გამოყოფილად,გამიჯნულად) აღიქმება და შეფასდება, და ამდენად, არ მოხდება სასურველი ტრანსფერი (გადასვლა/გადაცემა) პირველად მომსახურებაში.

შემდგომ მნიშვნელოვან შეხების წერტილს დიფერენცირების პოტენციალის შესაქმნელად ასახავს სერვისის შეთავაზების *მარკეტინგი*. თითოეული კომპანია უნდა დაფიქრდეს იმის შესახებ, ანონიმურად სურს გაასაღოს თავისი პროდუქცია თუ რაიმე სახის აღნიშვნით. როდესაც პროდუქტი ნყვეტს მომხმარებლის პრობლემას (იდეალურ შემთხვევაში საუკეთესოდ, ვიდრე ეს კონკურენტის/კონკურენენტ პროდუქტებს შეუძლია), ამას, პროდუქტის გამორჩეულობით/განსხვავებულობით მარკირება (აღნიშვნა/ნიშანდება) უზრუნველყოფს.

მაშასადამე, სამარკო (საფირმო/ბრენდირებული/მარკირებული) საქონელი არის ის პროდუქტი, რომელიც ცალსახად იდ-

ენტიფიცირდება სახელით, რიცხვებით, ნიშნით, ვერბალური (ხმოვანი/ბგერითი) ნიშნებით, ფერებით, სიმბოლოთი ან მათი კომბინაციით. პროდუქტს, რომელიც ბრენდირებული საქონლით აღინიშნება, დამატებით წაეყენება შემდეგი მოთხოვნები. ასე მაგალითად, ბრენდირებულ საქონელს განეკუთვნება უცვლელი (თანმიმდევრული) ხარისხი და შეფუთვა, ისევე როგორც, ჩვეულებრივ ზე-რეგიონალური გაყიდვები და მაღალი ცნობადობის ხარისხი (პროფილი).

პროდუქტის მარკირება სასაქონლო ნიშნით ასრულებს სხვადასხვა ფუნქციას:

ინდივიდუალიზირების (ინდივიდუალიზაციის) ფუნქცია: სასაქონლო ნიშნით ინდივიდუალიზირდება საკუთარი მიწოდება და მსგავსი მიწოდებების რაოდენობიდან (მასიდან) გამოირჩევა.

წარმოშობის ფუნქცია: სასაქონლო ნიშანი იძლევა მითითებას მიწოდების წარმოშობაზე.

გარანტიის ანუ ცნობადობის (აღიარების) ფუნქცია: მომხმარებელს შეუძლია დარწმუნებული იყოს/სჯეროდეს, რომ თითოეული ეგზემპლარი (ცალი) სერიიდან, თანაბრად ხარისხიანია.

შემსუბუქების (გათავისუფლების) ფუნქცია: ყიდვის დროს, თუ მომხმარებლისთვის ცნობილია სასაქონლო ნიშანი, მას შეუძლია დაეყრდნოს (იმედი ჰქონდეს) ამ იდენტიურობას (იგივეობას) და ყოყმანის/ორჭოფობის გარეშე („თვალდახუჭულმა“/„ბრმად“) შეიძინოს.

საინფორმაციო ფუნქცია: სასაქონლო ნიშანი იძლევა დამატებით ინფორმაციას, როდესაც მომხმარებლის მიერ შეუძლებელია პროდუქტის თვისებათა (მახასიათებლების) გადამოწმება (განმეორებითი შემოწმება).

იმიჯის ანუ პრესტიჟის ფუნქცია: სასაქონლო ნიშანს ასევე შეუძლია ასწიოს/აამაღლოს მომხმარებლის პრესტიჟი სოციალურ გარემოში.

სასაქონლო ნიშნის არსებითი ამოცანებია:

- მწარმოებლის კომუნიკაციის საშუალებები;
- დიფერენციაცია კონკურენტებთან შედარებით;
- პრეფერენციების ფორმირება საკუთარი მიწოდების სასარგებლოდ;
- ორიენტაციის დახმარება მზარდი მიწოდების მრავალფეროვნებაში;
- უსაფრთხოების ხელშეწყობა (უზრუნველყოფა) შექმნის დროს;
- ცნობადობა/აღიარება (ცნობადობის/აღიარების ფაქტორი);
- სასაქონლო ნიშნის შემუშავება/განვითარება (ბრენდინგი) და ერთგულება (ლოიალურობა);
- ფასდადების შესაძლებლობა (სივრცე);
- გაყიდვების ბაზის უზრუნველყოფისა და გაფართოების წინაპირობა;
- სამიზნე (მიზნობრივი) ჯგუფების მარკეტინგის შესაძლებლობა;
- სასაქონლო ნიშნის სამართლებრივი დაცვა.

მარკეტინგის სტრატეგიის მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების სფერო ეხება *სასაქონლო ნიშნის (ბრენდის) არქიტექტურის* სტრუქტურირებას. აქ განსხვავება ხდება ცალკეულ სასაქონლო ნიშნის, მრავალი სასაქონლო ნიშნისა და ქოლგის სასაქონლო ნიშნის სტრატეგიებს შორის. *ცალკეული სასაქონლო ნიშნის სტრატეგიის* დროს, თითოეული პროდუქტისთვის იქმნება საკუთარი სასაქონლო ნიშანი, რაც ყოველ ჯერზე მხოლდ ერთ საბაზრო სეგმენტს იკავებს (მაგ., სეზონური გამოცემა). *მრავალი სასაქონლო ნიშნის სტრატეგიის* დროს, მრავალი დამოუკიდებელი სასაქონლო ნიშანი მსგავსი საპროდუქტო (სასაქონლო) ჯგუფებისთვის ინერგება/შემოდის იმავე (ერთნაირ) ბაზარზე. ამიტომ, მრავალი სასაქონლო ნიშნის სტრატეგია ასევე აღინიშნება, როგორც პარალელური სასაქონლო ნიშნის სტრატეგია. ამ სტრატეგიის არსებითი მიზანი არის კონკურენცია სახლში, რათა ბოლოს და ბოლოს, საკუთარი კომპანიის ფარგლებში შესაძლებელი იყოს „ტორტის“ გა-

ნანილება (მაგ., Procter & Gamble). ქოლგის სასაქონლო ნიშნის სტრატეგია, კომპანიის ყველა პროდუქტს აერთიანებს ერთი სასაქონლო ნიშნის (ბრენდის) ქვეშ (მაგ., Siemens).

შემდგომი მნიშვნელოვანი (მჭიდროდ დაკავშირებული) გადანყვეტილების სფერო ეხება სასაქონლო ნიშნის გაფართოების, შესაბამისად, სასაქონლო ნიშნის ტრანსფერის პრობლემას. კომპანიები გადასცემენ შექმნილი/დაფუძნებული სასაქონლო ნიშნის სახელს საპროდუქტო (სასაქონლო) ინოვაციებს, ახალ პროდუქტზე არსებული სასაქონლო ნიშნის კაპიტალის ტრანსფერირებისთვის და ხარჯების მხრივ ეფექტური გაყიდვების გენერირებისთვის (Rennhak/Opresnik 2015).

სასაქონლო ნიშნის მართვის სფერომ უკანასკნელ წლებში განუზომელი მნიშვნელობა შეიძინა და გამოცემათა (პუბლიკაციების) აქტუალურ თემად იქცა (Bayerl/Rennhak 2007). სასაქონლო ნიშანი გახდა ბაზარზე ორიენტირებული კომპანიის მართვის საკვანძო თემა (Esch 2005). შექმნილ/დაფუძნებულ სასაქონლო ნიშნებს კომპანიისთვის, ფსიქოლოგიურ სარგებელთან ერთად, ხშირად მნიშვნელოვანი ეკონომიკური ღირებულება გააჩნია. კომპანიის ეს სასაქონლო ნიშნის ფოკუსირება დაფუძნებულია მომხმარებელთა ძლიერ სასაქონლო ნიშნის (ბრენდის) ცნობიერებაში, რაც ჯერ კიდევ ბავშვობის ასაკში ვითარდება და მთელი სიცოცხლის განმავლობაში რჩება. ადამიანები, მათი ცხოვრების თითოეულ ფაზაში სასაქონლო ნიშნებით ხელმძღვანელობენ და განიცდიან გავლენას (Esch 2005).

სანარმოო (კორპორატიულ) და სასაქონლო ნიშნის (ბრენდის)მენეჯმენტში, კომპანიები უნდა ადაპტირდნენ მუდმივად ცვალებად ჩარჩო პირობებსა და გავლენის ფაქტორებზე (Opresnik/Rennhak 2015): მზარდი ბაზრის სეგმენტაცია და პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის შემცირება ზემოქმედებს (გავლენას ახდენს) შეთავაზებული პროდუქტისა (საქონლისა) და მომსახურების რაოდენობის/რიცხოვნების უწყვეტ ზრდაზე, ისევე როგორც კონკურენტ (მეტოქე) მიმწოდებელზე, რაც ქმნის პროდუქტისა (საქონლისა) და სერვისვარიანტების დიდ

გაერთიანებას (აუზს) და მუდმივად მსგავსს, მომავალ მომსახურებებს (Esch 2005). მეორე მხრივ, მზარდი ინტერნაციონალიზაცია და მასთან დაკავშირებული დამატებითი კონკურენტების ბაზარზე შესვლა იწვევს კონკურენციის გამწვავებას ეროვნულ და საერთაშორისო დონეზე (Opresnik/Rennhak 2015). შემდგომი განვითარება არის სასაქონლო ნიშნის (ბრენდის) საკომუნიკაციო ზომების ინფლაცია, ე.ი. მედიის შიგნით სარეკლამო შეტყობინებების მზარდი რაოდენობა, მაგრამ ასევე მომხმარებლებისთვის სარეკლამო არხების რაოდენობა. ეს იწვევს მიმღების ინფორმაციულ გადატვირთვას და შესაბამისად, კიდევ უფრო მძლავრ საინფორმაციო სელექციასა (ინფორმაციის შერჩევასა) და სარეკლამო ურთიერთობებში ეფექტური (რეკლამის მხრივ ქმედითი) პროდუქტისა (საქონლისა) და მომსახურების ინფორმაციათა დეზინტერესს (დაინტერესების არარსებობას) (Rennhak/Rinne 2006). შემდგომი მნიშვნელოვანი გავლენის ფაქტორები მოიცავს მომხმარებელთა ცხოვრებისეულ გამოცდილებაზე გაძლიერებულ ორიენტირებას (მომხმარებელთა ცნობიერების ამაღლებას), ე.წ. „Smart Shopper“ (ჭკვიან მყიდველთა) განვითარებას (შემუშავებას, გაჩენას), რომელთაც გონივრულად სურთ ფულის დაზოგვა, და ჰიბრიდული მომხმარებლები, რომლებიც მოიხმარენ როგორც ფუფუნების საგნებს, ასევე ჩამოფასებულ საქონელს (დისკონტირებულ პროდუქტს/ფასდაკლების ნივთებს) (Esch 2005).

სასაქონლო ნიშნის (ბრენდის) მენეჯმენტმა უნდა შეარჩიოს ეს მოვლენები (განვითარებები) და პოლისტიკური სასაქონლო ნიშნის (ბრენდის) მენეჯმენტის პროცესში მოახდინოს მათი პრაქტიციკირება. ბრენდის იდენტობა მოქმედებს, როგორც ბრენდის მენეჯმენტის საფუძველი და წარმოადგენს ბრენდის თვით-იმიჯს. ეს არის საფუძველი და აყალიბებს მიზნებს პოზიციონირებისთვის (პოზიციონირების მიზნებს), რაც ბრენდს აძლევს/ანიჭებს თავის თვითმყოფად და შეუცვლელ პროფილს და დაინტერესებული მხარეების თვალში გავლენას ახდენს ბრენდის იმიჯსა და სახალხო/საზოგადოებრივ იმიჯზე (public

image) (Esch 2005). სასაქონლო ნიშნის (ბრენდის) პოზიციონირება შეიძლება წარმართოს სამი მიმართულებით:

- ბრენდის ნიშან-თვისებები შეგვიძლია დავინახოთ, როგორც საფუძველი.

- ერთი საფეხურით ზემოთ ეს არის სარგებელი და მომსახურება, რომელსაც მომხმარებელი ხედავს ბრენდში.

- ყველაზე სასურველი პოზიციონირებაა, რომელიც დაფუძნებულია რწმენებსა (შეხედულებებზე) და ფასეულობებზე, რაც იმას ნიშნავს, რომ მომხმარებლებს ემოციურად ეხება (აღძრავს) და უფრო ღრმა დონეზე იახლოვებს და აკავშირებს.

სასაქონლო ნიშნისთვის (ბრენდისთვის) მხარდაჭერილი ხდება ბრენდის იდენტობა და მისიისა და ვიზიონის (ხედვის) წარმატებული პოზიციონირება. ბრენდის მენეჯმენტში თანმიმდევრულობის შესაქმნელად, მარკეტინგ-მიქსი (მარკეტინგის მიქსი) და ყველა არსებული ღონისძიება (ყველა ზომა) მიმართული უნდა იქნას პოზიციონირებისკენ, რითაც შეიძლება აღმოცენდეს ბრენდის ზუსტი/სწორი სახე (ინდივიდუალურობა) (Opresnik/Rennhak 2015).

ბრენდის სხვადასხვა დაინტერესებული ჯგუფი (მხარე) მრავალგვარი საშუალებით (სხვადასხვა ფორმით) კონტაქტში შედის მასთან (მაგ., ბრენდის საკუთარი გამოცდილებით ან ზეპირი პროპაგანდით, კომპანიის თანამშრომლებთან პირადი კონტაქტით, სატელეფონო კონტაქტითა თუ ინტერნეტით). ამიტომ, კომპანიასა და მის გარემოს შორის ყველა ინტერფეისი უნდა დაფიქსირდეს (იქნას მხედველობაში მიღებული) და შემდგომ განვითარდეს. სასაქონლო ნიშნის (ბრენდის) მენეჯმენტი კომუნიკაციის სტრატეგიით ხორციელდება და ხდება მხარდაჭერილი. ამრიგად, მარკეტინგული კომუნიკაცია გადამწყვეტ როლს თამაშობს ბრენდის წარმატებულ და ეფექტურ მენეჯმენტში. ეს ხელს უწყობს ცნობადობას (მომხმარებელთა ცნობიერებას), პოზიციონირებას, ბრენდის ღირებულებას და მომხმარებელთა პოზიტიურ დამოკიდებულებას ბრენდის მიმართ (Opresnik/Rennhak 2015).

4.1.2 გამომწვევა/პრობლემა/ მომსახურებაში

პროდუქტის სტრატეგიის მნიშვნელოვანი თემაა მომსახურება. ეს შეიძლება იყოს ძირითადი მომსახურება ან დამატებითი მომსახურება. ბიზნეს-ეკონომიკური თვალსაზრისიდან, ისინი ნატურით კონტრიბუციების (ანუ, არაფულადი დახმარების საშუალებების/შესრულების საგნობრივი ფორმის) მიხედვით (თვისობრივად) განსხვავდება. ასე მაგალითად, სტილისტი/პარიკმახერი გთავაზობთ მომსახურებას, როგორც მის ძირითადი მომსახურებას; თუმცა, ავეჯის მაღაზია, შესრულების საგნობრივი ფორმებიდან, ასევე გთავაზობთ დამხმარე მომსახურებასაც. მაგ., სასტუმრო ოთახის მონტაჟს. სერვისი არ არის დასაწყობვადი, როგორც წესი, არც ტრანსპორტირებადი (გადასატანი) და მისი წარმოებისთვის საჭროებს გარე ფაქტორს (მომხმარებლები, შესაბამისად მათ საკუთრებაში არსებული საგნები). მომსახურების წარმოება და მოხმარება უმეტესად ქრონოლოგიურად (დროითი თანმიმდევრობით) ემთხვევა.

აგრეთვე პროდუქტებთან დაკავშირებით, ტრადიციული გაგებით, საბოლოო ანგარიშით გადამწყვეტია არა ის თუ რისგან შედგებიან მატერიალურად (ნივთობრივად), არამედ ის, თუ რა მიზნით გვემსახურებიან ისინი. გაყიდვების თვალსაზრისით, გადამწყვეტია არა იმდენად პროდუქტის ტექნიკური ასპექტი, არამედ უფრო მეტად ის *სარგებელი*, რომელსაც პროდუქტი მყიდველს აძლევს. მომხმარებელი პროდუქტთან დაკავშირებულია გარკვეული სარგებლის (მიღების) წარმოდგენებითა და მოლოდინებით. მაშასადამე, მომხმარებლის თვალსაზრისით, პროდუქტს ყოველთვის გააჩნია (ამასთან, ნიშანდობლივია) სუბიექტური კომპონენტი. ამიტომ, მისი შეფასება მომხმარებელთა მხრიდან ხდება *სარგებლის (გაჩენის)* ფუნქციაში. პროდუქტი აყალიბებს სარგებელს მხოლოდ მაშინ (ანუ, მომგებიანი იქნება მხოლოდ იმ შემთხვევაში), თუ მისი (პროდუქტის) მომსახურება დააკმაყოფილებს მომხმარებლის მოთხოვნებს.

მომსახურება, რომელიც მოთხოვნილებებს არ აკმაყოფილებს, არის უსარგებლო; მომსახურება, რომელიც მოთხოვნილებებს მხოლოდ ნაწილობრივ აკმაყოფილებს, ნაწილობრივად არის სასარგებლო (ხელსაყრელი).

დაბოლოს, სერვისსა და ნატურით კონტრიბუციას (არაფულადი დახმარების საშუალებას/შესრულების საგნობრივი ფორმას) შორის გამიჯვნა ბუნდოვანია. ამდენად მომსახურების/სერვის კომპონენტები B2B-მარკეტინგში, მაგალითად, მანქანამშენებლობასა და სამრეწველო მონეობილობების წარმოებაში დიდ მნიშვნელობას იძენს (მაგ., კონსულტაცია, ტექნიკური მომსახურება, რემონტი/შეკეთება). ასევე სამომხმარებლო საქონლის ინდუსტრიაში, მომსახურების კომპონენტები ხელს უწყობენ გაძლიერებულ დიფერენციაციას (დიფერენციაციის გაზრდას) და, შესაბამისად, კონკურენტუნარიანი უპირატესობების მოპოვებას (მაგ., გასაღების/გაყიდვების დაფინანსება). დაბოლოს, რაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია, ამგვარი მომსახურების კომპონენტები შეიძლება გადამწყვეტი იყოს შექმნისთვის და შესაბამისად, პროდუქტის მთავარ შემადგენელ ნაწილად იქცეს (Ferrell/Hartline 2014, გვ. 155). კომპანიები, რომლებიც სთავაზობენ დომინანტური მომსახურების კომპონენტის მქონე პროდუქტებს, განსაკუთრებული გამონევენების/პრობლემების წინაშე დგანან.

სერვისების არამატერიალურობა მომხმარებლებს განსაკუთრებით უძნელებს მათი ხარისხის შეფასებას. მომსახურების ფასდადგენა მომხმარებლის თვალსაზრისით არის თუ არა სამართლიანი („fair“), უკიდურეს შემთხვევაში, მომხმარებელს შემდგომ (რეტროსფექტივაში) შეუძლია შეაფასოს. სერვის-კომპანიების გადმოსახედიდან, შესაბამისად, ძნელია მომხმარებლისთვის მათი მომსახურების ხარისხის მახასიათებლების შეტყობინება.

წარმოებისა და მოხმარების ერთდროულობა შეპირობებულია ყველა პერსონალური მომსახურებით (სტილისტი, ტრანსპორტი, სამედიცინო მკურნალობა და ა.შ.). მომხმარებელი

ასევე წარმოადგენს ღირებულების შექმნის პროცესის ნაწილს იმ შემთხვევაში, როდესაც მის (ანუ მომხმარებლის) მატერიალურ ქონებაზე (საკუთრებაზე) ხდება მომსახურების შეთავაზება (მაგალითად, თქვენი მანქანა სახელოსნოში მიიტანეთ და აღწერეთ ის ნაკლოვანებები, რომლებიც უნდა გამოსწორდეს). შესაბამისად, მომხმარებლებს წვლილი შეაქვთ მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაში. სერვის-კომპანიების მხრიდან, მომსახურების მიმწოდებელი საწარმოს თანამშრომლები, ხშირ შემთხვევაში განასახიერებენ „მომსახურებას“. შესაბამისად, ის საგულდაგულოდ უნდა იყოს შერჩეული და მომზადებული. პირველი ცუდი შთაბეჭდილების გამოსწორება ძნელია და ძალზე დიდ უარყოფით გავლენას ახდენს მთელი სერვისისა და სერვის-კომპანიის (მომსახურების მიმწოდებლის) იმიჯის აღქმაზე.

მომსახურებები არ არის დასაწყობვადი. ამრიგად, გამოუყენებელი სიმძლავრეები სამუდამოდ დაკარგულია. ამიტომ, მომსახურების მიმწოდებლები, შესაბამისად ცდილობენ, თავიანთი შესაძლებლობების გულდასმით დაგეგმვას (სტილისტი მაგ., თავის სალონს როგორც წესი დახურავს ტრადიციულად, განსაკუთრებით სუსტად დატვირთულ ორშაბათს). ამავე დროს ხდება მცდელობა, რომ მაღალი ან დაბალი ფასდადგენით განონასწორდეს/მოგვარდეს მინოდების, შესაბამისად, მოთხოვნის სიჭარბე.

მომსახურებები ძლიერ *ჰეტეროგენულია*, ე.ი. რთულია მათი სტანდარტიზაცია. მომსახურებების ხარისხი შეიძლება ვარირებდეს ადგილზე, დროსა და სერვისის თანამშრომლებზე დამოკიდებულების მიხედვით. ამიტომ, ხშირად მომსახურების ხარისხის მნიშვნელოვანი ნიშან-თვისება/მახასიათებელი, რამდენადაც ამას სერვის-პროვაიდერი (მომსახურების მიმწოდებელი) შეძლებს, არის მომსახურების სტანდარტიზაცია.

მომსახურების დროს არსებითად მნიშვნელოვანია *მომხმარებლებთან ურთიერთობა*. განმეორებითი ყიდვები (შენაძენები) და ხანგრძლივი სამომხმარებლო ლოიალურობა, მომხმა-

რებლებთან ურთიერთობას უპირველესად მომგებიანს ხდის მომსახურების მიმწოდებლებისთვის. ამასთან, თუ პირველი ტრანსაქციის შემდეგ მომხმარებელს კარგავს, სერვის-პროვაიდერს ხშირად უწევს ამ ტრანსაქციის შედეგად მიღებულ ფინანსურ ზარალთან (დანაკარგთან) გამკლავება.

4.1.3 საპროდუქტო (სასაქონლო) პორტფელის სტრუქტურა

საპროდუქტო (სასაქონლო) სტრატეგიის ამოცანა არის, კომპანიის მიწოდების ფორმირება ბაზართან შესაბამისობაში. მაშასადამე, საქმე ეხება კომპანიაში ყველა იმ გადანყვეტილებას, რომელიც კავშირშია შემოთავაზებულ მომსახურებებთან. ეს შეიძლება იყოს მატერიალური პროდუქტები ან მომსახურებები. აქ, კომპანია ჩვეულებრივ ახდენს არა მხოლოდ ერთი პროდუქტის, არამედ რამდენიმეს შემოთავაზებას.

მარკეტინგში უკვე ცნობილი *Ansoff-ის მატრიცის* ფორმირებისთვის არსებობს მნიშვნელოვანი სტრატეგიული ინსტრუმენტი, რომელიც აყალიბებს საპროდუქტო (სასაქონლო) პორტფელის განვითარებას, პროდუქციისა და სამიზნე ჯგუფების დიმენსიების (განზომილებების) შესაბამისად.

სტრუქტურის განახლებით/აქტუალიზებით (update), სამიზნე ჯგუფების გაფართოებით, საპროდუქტო (სასაქონლო) პროგრამის გაფართოებითა და დივერსიფიკაციით, საპროდუქტო (სასაქონლო) პროგრამის ფორმირებისთვის, უწინარეს ყოვლისა ჩნდება/არსებობს ოთხი შესაძლებლობა.

ამასთან ერთად, სტრუქტურული განახლების დროს, საპროდუქტო (სასაქონლო) პროგრამის ფარგლებში ასევე შესაძლებელია ტაქტიკური და სტრატეგიული ზომების მიღება-გამოყენება:

პროდუქტის გაუმჯობესება, მაგ., ხარვეზების აღმოფხვრა ამ სახელმძღვანელოს შემდეგი გამოცემისთვის;

ენ. Relaunch (პროდუქტის განახლება [განმეორებითი გაშვება]), ე.ი. შეთავაზების პოზიციონირების ცვლილება მომხმარებელთა სარგებელის მოლოდინებთან მიმართებით (მაგ., კბილის პასტას/კრემს უნდა გააჩნდეს არა მხოლოდ წმენდის, არამედ „მოვლის“ ფუნქცია).

შემოტანილი პროდუქტების ენ Revival (გაცოცხლება) გარე დიზაინის მახასიათებლების აქტუალიზაციით (მაგ., სარეცხი საშუალების შეფუთვა, რეტროს სტილის თუნუქის ქილაში).

აქამდე (ადრე) დამუშავებული სამიზნე ჯგუფების უფრო ძლიერი დიფერენციაცია (მაგ., „კბილის პასტის/კრემის 40+“-ის შეთავაზებით, მიწოდების სრულყოფა წლოვანების მოხედვით/ასაკის მიხედვით).

ცვლილებები ფუნქციურ საჭიროებებში (სპეციფიკაციებში), მაგ. მარკეტინგ-მიქსის ინსტრუმენტების (რეკლამა, ფასის ფორმირება) გამოყენების გააქტიურებით.

საპროდუქტო (სასაქონლო) პროგრამის ცვლილებები (სამიზნე ჯგუფების პროგრამის შენარჩუნებისას) ხორციელდება პროდუქტის ინოვაციების ან პროდუქტის ელიმინაციის (გაუქმების) გზით. ამასთან, ნარჩუნდება არსებული სამიზნე ჯგუფები, თუმცა მათ შეეთავაზებათ ახალი პროდუქტები, რომლებიც კომპანიის არსებული საპროდუქტო (სასაქონლო) პროგრამასთან შედარებით, საჭიროებენ ბაზრის დამოუკიდებლად განვითარება-დამუშავებას (market development/market cultivation). აქ საუბარია, პროდუქციის ინოვაციის შესახებ, უკვე არსებული სამიზნე ჯგუფებისთვის.

პროდუქციის ინოვაციის ანალოგიურად, სამიზნე ჯგუფების ცვლილების გარეშე ასევე შესაძლებელია, ზოგიერთი მიწოდების სფეროს უკან დახევა. ამ შემთხვევაში, აქ საუბარია უკვე დამუშავებულ სამიზნე ჯგუფებთან პროდუქციის ელიმინაციის თაობაზე.

სწორედ იმ კომპანიებში, რომლებიც მრავალ პროდუქტს ქმნიან, საჭიროა საპროდუქტო (სასაქონლო) პროგრამის რეგულარული, და სისტემატური გადამონმება. დასადგენია ის,

თუ კიდევ რამდენად საკმარისად რენტაბელურია ცალკეული პროდუქტი და ან საპროდუქტო (სასაქონლო) ჯგუფი, კვლავაც კმაყოფილია თუ არა მომხმარებელი მათით, ანდა შეიცვალა თუ არა მაგალითად, საზოგადოებრივი გარემო (მაგ., კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის მზარდი მნიშვნელობა, ან გარემოს დაცვის იდეა).

რენტაბელურობის, მომხმარებელთა სტრუქტურის, ე.წ. Checklisten-ის, Scoring-Modelle-ისა და ა.შ. ანალიზის საშუალებით უნდა იქნას იდენტიფიცირებული ის პროდუქტები, რომლებიც გამოირჩევიან გაყიდვების, ბაზრის წილის, კაპიტალის ბრუნვის შემცირებით და მწირი რესურსებით კომპანიაში ზედმეტად სარგებლობენ. იქამდე, ვიდრე მსგავსი, გასაუქმებელად საეჭვო პროდუქტები ან პროდუქტების ჯგუფები ბაზრიდან გამოირიცხება, უნდა გადამოწმდეს, თუ რამდენად არსებობს მათი ურთიერთკავშირი სხვა პროდუქტებთან. წარმოადგენს თუ არა გასაუქმებელად სათუო პროდუქტი რაღაც „შესასვლელი ბილეთის“ მსგავსს მომხმარებელთან? როგორ მოქმედებს ელიმინაცია კომპანიის იმიჯზე? ამისთვის არ არსებობს გადაწყვეტილების ცალსახა/მკაფიო წესები. მიუხედავად ამისა, ამოსავალ წერტილად შეიძლება გამოყენებულ იქნას შემდეგი შეფასების კრიტერიუმები:

პროდუქტის პოზიცია პროგრამის ფარგლებში (არსებული ან პროდუქტის კომპლემენტარული ან სუბსტიტუციური ურთიერთობა): ელიმინაციის წნეს სუბსტიტუციური ურთიერთობა აძლიერებს, კომპლემენტარული ურთიერთობა ასუსტებს.

საწარმოო სიმძლავრეების/შესაძლებლობების გამოყენება: ელიმინაციის გადაუდებლობას ჭარბი გამოყენება აძლიერებს, მწირი გამოყენება ამცირებს.

წარმოების, შენახვის/დასაწყობების და ტრანსპორტის ხარჯები: წნეს მაღალი ხარჯები აძლიერებს, დაბალი ხარჯები ამცირებს.

მარკეტინგის (მარკეტინგული) ხარჯი პროდუქტისთვის:

ელიმინაციის კანდიდატი დაბალი ხარჯის დროს არ არის ისეთი საფრთხის შემცველი, როგორც მაღალი ხარჯის დროს.

პროდუქტის მინიმუმელობა ფირმის იმიჯისთვის: კომპანიის იმიჯთან ელიმინაციის კანდიდატების ძლიერი (მჭიდრო) კავშირები მეტყველებს სწრაფი ელიმინაციის წინააღმდეგ.

მინიმალური ბრუნვა და მინიმალური მუდმივი ხარჯების დაფარვის სიდიდე: რამდენადაც სრულდება, ელიმინაციის წნეხი მცირდება.

მზა საქონლის მარაგი (ფონდი): დიდი მარაგები უფრო სწრაფი ელიმინაციის საშუალებას იძლევა, ვიდრე მცირე მარაგები.

დასასრულ, უნდა დადგინდეს, თუ ელიმინაციის რომელ სტრატეგიაზე კეთდება არჩევანი. ამასთან, არსებობს შესაძლებლობა, ბაზრიდან საქონლის დაუყოვნებლივ ამოსაღებად, ანდა დაგეგმილი დეზინვესტიციის სტრატეგიის ფარგლებში ნაწილ-ნაწილ გასატანად.

სამიზნე ჯგუფების გაფართოების, ან შეკვეცის პროგრამის დროს, საპროდუქტო (სასაქონლო) პროგრამის შენარჩუნებით ხდება სამიზნე ჯგუფების პროგრამის ცვლილება: საქონელმინოდება (პროდუქტის მინოდება) რჩება ძალაში, თუმცა საქონლის (პროდუქტის) შეთავაზება ხდება დამატებით ახალ სამიზნე ჯგუფებზე. საუბარია, სამიზნე ჯგუფების ინოვაციაზე. ანალოგიურად, ასევე შესაძლებელია, რომ მეტად აღარ მოხდეს მსგავსი საპროდუქტო (სასაქონლო) პროგრამის შეთავაზება ცალკეული სამიზნე ჯგუფისთვის. მაშასადამე, საუბარია, შესაბამისი მიზნობრივი ჯგუფის ელიმინაციაზე.

დივერსიფიკაციის დროს, მინოდების/შეთავაზების და სამიზნე ჯგუფის დონეზე მიმდინარეობს სტრუქტურის სინქრონული (ერთდროული) ცვლილება. დივერსიფიკაციისას, არსებული ბიზნესისთვის ადგილი აქვს სავარაუდო რისკების დაბალანსების/კომპენსაციის მცდელობას. ეს შესაძლოა რაციონალურად იქნას მიჩნეული, თუმცა აღნიშნული სტრატეგია, გასული საუკუნის სამოცდაათიან-ოთხმოციან წლებში ინვევდა დიდი (მსხვილი) კომპანიების საქმიანობის სფეროს (ბიზნეს-

სეგმენტების/ბიზნესდარგების) შემდგომ რედუქციას, რადგან კონტროლის (მართვის) დიდი სირთულიდან გამომდინარე, შესაძლებელი არ იყო სასურველი სინერგიის ეფექტისა და შემოსავლის მიღების მიზნის რეალიზება. დღეს, ძლიერ დივერსიფიცირებული კომპანიები, ე.წ. კონგლომერატები, კაპიტალის ბაზრებზე, როგორც წესი ისჯებიან „conglomerate discount“-ით (ე.ი. მთლიანობაში, კონცენტრირება ხდება კომპანიის დაბალი ღირებულებაზე, ვიდრე მათი ცალკეული საქმიანობის სფეროს [ბიზნესსეგმენტის/ბიზნესდარგის] ჯამზე) (Fischl/Rennhak 2006).

ღირებულების (შექმნის) სტრუქტურის მიხევით განირჩევა დივერსიფიკაციის სამი ტიპური ფორმა:

ჰორიზონტალური დივერსიფიკაციის ქვეშ გაიგება არსებული საპროდუქტო (სასაქონლო) პროგრამის გაფართოება, პროდუქტის იმავე ღირებულების შექმნის ეტაპზე. ამასთანავე, ან ხდება ახალი მომხმარებლების შექმნა, ან უკვე არსებული მომხმარებლების მომსახურება ახალ პრობლემათა გადაჭრის გზით და ამდენად, ადგილი აქვს ამ მომხმარებლებში ე.წ. „share of wallet“ (საფულის წილის)-ის გაზრდის მცდელობას. ახალ და ძველ პროდუქციის ხაზებს შორის არსებობს ფაქტობრივი კავშირი. *ჰორიზონტალური დივერსიფიკაციის* დროს, კომპანია ზრდის თავისი ღირებულების შექმნის მოცულობას (დიამეტრს, სივრცეს).

ვერტიკალური დივერსიფიკაცია მოიცავს ღირებულებათა (შექმნის) ჯაჭვის გასწვრივ/გაყოფებით განვითარებას და შესაბამისად, აღნიშნავს წარმოების პროგრამის გაფართოებას პროდუქტის ირგვლივ, ღირებულების შექმნის საწყის (მაგ., მინოდების პროდუქტი) თუ მომდევნო (მაგ., გაყიდვა-გასაღება) ეტაპზე. ამიტომ, ის აგრეთვე აღნიშნავს უკანა და წინა ინტეგრაციას. ვერტიკალური დივერსიფიკაციის პროცესში კომპანია ზრდის თავისი ღირებულების შექმნის სიღრმეს.

საპროდუქტო (სასაქონლო) პროგრამის გაფართოება იმ პროდუქტებზე, რომლებიც კომპანიისთვის სრულიად ახალია

და არანაირ ტექნიკურ თუ ეკონომიკურ კავშირში არ იმყოფებთან უკვე არსებულ საპროდუქტო (სასაქონლო) პროგრამასთან, იწოდება *ლატერალურ დივერსიფიკაციად*. როგორც წესი, ეს არის დივერსიფიკაციის ძლიერ სარისკო ფორმა, თუმცა კომპანიისთვის ახდენს რისკების მაქსიმალურ დივერსიფიკაციას.

თითქმის ყველა კომპანიისთვის, საპროდუქტო ხაზისა და პროდუქტი-მიქსის შესახებ გადანყვეტილებების მიღება, ნარმოადგენს მნიშვნელოვან სტრატეგიულ მოსაზრებებს (Ferrell/Hartline 2014, გვ. 153). ერთ-ერთი ამ გადანყვეტილებათაგანი ეხება იმ პროდუქციის ხაზების რაოდენობას, რომლებიც უნდა იქნას შეთავაზებული/მიწოდებული. ფორმირების შესაძლებლობათა სტრუქტურის მქონე მეორე მიდგომა საპროდუქტო (სასაქონლო) პროგრამაში, უზრუნველყოფს *საპროდუქტო (სასაქონლო) პროგრამის მოცულობა-სიღრმის მატრიცას (ფორმას)*.

საპროდუქტო (სასაქონლო) პროგრამა (ასორტიმეტი, ნომენკლატურა, სია) შეიძლება შეიქმნას ორი დიმენსიის თვალსაზრისით. პროგრამის მოცულობა მიუთითებს/ცნობას იძლევა ერთმანეთის გვერდით არსებული (თანაარსებული) საპროდუქტო (სასაქონლო) ხაზების რაოდენობაზე. ამის საპირისპიროდ, პროგრამის სიღრმე აღწერს, მოდელის ვარიანტების რაოდენობას ცალკეული საპროდუქტო ხაზის ფარგლებში. საპროდუქტო (სასაქონლო) პროგრამა მორგებული უნდა იქნას მომხმარებელთა მოთხოვნილებებისა და/ან კონკურენტების პროდუქტების ცვლილებებთან.

საპროდუქტო (სასაქონლო) პროგრამის მოცულობა ვარირებს საპროდუქტო (სასაქონლო) ელიმინაციებით, შესაბამისად ინოვაციებით, მაშინ როდესაც პროდუქტის დიფერენცირება, შესაბამისად პროდუქტის სტანდარტიზაცია ზრდის, შესაბამისად, ამცირებს პროგრამის სიღრმეს.

საპროდუქტო (სასაქონლო) პროგრამის შედგენისას, ხშირად არსებობს დივერგენტული (განსხვავებული) მიზნები გა-

ყიდვების/გასაღების და განსაკუთრებით, წარმოების სფეროს შორის. მომხმარებელთა სურვილების მზარდი დიფერენცირებულობა ითხოვს მიწოდების/შეთავაზების სპექტრის/ასორტიმენტის გაფართოებას. კომპანიები შიშობენ, რომ ვინაობა პროგრამით არ ექნებათ მდგრადი გაყიდვების წარმატების მიღწევის შესაძლებლობა. პროგრამის ეს გაბერვა კი საეჭვო ხდება იმ შემთხვევაში, თუ გაყიდვები არ იზრდება მოსალოდნელ მოცულობამდე/ზომამდე და ამრიგად, ადგილი აქვს მხოლოდ გადანაცვლებას საპროდუქტო (სასაქონლო) პროგრამის ფარგლებში.

დიდი საპროდუქტო (სასაქონლო) პორტფელის მიწოდება ართულებს მარკეტინგულ აქტივობათა კოორდინაციას. როგორც წესი, ასევე ინვესს ხარჯების ზრდას. მეორე მხრივ, აქედან აღმოცენდება უპირატესობათა მთელი წყება (Ferrell/Hartline 2014, გვ. 156):

დანაზოგის მასშტაბის ეფექტი (economies of scale effect): დიდი საპროდუქტო (სასაქონლო) პორტფელის მიწოდება შესაძლებელს ხდის მასშტაბის (ზომის) ეფექტს (scale effect) (შეს) ყიდვაში, წარმოებასა და კომუნიკაციაში (ურთიერთობაში). კომპანია, როგორცაა მაგ., Nike („Just Do It“) თავის კომუნიკაციაში იყენებს მძლავრ კორპორაციულ ბრენდინგს (Corporate Branding). ამით, პორტფელში არსებული ყველა პროდუქტიდან მიიღება სარგებელი.

ერთიანი (ერთგვაროვანი) შეფუთვა: როდესაც ყველა საპროდუქტო (სასაქონლო) ხაზის პროდუქტისთვის გამოიყენება ერთიანი (ერთგვაროვანი) შეფუთვის დიზაინი, მომხმარებელს უადვილებს პროდუქტის (საქონლის) შეცნობას. ამით, კომპანიის პერსპექტივიდან, აშკარად მარტივდება საკომუნიკაციო აქტივობების გასაღების აქტივობებთან დაკავშირება. ფერელს და ჰერტლაინს (Ferrell/Hartline 2014, გვ.156) პროდუქტთან და შეფუთვასთან მიმართებით, მოაქვთ „სპილენძისთავიანი“-ობტიკური Duracell-ის ბატარეების მაგალითი, რომლებიც ასევე გამოიყენება კომუნიკაციაში.

სტანდარტიზაცია: საპროდუქტო (სასაქონლო) ხაზის პროდუქტი (საქონელი) ხშირად იყენებს/მოიხმარს იდენტურ კომპონენტებს. საავტომობილო ინდუსტრიაში (ავტომობილების წარმოებაში) საუბარია პლატფორმის სტრატეგიაზე, როდესაც სხვადასხვა მოდელი იყენებს ერთნაირ შასსა (საამორტიზაციო დგარი, ბორბლები და სხვ.) და ძრავას.

გასაღების (გაყიდვების) ეფექტიანობა: კომპანიის გასაღების (გაყიდვების) გუნდს, დიდი საპროდუქტო (სასაქონლო) პორტფელით შეუძლია თავის მომხმარებელს შესთავაზოს ფართო და/ან ღრმა არჩევანი. ამასთანავე, გასაღების (გაყიდვების) ხარჯები ასევე განაწილებულია პროდუქციის გაცილებით დიდ რაოდენობაზე.

ხარისხის აღქმა: მომხმარებლები ყველა პროდუქტის შეფასებას ახდენენ საპროდუქტო (სასაქონლო) ხაზის ფარგლებში, როგორც ხარისხობრივად მსაგვის. ხარისხის იმიჯი, ასე მართივადაა შესაძლებელი გადატანილ იქნას მაგ., ახალ პროდუქტზე.

საპროდუქტო (სასაქონლო) და საპროგრამო პოლიტიკის შესახებ გადანყვეტილებების მიღება არ უნდა ხდებოდეს არსებული ვითარების საფუძვლიანი ანალიზის გარეშე. კერძოდ, პროდუქციის პორტფელური (პორტფელის) ანალიზი უზრუნველყოფს მნიშვნელოვან ინფორმაციას გადანყვეტილების მისაღებად, პროდუქტების შემოტანის, მოდიფიკაციის (სახეცვლილების) და ელიმინაციის შესახებ. ძალზე ცნობილი ანალიზის ინსტრუმენტებია საბაზრო (ბაზრის) წილისა და საბაზრო (ბაზრის) ზრდის პორტფელი („BCG-Matrix“) (Henderson 1979) საბაზრო (ბაზრის) ატრაქტულობის-კონკურენციული უპირატესობის პორტფელი („McKinsey/GE-Matrix“).

4.1.4 ახალი პროდუქტის შემუშავება/განვითარება

საპროდუქტო (სასაქონლო) ინოვაციის თემის სფერო წარმოადგენს საპროდუქტო (სასაქონლო) სტრატეგიის შემდგომ მნიშვნელოვან ნაწილს (Ferrell/Hartline 2014, გვ.156), რასაც განაპირობებს პროდუქტის (საქონლის) შეზღუდული სიცოცხლის ხანგრძლივობა და რაც გამოისახება საბოლოო, დასრულებული პროდუქტის (საქონლის) სასიცოცხლო ციკლში (Opresnik/Rennhak 2015). თქვენს მიერ უკვე ცნობილი პროდუქტის (საქონლის) სასიცოცხლო ციკლი ასახავს პროდუქტის (საქონლის) ბრუნვის/მიმოქცევის განვითარების საყოველთაო მოდელს.

პროდუქტის (საქონლის) სასიცოცხლო ციკლი განმარტავს/ხსნის, თუ როგორ ხდება ახალი პროდუქტის (საქონლის) ბაზარზე შეტანა და მოგვიანებით, მაგ., ვარიაციებით ([სახე] ცვლილებებით) და/ან დიფერენცირებით (დანაწევრებით), დროის განმავლობაში/მონაკვეთში მომხმარებლების ტრანზიტიულ (გარდამავალ/ცვალებად) სურვილებთან და საბაზრო დამოკიდებულებებთან მათი ადაპტირება.

კომპანია, კომუნიკაციის სხვადასხვა ინსტრუმენტით, შეტანამდე ახდენს ახალი პროდუქტის (საქონლის) გაცნობასა და პირველი გასაღების არხების დაფუძნებას. შეტანის ფაზაში თანდათანობით იზრდება გასაღება/გაყიდვები, შესაბამისად ბრუნვა/მიმოქცევა. თუმცა, პროდუქტის განვითარებისთვის საჭირო, უკვე არსებული ხარჯებისა და ჩვეული საკომუნიკაციო ხარჯების გამო, პოზიტიური პროდუქტის ზღვრული შემოსავალი (რენტაბელურობა, სასაქონლო შემოსავალი) ამ ფაზაში მხოლოდ გამონაკლის შემთხვევებში მიიღწევა. ჩვეულებრივ, ეს მხოლოდ ზრდის ფაზაში შესვლით ხდება შესაძლებელი. ეს ფაზა ხასიათდება, შემდგომი გასაღების არხების აგებითა და დამატებითი მომხმარებლების სეგმენტების შექმნით. ჩნდებიან პირველი კონკურენტები. სიმწიფის ფაზა ჩვეულებრივ წარმოადგენს დროებით (გარდამავალ) გახანგრძლივებულ სა-

ბაზრო ფაზას. გამორჩეულად, აქ ასევე მიიღწევა უმაღლესი პროდუქციის ზღვრული შემოსავალი. ზრდა მნიშვნელოვნად სუსტდება. ამ დროის განმავლობაში, კომპანიები ხშირად ცდილობენ შემდგომი ზრდის რეზერვების განვითარებას, პროდუქტის უფრო მძლავრი დიფერენცირების გზით. *დეგენერაციის ფაზაში* გასაღება და ბრუნვა ჩვეულებრივ კლებადაა. კომპანიები ამ დროს იღებენ სხვადასხვა ზომებს, მომხმარებლების საკუთარი პროდუქციის უწყვეტ შექენაში დასარწმუნებლად და თავიანთი პროდუქციის გრძელვადიანი წარმატების უზრუნველსაყოფად:

გაფართოება იმ ბაზრებზე, რომლებზეც არსებული საპროდუქტო პროგრამით (პროდუქციის ასორტიმენტით) ჯერ არ გასულა (მომსახურებია, უსარგებლია). (მაგ., ინტერნაციონალიზაციით).

ფოკუსირება ჩანაცვლების საჭიროებებზე/მოთხოვნილებებზე, - (თეორიულად შესაძლებელია პროდუქტის ხარისხის მიზანმიმართული გაუარესებაც [„built in obsolescence“]), - რაც იწვევს ჩანაცვლების (შეცვლის) შექენა-უზრუნველყოფისთვის რიტმის შემცირებას.

ახალი პროდუქციის შემუშავება/განვითარება, რაც ადრე ლატენტურად (ფარულად) დარჩენილი საჭიროებებისკენ არის მიმართული.

არსებული პროდუქტის მოდიფიკაცია: ამასთან, *Relaunch* აღნიშნავს პროდუქტის თავიდან ან ახლად პოზიციონირებას (ხელახალ, შესაბამისად, თავიდან განთავსებას) და უმეტესად დაკავშირებულია, ერთი ან რამდენიმე სასაქონლო ნიშანთვისების (პროდუქტის მახასიათებლის) ღრმა ცვლილებასთან (მაგ., სარეცხი საშუალების [შემცველი] ნივთიერებების ადაპტირება მომხმარებელთა ამაღლებულ გარემოსდაცვით ცნობიერებასთან. *Facelift* არის ერთი ან რამდენიმე ნაკლებ რელევანტური პროდუქტის მახასიათებლის (სასაქონლო ნიშანთვისების) ცვლილება/შეცვლა (მაგ., ავტომობილის წინა მხარის მსუბუქი ოპტიკური მოდიფიკაცია). ამის საპირისპიროდ, *Reviv-*

ა) გულისხმობს პროდუქტისთვის მარკეტინგული ძალისხმევის გააქტიურებას.

მიდგომები (საწყისი ნერტილები) პროდუქტების ცვლილებებისთვის გვთავაზობს ფიზიკურ ან ფუნქციურ ნიშან-თვისებებს, როგორც მაგ., პროდუქტის ხარისხი ან გამოყენებული მასალა;

ესთეტიკურ ნიშან-თვისებებს, მაგ., პროდუქტის დიზაინი, ფერი, ფორმა;

სიმბოლურ ნიშან-თვისებებს, მაგ., ბრენდის სახელი, ანდა ცვლილებას/შეცვლას, გაფართოებული პროდუქტის დონეზე, მაგ., დაფინანსების შეთავაზებები, მომხმარებელთა მომსახურების გაუმჯობესება და სხვ.

პროდუქციის ვარიაციების იმპულსები (ბიძგები, სტიმულები) ცვლილებებს იწვევს მომხმარებლის ქცევაში, კონკურენტულ ზენოლასა ან უბრალოდ, დაბერების პროცესებში პროდუქტებთან. მოსაზრებები პროდუქციის ვარიაციების მიმართულებით ყოველთვის მაშინ არის გაცხადებული, როდესაც პროდუქციის გაყიდვები სტაგნაციაში იმყოფება ან თუნდაც მცირდება. ამისთვის, პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის ანალიზი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღების დახმარებას წარმოადგენს. თუმცა, ადრე თუ გვიან, გაყიდვებისა/გასაღების და ბრუნვის შემცირება აღარ შეიძლება მოგვარდეს ამგვარი ზომებით და პროდუქტი (საქონელი) ამოღებული (უნდა) იქნას ბაზრიდან.

ციკლის ხანგრძლივობა ძლიერ ჰეტეროგენულია: არსებობს პროდუქტები უკიდურესად მოკლე (მაგ., მოდური საქონელი ან სამომხმარებლო ელექტრონიკა) და მეტად გრძელი (მაგ., საკვები) სიცოცხლის ხანგრძლივობით. ამასთან, პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლი ექვემდებარება ძალიან ძლიერ შიდა (მაგ., მარკეტინგის ზომებით გამოწვეულ), ისევე როგორც გარე (მაგ., კონიუნქტურა [ბიზნესის ციკლი], კონკურენტების მიერ განხორციელებულ ღონისძიებებს, მარეგულირებელ [სარეგულაციო] ჩარევები) გავლენას და შესაბამისად, გამოუსადეგ-

არია/უვარგისია დაგეგმვის მიზნებისათვის. ამასთან, შეიძლება ზოგადად ითქვას, რომ მრავალ ინდუსტრიაში, პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლი მცირდება კონკურენტული ზენოლის გაზრდისა და ტექნიკური პროგრესის უფრო სწრაფი განვითარების შედეგად. ფაზების განსაზღვრა (დადგენა) შესაძლებელია მხოლოდ ex post („after the fact.“, ფაქტის/მომხდარის შემდეგ). პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლი (მარკეტინგის სფეროში) შეიძლება გამოდგეს როგორც ჰიპოთეზა, ზემოთ განხილული ღონისძიებებისთვის, პროდუქტის სხვადასხვა სასიცოცხლო ფაზაში. გაყიდვების (ბრუნვის) პროგნოზებისთვის, სასიცოცხლო ციკლის მოდელი არ არის ვარგისი/გამოსადეგი.

თუმცა ნებისმიერ შემხვევაში, პროდუქციის (საქონლის) შეზღუდული სიცოცხლის/არსებობის ხანგრძლივობა აუცილებელს ხდის საპროდუქტო (სასაქონლო) ინოვაციებს. გარდა ამისა, ახალი პროდუქტები კომპანიისთვის ძალზე მნიშვნელოვანია, მომხმარებელთა სურვილების დასაკმაყოფილებლად და კონკურენტუნარიანობის უზრუნველსაყოფად. მაგრამ, რა მოიაზრება „ახლის“ ქვეშ? არსებობს ორი შესაძლებლობა: ბაზრის (საბაზრო) და წარმოების (საწარმოს) სიახლეები.

დეფინიცია: ბაზრის (საბაზრო) სიახლის ქვეშ მოიაზრება ორიგინალური პროდუქტი, რაც მანამდე სრულიად არ არსებობდა (მაგ., ნოთბუკებითა და ნეთბუკებით ვაჭრობა ახლა).

ასევე საქმე ეხება ბაზრის (საბაზრო) სიახლეს, როდესაც ახალი პროდუქტი უკვე გამოვლენილ მომხმარებლის მოთხოვნილებას/საჭიროებას სხვა საშუალებით (სხვაგვარად, სულ სხვა გზით) აკმაყოფილებს. ამ შემთხვევაში იქმნება სხვა, ბაზარზე უკვე არსებული პროდუქტის (საქონლის) შემცვლელი (მაგ., ეს შეეხება მცირე მოცულობისა და წონის SSD ანუ სოლიდურ მყარ დისკს, რომელიც ანაცვლებს HDD ანუ მყარ დისკს).

დეფინიცია: ამის საპირისპიროდ, საწარმოო (წარმოების) სიახლედ აღინიშნება პროდუქტი, რომლის ნაირსახეობის საქონელი უკვე იმყოფება ბაზარზე, მაგრამ რომელიც კომპანიის მიერ ჯერ არ არის ნაწარმოები და შესაბამისად, სარეალიზაციოდ (გაყიდვაში) გატანილი.

მაშასადამე, ამგვარი მიმსგავსებული პროდუქტი წარმოადგენს იმიტაციას და პრაქტიკაში ხშირად იწოდება/მოიხსენიება როგორც „Me-too-Product“ (მაგ., უცნობი x ქურჭლისა თუ ტანსაცმლის სარეცხი საშუალებები და სხვ.).

პროდუქციის ინოვაციები შეიძლება დაფუძნებული იყოს (ბაზრის კვლევით იდენტიფიცირებულ) მომხმარებელთა ნაცნობ სურვილებსა (Market-Pull-Innovations) ან შიდა საწარმოო ტექნოლოგიურ განვითარებაზე (Technology Push). Market-Pull-ით ნაგულისხმებია მოხმარების (გამოყენების) ორიენტაცია და ბაზარზე ორიენტაცია, მათი ტექნოლოგიური ინოვაციების საფუძველზე. Technology Push-თან ტექნოლოგიური განვითარებები (პროგრესი/ევოლუცია) ორიენტირდება ტექნიკურად შესაძლებელზე (შესრულებადზე/მიღწევადზე). უპირატესად განისაზღვრება ტექნიკის იმანენტური (შინაგანი) განვითარების ლოგიკა, თუ რომელი ტექნოლოგიები იქმნება და რომელი პროდუქტები შემოდის ბაზარზე. ინოვაციების ფორმირებასა და რეალიზაციაში ხდება ორივე ასპექტის მუდმივი ურთიერთქმედება. Technology Push და Market Pull არის ურთიერთდაკავშირებული და გავლენას ახდენს ერთმანეთზე. მხოლოდ ორი მოჩვენებითად წინააღმდეგობრივი სტრატეგიის კომბინაცია (ერთობლიობა) უზრუნველყოფს კომპანიის გრძელვადიან წარმატებას. კუპერმა (Cooper 1985), თავის მრავალ გამოკვლევაში შეძლო მოეხდინა, ოთხი, ერთმანეთისგან მკაფიოდ გამორჩეული (განსაზღვრადი), განსხვავებულად წარმატებული ინოვაციური სტრატეგიის იდენტიფიცირება:

ტექნოლოგიურად დომინანტური სტრატეგია ხასიათდებ

ბა მძლავრი კვლევისა და განვითარების ორიენტიერებით, მაღალტექნოლოგიური წარმოების სტანდარტით და ახალი პროდუქტის მაღალი სიახლისა და კომპლექსურობის ხარისხით. სტრატეგიის სისუსტე მდგომარეობს მომხმარებელთა საჭიროებების იდენტიფიკაციაში, გასაღებასა (გაყიდვებას) და არსებულ Know-how-სთან, სინერგიის უკმარ სარგებლობაში (გამოყენების შემთხვევაში). მარკეტინგსა და მომხმარებელზე არასაკმარისი ორიენტაციის გამო, ეს სტრატეგია გამოიჩინა წარუმატებლობის ყველაზე მაღალი ხარისხით (დონით).

დაბალი ტექნოლოგიური რისკის სტრატეგიის დროს ხშირად ბუნდოვანია ინოვაციური სტრატეგია, რადგან არ წარმოებს არც ბაზრის მიზნობრივი კვლევა და არც იდეების აქტიური ძიება. უმთავრესად, მზა (დასრულებული) ტექნოლოგიების საფუძველზე ხდება იმიტაციების რეალიზაცია. ეს სტრატეგია ძირითადად რეალიზდება მცირე კომპანიების მიერ, დაბალი ტექნოლოგიის (Low-Tech) გაჯერებულ ბაზრებზე.

ახალი პროდუქტების განვითარებისას (შემუშავებისას) მაღალრისკიანი *დივერსიფიკაციის სტრატეგია* არ ორიენტირდება არც არსებულ სიძლიერზე (ძლიერი მხარეებზე), არც მომხმარებელთა საჭიროებებზე, რის გამოც ის ავლენს წარუმატებლობის დიდ ხარისხს (დონეს flop rate). ბაზრის კულტივირება (დამუშავება) ხშირად ხდება მკაფიო ფოკუსირების (ყურადღების) გარეშე, ე.ი. კომპანია მოღვაწეობს მრავალ განსხვავებულ ბაზარზე. (ეს განსაკუთრებით მსხვილი კომპანიებისთვის არის დამახასიათებელი).

დაბალანსებული (განონასწორებული) ფოკუსის (ფოკუსირების) სტრატეგიაში, ინოვაციები ხდება მომხმარებელთა მიერ აღქმული, კომპანიის ძირითადი კომპეტენციების სფეროში. ის, პროდუქციის მაღალი ხარისხით, უკავშირდება მომხმარებლებზე განსაზღვრულ (აშკარა) ორიენტაციას. ამასთანავე, მიზანს წარმოადგენს მიმზიდველ მზარდ ბაზრებზე (საბაზრო) შესვლა, გაცილებით დაბალი კონკურენტული ინტენსივობით. დაბალანსებული ფოკუსის (ფოკუსირების) სტრატეგია არის

ყველაზე წარმატებული სტრატეგია, რადგან იგი კომბინირებს (აერთიანებს/უფარდებს) მაღალტექნოლოგიურ სტანდარტს, არსებული სიძლიერის (ძლიერი მხარეების) მიზნობრივი გამოყენებასთან.

ინოვაციები გვთავაზობენ ზრდის დიდ შანსებს, მაგრამ მათ ასევე თან ახლავთ რისკებიც, რომლებიც აღმოცენდება უზარმაზარი ინვესტიციებიდან, და რომლებიც დაკავშირებული არის ახალი პროდუქტების შემუშავება-განვითარებასა და ბაზარზე შეტანასთან. ახალი პროდუქტის შემუშავება-განვითარება დაკავშირებულია წარუმატებლობის (მარცხის) დიდ ალბათობასთან. შიდა ინოვაციების არსებით დაბრკოლებად/შეფერხებად ხშირად ჩნდება მენეჯმენტისგან და თანამშრომლებისგან ინოვაციებზე არასაკმარისი ორიენტირება. პროდუქციის სიახლეების წარუმატებლობის ხშირი გარე მიზეზი/საფუძველი არის არასაკმარისი ყურადღება *ადოპციისა (მიღების, ათვისების/არჩევა-შერჩევის) და დიფუზიის პროცესებზე*. ისინი აღწერენ პირობებსა და ვარაუდებს (წანამძღვრებს), ბაზარზე ინოვაციების წარმატებით მიღებისა და გავრცელებისთვის. ბაზარზე შეტანის სტრატეგიისა და ბაზარზე შეტანის დროის დასაგეგმად გამოსადეგია, შეძლებისდაგვარად ზუსტი ცოდნა, ბაზარზე არსებული ახალი პროდუქციის გავრცელების პროცესის შესახებ. ამ მიზნით, როჯერსმა მოახდინა შემდეგი სამიზნე ჯგუფების განსაზღვრება: ინოვატორები, ადრეული ადოპტორები (მიმღებები), ადრეული უმრავლესობა, გვიანი უმრავლესობა, დაგვიანებულნი/დაყოვნებულნი.

პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის მოდელისგან განსხვავებით, დიფუზიის მოდელში ანალიზდება მხოლოდ პირველადი მყიდველი (მყიდველები). ადოპციის პროცესში, პიროვნებასთან დაკავშირებული ყველაზე მნიშვნელოვანი გავლენის ზომა (სიდიდე, ფაქტორი) და ამრიგად, ამ ჯგუფებს შორის მთავარი დიფერენციატორია (ძირითადი განმასხვავებელი მახასიათებელია) მყიდველის *რისკებზე მზადყოფნა*. პროდუქტთან დაკავშირებული ყველაზე მნიშვნელოვანი გავლენის ზომა არის

პროდუქციის ინოვაციის თავსებადობის ანუ კომპატიბელურობის ხარისხი, მომხმარებელთა და მათი სოციალური გარემოს ფასეულობებთან/ღირებულებებთან, ნორმებთან და ჩვეულებებთან/ჩვევებთან. თუ ახალი პროდუქტის შეტანის ფაზაში (ეტაპზე) ხერხდება აზრის ლიდერებად მოქმედ ინოვატორებამდე და ადრეულ ადოპტორებამდე მიღწევა, შესაძლებელია ინოვაციების განხორციელების დაჩქარება. საპროდუქტო (სასაქონლო) ინოვაციების წარმატება არსებითად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ხელსაყრელია საბაზრო (ბაზრის) გარემო და რამდენად ერგება (შესაბამისობაშია) ახალი პროდუქტი კომპანიის ძლიერ მხარეებს (Ferrell/Hartline 2014, გვ.156).

ინოვაციების ადოპციის მიზეზები შეიძლება იყოს რისკის შემცირება (პროდუქტის განვითარება/შემუშავება არ გადის ბაზარზე, არ არის დიდი ინვესტიცია კვლევასა და განვითარებაში.), დროის ნაკლებობა (მაგ., შეპირობებულია ძალზე მოკლე პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლით) და საკუთარი რესურსების ნაკლებობა (მაგ., საკუთარი [დამოუკიდებელი] კვლევისა და განვითარების არავითარი კომპეტენცია გასაზღვრულ სფეროში [დარგში]). ინოვაციების ადოპცია სხვადასხვა გზით რეალიზდება:

ინოვაციების შესყიდვა (შეძენა) ხშირად გამოიყენება საპროცესო ინოვაციების შესაქმნელად/უზრუნველსაყოფად, საკუთარი პროდუქციის უფრო ეფექტურად წარმოების მიზნით. მაგალითად, ინოვაციების მყიდველებისთვის, ე.წ. reference units ანუ სანიმუშო-საჩვენებელი (სამრეწველო) მონყობილობა (სარეკომენდაციო ერთეული/აგრეგატი/კომპლექტი) წარმოადგენს მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს რისკების შემცირებისა და ნდობის ჩამოყალიბების/აღდგენის მიზნით, ტექნიკური ინოვაციების უპრობლემოდ ფუნქციონირებასთან დაკავშირებით.

ლიცენზია არის მესამე მხარის (უცხო) საპროდუქტო (სასაქონლო) ინოვაციების გამოყენების უფლების შეძენა, რომელიც მოიცავს პატენტის ან გამოსაყენებელი ნიმუშის (სასარ-

გებლო მოდელის) დაცვას. ლიცენზიები ძირითადად გაიცემა ქსელთან დაკავშირებული (ქსელზე დამოკიდებული, დაქვემდებარებული) საპროდუქტო (სასაქონლო) ინოვაციების სფეროში. ტექნიკური სტანდარტის სწრაფი ადოპციით მალდება ინოვაციის მიმღებლობა.

იმიტაცია თეორიულად შეიძლება გამოყენებულ იქნას მხოლოდ მაშინ, თუ ინოვაცია არ არის დაცული. მიუხედავად ამისა, პრაქტიკაში დაცული სიახლეების იმიტაცია ხშირად ხდება. ბაზარზე მოგვიანებით შემოსული კონკურენტები, საკუთარ ინოვაციებთან კომბინაციაში (საკუთარი ინოვაციების გამოყენებით), ხშირად სარგებლობენ იმიტაციებით. ამ დაგვიანებულთ (დაყოვნებულთ; უკანასკნელებს) წარმატების შანსი აქვთ, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, როდესაც ისინი ახერხებენ, საპროცესო ინოვაციების ან ახალი (ინოვაციური) მარკეტინგული (მარკეტინგის) კონცეფციების საშუალებით დაძლიონ დამკვიდრებული ინოვაციების ბაზარზე შესვლის ბარიერები.

კოოპერაციებს შეიძლება ადგილი ჰქონდეს მაგალითად, მცირე ინოვაციურ კომპანიებთან, საკონტრაქტო კვლევისა ანდა კაპიტალის ურთიერთკავშირის პირობებში. ეს ინოვაციური სტრატეგია უკანასკნელ წლებში სულ უფრო ხშირად ხორციელდება. კოოპერაციები ყალიბდება პროდუქტის (საქონლის) შემოკლებული სასიცოცხლო ციკლისა და პროდუქტის (საქონლის) განვითარებაზე/შემუშავებაზე ძლიერ გაზრდილი დანახარჯების (რომლის ტარებაც კომპანიას, შესაძლოა სულ უფრო იშვიათად მარტოს უწევდეს) საფუძველზე. მაშინაც კი, როდესაც კომპანიის ფარგლებში, ინოვაციის კონცეფციასთან დაკავშირებული ცვლილების დიდი საჭიროებით, დასაშვებია არსებობდეს პროდუქტის (საქონლის) განვითარების/შემუშავების დროის გახანგრძლივების მოლოდინი, კოოპერაციებისთვის (ეს) შეიძლება (მაინც) სარგებლის მომტანი იყოს. გარდა ამისა, აქამდე დაშორებული მრეწველობის ცალკეული დარგის გაერთიანების (შერწყმის, ურთიერთშეზრდის) პროცესი, თავად დიდ კონცერნებთან ინვესტ კოოპერაციების საჭიროებას, რათა ამ გზით

მათ ცალკეულ დარგში (დანანევრებულად) არსებული ცოდნის (Know-how) დეფიციტის კომპენსირება მოახდინონ.

4.2 ფასის (საფასო) სტრატეგია

ფასის (საფასო) ინსტრუმენტები ხასიათდება მოქმედების ყველა პარამეტრით, რომელიც კომპანიის მიერ მოთხოვნილი, საპასუხო მომსახურების (შემხვედრი შესრულების) გასაღების ბაზარზე, შემოთავაზებული მომსახურების პროგრამისთვის (პროდუქციის ასორტიმენტისთვის) ეხება ბაზარზე ორიენტირებულ ფორმას (კონსტრუქციას/დიზაინს).

საფასო (ფასის) სტრატეგია მარკეტინგის პრაქტიკაში საკმაოდ დაუფასებელი ინსტრუმენტია. როგორც წესი, რესურსების განაწილება წარმოადგენს თითოეული ორგანიზაციული ერთეულის პრიორიტეტს, რომლებიც პასუხს აგებს პროდუქტების (საქონლის) მენეჯმენტსა და გასაღებაზე, და შემდეგ, გარკვეული დაშორებით - იმ ერთეულებისთვის, რომლებიც დაკავებულია კომუნიკაციის საკითხებით.

ფასი არის მარეგულირებელი ცვლადი (პარამეტრი) და საკონტროლო მედიუმი (საშუალება), რომელსაც კომპანიის მოგებაზე შეუძლია ძლიერი გავლენის მოხდენა. განსაკუთრებით, დაბალი მარჟის (მოგების) მქონე დარგებში/სექტორებში უკვე მინიმალური საფასო ზრდით შესაძლებელია კომპანიის მნიშვნელოვნად დიდ მოგებაზე გასვლა. ამას გარდა, მრავალი კომპანია არსებული პოტენციალის შეზღუდული/დაბალი გამოყენების პირობებში მიდრეკილია ფასების შემცირებისკენ. როგორც წესი, ამას გააჩნია ძლიერი ნეგატიური ეფექტი კომპანიის მოგებაზე, ვინაიდან დაგეგმილი, ან ასევე ფაქტობრივად ზედმეტი/დამატებითი გაყიდვები (გაყიდვების მოცულობის ზრდა) უმეტესად არასაკმარისია, ფასის დაწვევის ეფექტის საკომპენსაციოდ. დაბოლოს, ეს არ აიხსნება იმით, რომ თითოეულ ზედმეტ/დამატებით გაყიდვებს ასევე თან ახლავს ცვლადი ხარჯების ზრდაც.

პირიქით, მაშინ როდესაც ხორციელდება ფასების ზრდა, ხარჯები არ იცვლება (Opresnik/Rennhak 2015).

ბევრი კომპანია, თავდაპირველად, ფასების მენეჯმენტს განიხილავს როგორც წმინდა ოპერაციული (ცალკეული მოქმედების/ცალკეული საქმიანობის), ასევე მწარმოებლის პერსპექტივიდან: ფასი წარმოადგენს ხარჯების ბუღალტრული კალკულაციის (ღირებულების აღრიცხვის) შედეგს, ერთჯერადი (ერთეული, ცალკეული) მატერიალური ხარჯების, საერთო/ერთობლივი მატერიალური ხარჯების, ერთჯერადი დამზადების/წარმოების ხარჯების, სპეციალური ერთჯერადი წარმოების/დამზადების ხარჯების, საერთო/ერთობლივი წარმოების ხარჯების, გაყიდვების/გასაღების (განაწილები-სა) და მმართველობითი (ადმინისტრირების) ხარჯების, დამატებითი მოგების (profit markup), სავაჭრო ფასდაკლების (trade discount), ნაღდზე ყიდვის ფასდაკლების (cash discount) და ბრუნვის (sales/turnover) გადასახადის ჯამის სახით. ხარჯებზე დაფუძნებული ეს მეთოდი არ არის ბაზარზე ან მომხმარებელზე ორიენტირებული, და უპირველეს ყოვლისა, არა სტრატეგიული! ჩვეულებრივ, მომხმარებლისთვის სულერთია ცალკეული ხარჯის დონე. პირველ რიგში, მას აინტერესებს ფასების აბსოლუტური დონე. იგი მათ ადარებს კონკურენციის მიწოდებას (შეთავაზებას). *ხარჯებზე დაფუძნებული საფასო მდგომარეობა/პოზიცია, შესაბამისად ფასწარმოქმნა/ფასების ფორმირება (pricing)* შეიცავს (და მალავს) „საბაზრო მაჩვენებლებით გაანგარიშების“ რისკს (საფრთხეს): თუ ფასი ნაკლებად კონკურენტუნარიანია, მოთხოვნა ჩამორჩება მოლოდინებს. შედეგად, საერთო/ერთობლივი ხარჯები მცირე/ნაკლები რაოდენობის (ფულის) გადამხდელებზე (payers) გადაინაცვლებს (ე.ი. მათ დაეკისრებათ), და ამით ის კიდევ უფრო ძვირი/მაღალი გახდება. (ასეთ პირობებში) მიწოდება (შეთავაზება) კიდევ უფრო ნაკლებად მიმზიდველია ბაზარზე (Opresnik-Rennhak 2015).

რეალური/ფაქტიური, *ბაზარზე ორიენტირებული ფასების განსაზღვრა* კი პირიქით, ორიენტირდება კონკურენცი-

ის ფასებსა და მომხმარებელთა ფასებისადმი მზაობაზე (ანუ, მომხმარებლების მხრიდან ფასების მიღებაზე). ის ასევე ითვალისწინებს მარკეტინგის სტრატეგიას, ე.ი., ის ითვალისწინებს შესაბამისი პროდუქტის ან ბრენდის *სასურველ პოზიციონირებას* ბაზარზე. ამასთან, აქ შეიძლება გაჩნდეს შემდეგი მოსაზრებები: ფასზე მგრძნობიარე მომხმარებლების მოსაზიდად/შესაძენად, მიზანმიმართულად უნდა შეამციროს თუ არა კონკურენტმა ფასები? მომხმარებელთა ბაზის სწრაფად შესაქმნელად, უნდა იქნას თუ არა შეთავაზებული ახალი პროდუქტი, ბაზარზე ძალიან დაბალი (განსაკუთრებით ხელსაყრელი) შესასვლელი ფასით? ამასთანავე გასათვალისწინებელია ისიც, რომ ფასი აგრეთვე ყოველთვის გავლენას ახდენს პროდუქტის ხარისხის აღქმაზე. ამრიგად, როგორც ნესი, უფრო მაღალი ხარისხის პროდუქტი არ უნდა იყოს შეთავაზებული საშუალოზე დაბალი ფასით. გარდა ამისა, ბაზარზე ორიენტირებული ფასების განსაზღვრის ფარგლებში, გასათვალისწინებელია თუ რა გავლენას ახდენს ფასი შესაბამის საბაზრო პარტნიორზე. მაგალითად, თუ კომპანია თავის პროდუქციას ყიდის საცალო ვაჭრობაში, კომპანიას დიდი ინტერესი აქვს იმის უზრუნველსაყოფად, რომ სავაჭრო ობიექტს (საცალო მოვაჭრეს) ასევე გონივრული მარჟა ეჭიროს პროდუქტთან მიმართებით, რადგან (მხოლოდ) ამის შემდეგ წამოიწყებს ის ადეკვატური გაყიდვების (ვაჭრობის) მცდელობებს. ამის საპირისპიროდ, თუ კომპანია პროდუქციას პირდაპირ საბოლოო მომხმარებელზე ყიდის, (ფასი) უნდა შეესაბამებოდეს მისი გადახდისათვის მზადყოფნას. (Opresnik/Rennhak 2015).

4.2.1 ფასი და მარკეტინგის სტრატეგია

კონკრეტულად რას უნდა მიექცეს ყურადღება ფასნარმოქმნის (ფასების ფორმირების) დროს? რა გავლენები ახდენს ზემოქმედებას ფასნარმოქმნაზე? *კომპანიისთვის*, ფასი მარკე-

ტინგ-მიქსის ერთადერთი ელემენტია, რომელიც წარმოქმნის *საქონელბრუნვას (გაყიდვებს)*. საფასო (ფასების) პოლიტიკის შესაძლებლობები (მოქმედების თავისუფლება/სათამაშო სივრცე) უმთავრესად იმყოფება იმ ხარჯებს შორის, რაც იწვევს (და შესაძლებელს ხდის) ანგარიშსწორებას (ქვედა ზღვარი) და შესაძლო საბაზრო ფასს, რომლის გადასახდელად მომხმარებლები კვლავაც მზად არიან (ზედა ზღვარი). ქვემოთ წარმოდგენილია შიდა გავლენის ფაქტორების (influencing factors) დეტალური აღწერა (Ferrell/Hartline 2014, გვ.231):

მარკეტინგის სტრატეგია. კონკრეტული ფასდადგენა (ფასების განსაზღვრა) არსებითად დამოკიდებულია მარკეტინგის სტრატეგიაზე, ე.ი. სამიზნე ბაზრების, საქმიანობის/მომსახურების (შესრულების) პოზიციონირებისა და სტრატეგიული მიმართულების არჩევანზე.

ხარჯები. ისინი ადგენს ფასის ქვედა ზღვარს. პროდუქტის ფასი უნდა ფარავდეს მის მიერ გამოწვეულ ხარჯებს და იძლეოდეს მოგებას, ან სულმცირე, - ამ ხარჯების დაფარვის მნიშვნელოვან მოცულობას.

მარკეტინგ-მიქსი. საბოლოო (შრომის) პროდუქტის (მომსახურების) ფასი ასევე უნდა მოერგოს მთელ მარკეტინგ-მიქსს: შეთავაზებული ხარისხისთვის, იმიჯისთვის, დისტრიბუციისა თუ/ან რეკლამის სახეობისთვის.

შიდა ფაქტორების გვერდით, ფასწარმოქმნაზე ასევე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს წყება გარე ფაქტორებისა:

ფასწარმოქმნისთვის, მომწოდებლების რაოდენობას ბაზარზე გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს. როდესაც მიმწოდებელი დომინირებს ბაზარზე, ასეთ მდგომარეობას უწოდებენ მონოპოლიას, მაგ., გარკვეულ ინფრასტრუქტურასთან მიმართებით (სარკინიგზო კომუნიკაციის, ტელეკომუნიკაციისა თუ ელექტროენერჯის ქსელი). ფასები, როგორც წესი, უმეტესად იმგვარად დგინდება, რომ კომპანიამ გამოიმუშავოს მისთვის მისაღები შემოსავალი (სათანადო მოგება) ან აკონტროლოს მოხმარება. ბაზარზე რამდენიმე მიმწოდებლის ყოფნის შემთხვე-

ვაში, საუბარია ოლიგოპოლიაზე. ოლიგოპოლისტები თითქმის შეუმჩნეველად ამცირებენ ფასებს, რადგან აქედან (მკვეთრი მოქმედების შემთხვევაში) სავსებით შესაძლებელია აღმოცენდეს დამანგრეველი/გამანადგურებელი საფასო ომი (კონკურენცია) (რადგან ეს გამოიწვევს ფასების კატასტროფას) (მაგ., ბენზინგასამართი სადგურების ბაზარზე). თუ ბაზარზე ბევრი მიმწოდებელია, საუბარია ატომისტურ სტრუქტურებზე. ეს მკაცრი კონკურენცია ახდენს ფასების შემცირებას.

ზოგადად არა მხოლოდ ბაზრის პირობები (ვითარება), არამედ აგრეთვე მნიშვნელოვანი/მთავარი *კონკურენტების* საფასო (ფასების) სტრატეგია და მათი რეაქცია საკუთარ ფასების ცვლილებებზე, გავლენას ახდენს კომპანიის საფასო (ფასების) სტრატეგიაზე. თითოეულმა კომპანიამ უნდა იცოდეს კონკურენტების (კონურენციის) პროდუქტის ხარისხი და კონკურენტების ფასები, რათა შეეძლოს თავისი ფასების „სწორად“ დადგენა.

თუ მისი საბოლოო (შრომის) შედეგი (პროდუქტი/მომსახურება) შეესაბამება (ემთხვევა) მნიშვნელოვანი კონკურენტისას, მაშინ მისი ფასები ანალოგიურად მაღალი უნდა იყოს; თუ საბოლოო (შრომის) შედეგი (პროდუქტი/მომსახურება) დაბალია, ფასიც რეგულირდება ქვედა ზღვარზე, - და პირიქით.

საბოლოო ჯამში, მომხმარებლები წყვეტენ ფასის მიზანშეწონილობას. როგორც წესი, მყიდველები ზუსტად ახდენენ ფასებისა და საბოლოო (შრომის) შედეგების (პროდუქციის/მომსახურების) შედარებას, რაშიც მათ (გამარტივების კუთხით) შესაძინევ დახმარებას უწევს თანამედროვე საინფორმაციო ინფრასტრუქტურა (ინტერნეტის, სმარტფონების გამოყენება). აქ საუბარია ასევე ე.წ. *Smart Shoppers*-ზე (გონიერი/საზრიანი მყიდველი), რომლებიც *აღქმული ფასი-საბოლოო (შრომის) შედეგის (პროდუქციის/მომსახურების) თანაფარდობამ* უნდა დააწინაურდოს ყიდვის გადაწყვეტილების მიღებაში. ასევე არსებობს *ფსიქოლოგიური შეფასებები*. მომხმარებელი ყიდულობს იმ დროს, როდესაც საბოლოო (შრომის) შედეგის (პროდუქციის

ის/მომსახურების) ნამდვილი ან სუბიექტური ღირებულება შეესაბამება იმ ფულად ღირებულებას, რომელიც მასში უნდა გადაიხადოს.

კომპანიაში ფასების ფორმირებაზე, *მრავალი სხვა ფაქტორი ახდენს* გავლენას, მაგ., ბაზრის გაჯერება, სამომხმარებლო ფასების ცოდნა, საფასო ზღურბლი მომხმარებლებთან (*price thresholds*, რაც მაქსიმალური და მინიმალური ფასების აღმნიშვნელია), სამართლებრივი დადგენილებები (რეგულირება, წესები), კონიუნქტურული (ეკონომიკური) განვითარება და ა.შ.

ფასების ფორმირების როგორც შინაგანი, ასევე გარეგანი გავლენის ფაქტორები მუდმივად იცვლება. ამიტომ, ფიქსირებული ფასები კომპანიაში მუდმივად უნდა გადაიხედოს. ფასების შესახებ გადანყვეტილებები მიიღება შემდეგ შემთხვევებში:

- ფასის ცვლილება, როდესაც ხდება პროდუქტის მოდიფიცირება.

- ფასის განსაზღვრა (ფასდადგენა) სრულიად ახალ ბაზარზე შესვლისას, მაგრამ არსებული პროდუქტებით. როდესაც მაგ., კორეული ავტომობილების ბრენდი *Kia* შევიდა გერმანიის ბაზარზე, კორეაში არსებული მანქანის ფასის კოპირება მარტივად შეუძლებელი იყო.

- ფასების ცვლილებები, როდესაც რაციონალიზაციის ღონისძიებებით, ან ხარისხის თანმიმდევრული მენეჯმენტით უმჯობესდება შიდასაწარმოო ხარჯების სტრუქტურა.

- ფასების რეგულირება/ადაპტირება კონკურენტების ახალი პროდუქტის საფუძველზე, ან კონკურენტების ფასების ცვლილებებისას.

- ფასების რეგულირება/ადაპტირება, როდესაც ხდება გაყიდვების ან ბაზრის მოცულობის შეცვლა. მაგალითად, როდესაც დემოგრაფიული ცვლილების გამო მოთხოვნა მცირდება ბავშვის (საბავშვო) ეტლზე, ფასების რეგულირება/კორექტირება შესაძლებელია განხორციელდეს ბაზრის გარკვეულ სეგმენტებში.

მრავალი თვალსაზრისით, *მომხმარებლებს* ცალსახად გან-

სხვაეული ხედვა გააჩნიათ ფასის შესახებ (Ferrell/Hartline 2011, გვ.233): მაშინ როდესაც, კომპანიებს სურთ მაღალი ფასების ხილვა, მომხმარებლები მიდრეკილნი არიან უფრო დაბალი ფასების ფიქსირებისკენ. მომხმარებლები უპირველეს ყოვლისა ფასს განიხილავენ იმად, რაც უნდა გამოიყენონ მათ პროდუქტის მისაღებად. კომპანიებისთვის, ეს ნიშნავს, რომ მათ უნდა დაადგინონ/გაარკვიონ თავიანთი მომხმარებლების გადახდის მზაობა. გადახდის მზაობა არის ის (საერთო) რაოდენობა, რომლის პროდუქტისთვის გადასახდელად, მომხმარებლები მაქსიმალურად მზად არიან.

მომხმარებლის გადახდის მზაობა დამოკიდებულია შესაბამისი პროდუქტის აღქმულ ღირებულებასა და მომხმარებლის ფასისადმი მგრძობელობაზე (Ferrell/Hartline 2014, გვ.161). ღირებულება, რომელსაც მომხმარებელი ანიჭებს პროდუქტს, ინდივიდუალურად განსხვავდება. ფერელი და ჰერთლანი (Ferrell/Hartline 2014, გვ.61) გვთავაზობენ, რომ პროდუქტის აღქმული ღირებულება განისაზღვროს, როგორც მომხმარებლის სარგებლისა და მომხმარებლის ხარჯების განაყოფი.

პროდუქტის აღქმული ღირებულება = მომხმარებლის სარგებელი/მომხმარებლის ხარჯები

ამასთან, აქ მომხმარებლის სარგებელი ძალზე ფართოდაა გააზრებული და მოიცავს ყველა იმ პოტენციურ სარგებელს, რომელიც შეიძლება პროდუქტს გააჩნდეს: ხარისხი, პრესტიჟი/იმიჯი, კმაყოფილება, ურთიერთობის უპირატესობა, პრობლემის გადაჭრა და ა.შ. ასევე, მომხმარებლის ხარჯები (ხარჯები მომხმარებლისთვის) ფართოდ ტევადია და ეხება ყველაფერს, რაც მომხმარებლის მიერ უნდა იქნას გამოყენებული (ე.ი. მომხმარებელმა უნდა დახარჯოს) პროდუქტის მისაღებად: მონეტარული ხარჯები, დრო, ფსიქოლოგიური ხარჯები (მაგ., იძულება ალტერნატივებს შორის არჩევისთვის და შემდეგ, ამ გადაწყვეტილების მიხედვით ცხოვრება).

ფასების უმაღლესი/საუკეთესო სტრატეგია ასევე განიხილავს მომხმარებლის ფასებისადმი მგრძობელობას. ფასების ელასტიკურობა ზომავს, თუ რამდენად რეაგირებენ მომხმარებლები ფასების ცვლილებებზე სხვადასხვა სიტუაციებში. კომპანიებს მართებთ გაიგონ არა მხოლოდ ის, თუ რამდენ მომხმარებელს სურს პროდუქტის შესაძენად ფულის გადახდა. პირიქით, მათ უნდა გააცნობიერონ მომხმარებელთა ყიდვის ქცევები კონკრეტულ სიტუაციებში, რაც ფასთან მიმართებით განსხვავებულ მგრძობელობას ავლენს (Ferrell/Hartline 2014).

4.2.2. ფასების სტრატეგიები

პროდუქტის ბაზარზე შეტანასთან ერთად, ასევე აუცილებელად გადასაწყვეტია, შესაბამისი ფასების სტრატეგიის მიღება. ზოგადად, აქ განასხვავებენ *სტატიკური* (ფასი იცვლება მხოლოდ უმნიშვნელოდ, პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის პერიოდში, მაგ., მხოლოდ ინფლაციის კორექტირების გზით) და *დინამიური* (ფასი საიმედოდ იზრდება ან მცირდება მიმწოდებლის მიერ, სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში) *ფასების სტრატეგიებს*. საკმაოდ მოკლევადიანი დინამიური ფასების სტრატეგია არის, როგორც განსაკუთრებული შემთხვევა ე.წ. Yield Management (შემოსავლის მენეჯმენტი)-ის სახით (Opresnik/Rennhak 2105).

სტატიკური ფასების სტრატეგიები არის *პრემიუმ ანუ მაღალი ფასის სტრატეგია* და *პრომოუშენის ანუ დაბალი ფასის სტრატეგია*. პრემიუმ ფასის სტრატეგიაში კომპანიას თავის კონკურენტებთან მიმართებით აქვს საბაზრო უპირატესობა (მაგ., დიზაინი, ინოვაციური ტექნოლოგია, განსაკუთრებით სასურველი ბრენდი), რაც საშუალებას აძლევს მას განახორციელოს რელატიურად მაღალი საბაზრო ფასი. პრემიუმ ფასების სტრატეგიის წარმატებული გამოყენების წინაპირობას წარმოადგენს უმაღლესი ხარისხის იმიჯი. პრომოუშენის ფა-

სების სტრატეგია ხასიათდება შედარებით დაბალი ფასებით. ამგვარი სტრატეგიის მოტივი, ძირითადად სასურველი ფასის ან ხარჯების ლიდერობაში მდგომარეობს. ამასთან, მაინც არსებობს ფასი-ხარისხის ირადიაციის (გამოსხივების) რისკი. ამ მიზეზის გამო, ეს სტრატეგია გამოყენებული უნდა იქნას, მხოლოდ მომხმარებლის მიერ პროდუქტის ხარისხის პირდაპირი გადამოწმების დროს. სპეციალური ფასების სტრატეგია წარმოადგენს პრომოუშენის ფასების სტრატეგიის განსაკუთრებულ ფორმას. ეს არის დროებით დასაზღვრული/შეზღუდული, კონკურენციაზე ორიენტირებული ფასების დაწევა, რაც მიზნად ისახავს ბაზრის წილის მოპოვებას.

დინამიური ფასების (საფასო) სტრატეგიებია, *ბაზრის ნაღების მოხდის სტრატეგია (Skimming Pricing)* და *ბაზარზე შეღწევის სტრატეგია (Penetration Pricing)*. ბაზრის ნაღების მოხდის სტრატეგია განსაკუთრებით პერსპექტიულია მაღალინოვაციურ პროდუქტებთან, როდესაც მომხმარებლებს შეზღუდული აქვთ შედარების შესაძლებლობები და მაღალი ფასი ტენდენციურად (ცალმხრივად) მიიჩნევა მაღალი ხარისხის ინდიკატორად. ამ სტრატეგიის რისკი უწინარესად მდგომარეობს იმაში, რომ მაღალი მოგების პოტენციალი, კონკურენტებს აძლევს ბაზარზე შესვლის სტიმულს. როგორც წესი, ამ საბაზრო სტრატეგისთვის აუცილებელია მაღალი საბაზრო პოტენციალი. წარმატებით განხორციელებისას, კონკურენტებისთვის ჩნდება ბაზარზე შესვლის მაღალი ბარიერები. ბაზარზე სათანადო პროფილირების (ე.ი self-promotion/self-marketing; public relations) დროს, ფასები შესაძლოა დროთა განმავლობაში ნელი ტემპითაც კი გაიზარდოს.

ბაზარზე შესასვლელად კომპანიებმა ზუსტად უნდა გაანალიზონ თუ რომელი სტრატეგიები უნდა გამოიყენონ.

ნაღების მოხდის სტრატეგიის (Skimming Pricing) სასარგებლოდ და შეღწევის სტრატეგიის (Penetration Pricing) საწინააღმდეგოდ მეტყველებს:

- ფასის დაბალი ელასტიკურობა შეტანის ფაზაში;

- მაღალი მოკლევადიანი მოგების შესაძლო რეალიზაცია;
- გვიან შესვლა კონკურენციაში;
- ძლიერი კონცენტრაციის ტენდენციები გაყიდვების (გასაღების) პარტნიორებთან (მაგ., ვაჭრობაში);
 - პროდუქციის ინოვაციის მაღალი ხარისხი;
 - ამის შედეგად მიღებული პროდუქტის პოზიციონირების მხარდაჭერა, უმაღლესი ფასი-ხარისხის სფეროში;
 - გადახდის მზაობის/მზადყოფნის თანდათანობითი შემცირება/ამონურვა, ფასების დროებითი დიფერენციაციის ფორმით. და პირიქით, შეღწევის სტრატეგიის (Penetration Pricing) სასარგებლოდ და ნაღების მოხდის სტრატეგიის (Skimming Pricing) საწინააღმდეგოდ მეტყველებს:
- მაღალი ერთობლივი (მთლიანი) ზღვრული შემოსავლის მიღწევა სწრაფი გაყიდვების მოცულობის ზრდის გზით, დაბალი ერთეული (ერთ-ერთეულზე) ზღვრული შემოსავლის მიუხედავად;
 - განათლების მაღალი ხარისხი/დონე და ამის შედეგად მიღებული, გამოცდილების მრუდის ეფექტების ოპტიმალური გამოყენება;
 - სარწმუნო (სანდო) ალტერნატივების ნაკლებობა (სიმცირე/უქონლობა), რადგან მაგ., ფასების უფრო მაღალი პოზიციონირება შეუძლებელია პროდუქტის (სასაქონლო) მცირე უპირატესობის ან მისი სრულიად არ არსებობის გამო;
 - დაბალი შესვლის ფასების საშუალებით, კონკურენტების შეჩერების შესაძლებლობა.

4.2.3 ფასების სტრატეგიები მომსახურებისთვის

მომსახურებათა (სერვისების) განსაკუთრებული თვისებები (იხ. თავი 4.1.2), მომხმარებლებს ხშირად ურთულებს მათი ხარისხის შეფასებას. შესაბამისია თუ არა სერვისის ფასწარმოქმნა მომხმარებლის თვალსაზრისით, მომხმარებელს ეს უკ-

იდურეს შეთხვევაში, ხშირად შეუძლია შეაფასოს, სერვისით სარგებლობის შემდეგ. მომსახურების კომპანიების თვალსაზრისით, შესაბამისად, ძნელია საკუთარი მომსახურების ხარისხის მახასიათებლების (ნიშან-თვისებათა) დაკავშირება მომხმარებლებთან.

მნიშვნელოვანი და ხშირად ერთადერთი ხარისხის სიგნალი მომსახურების ყიდვის წინ არის ფასი (Ferrell/Hartline 2014, გვ.165):

თუ მომსახურების მიმწოდებელი ადგენს/ანესებს ძალზე დაბალ ფასს, მომხმარებლები მომსახურების ხარისხს, სავარაუდოდ უარყოფითად შეაფასებენ. მეორე მხრივ, თუ ძალიან მაღალი ფასია დანესებული, მომხმარებლებმა შესაძლოა თავი შეიკავონ უკვე ყიდვის მომენტში.

ზოგადად, შეიძლება ითქვას, რომ მით უფრო მნიშვნელოვანი ხდება ფასწარმოქმნა (მაგრამ, ამავე დროს უფრო რთულიც), რაც უფრო (Ferrell/Hartline 2014, გვ.165):

- ნაკლებად გამჭვირვალეა მომსახურების ხარისხი შეძენის წინ;
- ნაკლებად იოლი დასადგენია მომსახურების ხარჯები;
- ნაკლებად ენდობა მომხმარებელი მომსახურების პროცესს;
- ნაკლებად ცნობადია მომხმარებლებისთვის მომსახურების ბრენდი;
- ნაკლები შესაძლებლობა არსებობს, მომსახურების რეკლამირებისთვის;
- მეტად შეუძლია თავად უზრუნველყოს მომხმარებელმა მომსახურება და
- ნაკლებად ნათელია, თუ რომელ ერთეულებშია (განყოფილებებშია) მომსახურების მიწოდება და მოხმარება.

მრავალ მომსახურებასთან, შესაბამისი ხარჯების დადგენა არ არის ტრივიალური, რადგან დიდწილად დომინირებს ისეთი „რბილი“ ხარჯების კატეგორიები, როგორიცაა პერსონალი, დაზღვევა და ადმინისტრაცია. ამასთანავე, მრავალი სერვი-

სისტემის რთულად გასამიჯნია, თუ რომელ ერთეულშია/დანა-
ყოფშია მომსახურების მიწოდება და მოხმარება. მაგალითად,
როგორ შეიძლება თმის შეჭრა დაიყოს მომსახურების ერთე-
ულებად (ცალკეულ მომსახურებებად)? არის თუ არა მისაღე-
ბი აქ საზომ ერთეულად დრო, თმის სიგრძე, ან სტილის სახეობა
(სტილი) (Ferrell/Hartline 2014, გვ.165)?

როდესაც კომპანიები გვთავაზობენ სერვისებს, რისი უზ-
რუნველყოფაც მომხმარებლებს თავად შეუძლიათ, მაგალი-
თად, საყოფაცხოვრებო მომსახურებასთან დაკავშირებულ
მომსახურება, ასეთ დროს კომპანია კონკურენციას უწევს სა-
კუთარ მომხმარებლებს. ამგვარი მომსახურების შექმნისთვის
გადამწყვეტი ფაქტორი, საბოლოო ჯამში არის მომხმარებლე-
ბის მიერ გაკეთებული, მათი დროის (ფულად-)ღირებულები-
თი შეფასებები.

მრავალი მომსახურების ჰეტეროგენული ბუნება (ადვოკა-
ტის მხრიდან თითოეული იურიდიული რჩევა ეხება ცალკეულ
სხვა შემთხვევას; სტომატოლოგის მიერ ყოველი მკურნალო-
ბა ფოკუსირებულია კონკრეტული პაციენტის პრობლემაზე.)
ზღუდავს მომსახურების სტანდარტიზაციის შესაძლებლობას.
ის ასევე ზღუდავს სხვადასხვა მიმწოდებლებს (პროვაიდერ-
ებს) შორის ფასების შედარების შესაძლებლობას.

მომსახურებები არ არის დასაწყობვადი. ამრიგად, გამოუყ-
ენებელი სიმძლავრეები დაკარგულია (იხ. თავი 4.1.2). მაგალი-
თად, Deutsche Bahn AG- ის მატარებელში გამოუყენებელი ად-
გილების გაყიდვა, მოგვიანებით შეუძლებელია. შესაბამისად,
მომსახურების მიმწოდებლები უფრო მაღალი თუ დაბალი ფა-
სის დადგენით ცდილობენ ჭარბი მიწოდების შესაბამისად, ჭარ-
ბი მოთხოვნის დაბალანსებას. ასეთ პროცედურას ეწოდება
Yield Management.

მომხმარებლის (მხარეს) გადახდის მზაობის მაქსიმალური
აბსორბციის (შთანთქმის) გვერდით, ე.წ. Yield Management ას-
ევე ემსახურება სიმძლავრეების მართვას/კონტროლს (Mauri
2007). დინამიური ფასის დიფერენცირების მოდელის გამოყე-

ნების საშუალებით, ის ცდილობს ფასისა და მოთხოვნის მართვას (კონტროლს) უკვე ცნობილი მოთხოვნის ფუნქციებთან დამოკიდებულებაში. ამასთან ერთად, მიზანია მთლიანი/ერთობლივი შემოსავლის მაქსიმიზაცია ყოველ პროდუქტზე.

კლასიკურ ფასთა დიფერენციაციასთან შედარებით, გარკვეული თავისებურება მდგომარეობს იმაში, რომ ერთი მხრივ იგი ხორციელდება ინდივიდუალური შეთავაზების დონეზე (მაგ., განსაზღვრული ოთახის კატეგორია კონკრეტული თარიღით, ხოლო მეორე მხრივ, იგი ემყარება კვოტირებას (განაწილებას), ე.ი. მიწოდების ფარგლებში (მაგალითად, 50 ოთახი განსაზღვრულ კატეგორიაში) იქმნება კონტინგენტი/კვოტა (მაგალითად, 10 ოთახი ყოველთვის იყიდება იდენტურ ფასად) და თუ ის გამოყენებულია, მასთან დაკავშირებული ფასი მეტად აღარ არის ხელმისაწვდომი.

მაშასადამე, ჯერ ერთი, კომპანია, გარკვეული ფასის წერტილში, შესაბამისი მიწოდების შეზღუდვით აკონტროლებს დიდ რაოდენობას (Ferrell/Hartline 2014, გვ. 165). მეორეც, მომსახურების კომპანია (მიმწოდებელი) მოთხოვნას აკონტროლებს იქამდე, ვიდრე, დროთა განმავლობაში ფასები დაკორექტირდება და ქარბი ბრონირება (დაჯავშნა, შეკვეთები) ანუ ოვერბუკინგი (Overbooking) განხორციელდება. ეს ზრუნავს იმისთვის, რომ მოთხოვნა შედარებით თანაბრად მიმდინარეობდეს და თავიდან იქნას აცილებული გამოუყენებელი სიმძლავრეები (Ferrell/Hartline 2014, გვ.166).

კვოტირების ამ ფორმის განსაკუთრებული მახასიათებელია ის ფაქტი, რომ შესაბამისი კვოტები უკავშირდება არა მხოლოდ დაკვირვებად სოციო-დემოგრაფიულ ან სხვა კრიტერიუმებს, არამედ აგრეთვე ქცევასაც (მაგ., ყიდვის დრო/მომენტი). ამავდროულად, სტატისტიკის პროგნოზირების მოდელები, რომლებიც ეფუძნება ბაზრის კვლევის შედეგებს, გამოიყენება ფასების დონეებისა და კვოტების (კონტინგენტის) ზომების ოპტიმალური ფორმირებისთვის. Yield Management სისტემები განსაკუთრებით გამოიყენება იქ, სადაც ბიზნეს-სექტორის

ხარჯების სტრუქტურაში დომინირებს მყარი/მუდმივი ხარჯები. ეს ეხება ავიაკომპანიებს (ავია-ხაზებს), სასტუმროს ინდუსტრიას, ავტო (-მანქანების) გაქირავებას, ლოჯისტიკასა და სავადმყოფოებს. Yield Management-ის სისტემები ასევე ძალიან ხელსაყრელია, როდესაც საქმე ეხება ფასების განსხვავებული ელასტიკურობის საფუძველზე ბაზრების სეგმენტაციას.

4.2.4 ფასის ელასტიკურობები

ფასების ელასტიკურობა არის ის ზომა, თუ რამდენად იცვლება მოთხოვნილი რაოდენობა, როდესაც ფასი იცვლება ერთი პროცენტით.

რაც უფრო მაღალია ფასების ელასტიკურობა, მით უფრო ძლიერ რეაგირებს რაოდენობა შეცვლილ ფასზე (Graf 2002). მაშასადამე, ფასების ელასტიკურობაზე დაყრდნობით, შეიძლება დადგინდეს, თუ რამდენად მკვეთრად რეაგირებენ მომხმარებლები ფასების ცვლილებებზე.

დაბალი ელასტიკურობის შემთხვევაში, ფასები შეიძლება იყოს საკმაოდ ცვალებადი, რაზედაც მომხმარებლები ზღვარგადასულად/უზომოდ რეაგირებენ. თუ ელასტიკურობა დაბალია, ფასები შეიძლება რელატიურად ძლიერ ვარიირებდეს (იყოს საკმაოდ ცვალებადი). როდესაც ფასების მატებასთან ერთად, მომხმარებელთა რაოდენობა თითქმის არ იცვლება, ამ შემთხვევაში, უპირატესობა ენიჭება პროდუქტსა და/ან ბრენდს, რაც მომხმარებლებს წააქეზებთ, რომ გაზრდილი ფასების მიუხედავად, ლოიალური დარჩნენ მისადმი.

ფასის ელასტიკურობა განისაზღვრება, როგორც რელატიური მოცულობის ცვლილების თანაფარდობა, მის გამომწვევ რელატიური ფასის ცვლილებასთან. რელატიური (ფარდობითი) ცვლილება ნიშნავს ცვლილებას საწყისი რაოდენობის, შეაბამისად, საწყისი ფასის ცვლილების მიმართ.

მოთხოვნის ფასის ელასტიკურობით, შეიძლება შეფასებულ

(გამოყენებულ) იქნას, ფასის ცვლილების გავლენა გაყიდვებზე. ვინაიდან (იმის გამო, რომ) ელასტიკურ სექტორში (უბანზე) ფასების შემცირება იწვევს გაყიდვების ზრდას და ფასების ზრდა - გაყიდვების შემცირებას. არაელასტიკურ სექტორში (უბანზე) ფასების შემცირება იწვევს გაყიდვების შემცირებას და ფასების ზრდა იწვევს გაყიდვების ზრდას.

პრაქტიკაში, განსაზღვრული/გარკვეული პროდუქტის ფასის ელასტიკურობის ღირებულება, ზუსტად არც კი (თითქმის არ) გამოითვლება/გაიანგარიშება. ფასების ელასტიკურობის სავარაუდო გაზომვისთვის, დასავლურ ლიტერატურაში ნახსენებია შემდეგი მეთოდები:

- ჩავლილი რეაქციების დაკვირვება ფასის ცვლილებებზე, გაყიდვების შემუშავებული სტატისტიკის საფუძველზე.

- ფასების ტესტების ჩატარება. აქ ახალი პროდუქტისთვის დგინდება ბაზრის მიღების მზაობა/მზადყოფნა სხვადასხვა ფასნარმოქმნით (pricing).

- დილერისა (ვაჭრის) და გამყიდველის გამოკითხვები (კვლევები).

მომხმარებლები ფასებისადმი მგრძობიარენი არიან, თუ მათ აქვთ პროდუქტის ალტერნატივა. ფერელი და ჰერტლინი (Ferrell/Hartline 2014, გვ.162) აჩვენებენ სიტუაციათა წყებას (უამრავ სიტუაციას), როდესაც ფასების ელასტიკურობა მაღალია:

სუბსტიტუციური საქონლის ხელმისაწვდომობა: თუ სუბსტიტუციური საქონელი არსებობს, მომხმარებელს შეუძლია თავი აარიდოს მას (შეცვალოს ის), როგორც კი პროდუქტის ფასი-მომსახურების (შესრულების) თანაფარდობა აღარ იქნება (მისთვის) მიზანშეწონილი; მოთხოვნა რელატიურად ელასტიკურია. და პირიქით, მოთხოვნა იმ საქონელზე, რომლის სუბსტიტუციური საქონელი არ არსებობს (მაგ., მაზუთი), შედარებით არაელასტიკურია.

ფასის კომუნიკაცია როგორც კონკურენციის ინსტრუმენტი: ზოგიერთ დარგთან (მაგ ტელეკომუნიკაცია, ავეჯი) ფასი

შესამჩნევად/მნიშვნელოვნად არის კომუნიცირებული (დაკავშირებული). შესაბამისად, მომხმარებლები სენსიტიურად რეაგირებენ კონკურენტებს შორის ფასების განსხვავებაზე (მაგალითად, მეზობელ ბენზინგასამართ სადგურებს შორის მხოლოდ რამდენიმე ცენტით ფასის განსხვავებამ განაპირობა გრძელი რიგები პირველი ბენზინგასამართ სადგურის წინ და სრული სიცარიელე მეორე ბენზინგასამართ სადგურთან.). ამ ფენომენტთან მჭიდრო კავშირშია ის ფაქტი, რომ ფასების მარტივი შედარება იწვევს ფასების უფრო მაღალ ელასტიკურობას.

საჭიროების დაკმაყოფილების სიმარტივე: თუ მოთხოვნილება მარტივად დაკმაყოფილდება, ე.ი. თუ პროდუქტის მცირე რაოდენობა უკვე გაჯერებულია მყიდველთან, მასზე მოთხოვნა არაელასტიკურია. მაგალითად, მარილის მაღალი ფასის შემცირებამ შეიძლება ოდნავ გაზარდოს (საქონლის) გასაღება (გაყიდვები). (და) პირიქით, თუ, მეორე მხრივ, ძირითადი საკვები პროდუქტის ფასები იზრდება, ეს ბევრ საზოგადოებრივ წრეში იწვევს სოციალურ მღელვარებას (ასე მაგალითად, მე-19 საუკუნეში, ლუდის ფასის ზრდამ სრულად განაპირობა ბავარიის სამეფო ოჯახის დამხობა).

საქონლის გამძლეობა (სიმტკიცე/ხანგრძლივობა): ეს ფაქტორი განაპირობებს საქონელზე მოთხოვნის ელასტიკურობას, რადგან გამძლე საქონლის შექმნა შეიძლება გადაიდოს (გადაინიოს, გადავადდეს) თუ ფასი არახელსაყრელია/არასახარბიელოა (მაგალითად, ავტომობილის შექმნა).

საჭიროებების გადაუდებლობა: მაღალი გადაუდებლობა იწვევს დიდი მასშტაბის (შესამჩნევ, მნიშვნელოვან, ფართო; მეტწილად) არაელასტიკურ მოთხოვნას (მაგ., მედიკამენტები).

საქონლის აბსოლუტური ფასის დონე ფასის შეცვლამდე: მაღალი ფასი მოიცავს ფასების შემცირების გარკვეულ პოტენციალს და, ამრიგად, ახალი სამომხმარებლო ფენების (მომხმარებლების) მიზიდვის შესაძლებლობას (უფრო ელასტიკური მოთხოვნა). მეორე მხრივ, უკვე დაბალი აბსოლუტური

ფასის შემცირება (მაგალითად, სალექს რეზინზე) ყოველთვის არ გვპირდება გაყიდვების ახალი შესაძლებლობების გახსნას (უფრო არაელასტიკური მოთხოვნა).

კომპლემენტარული პროდუქტები: დამატებით პროდუქტზე ფასის შემცირება იწვევს მას, რომ მომხმარებლებს მეტი ფული გააჩნდეთ პროდუქტის შესაძენად და შესაბამისად, ფასზე უფრო ნაკლებად მგრძობიარედ რეაგირებდნენ. ფასების შემცირება კრუიზებზე (ზღვით მოგზაურობისას) იწვევს მაგ., ფასის უმნიშვნელო (მცირე) ელასტიკურობას სახმელეთო ექსკურსიებზე.

4.2.5 ფასების სტრატეგიის პრობლემური სფეროები

ფასების სტრატეგია არის მარკეტინგის ინსტრუმენტული სტრატეგიების ის სფერო, რომელიც ყველაზე ინტენსივობით იმყოფება საზოგადოებრივი/საჯარო დაკვირვების ქვეშ და ყველაზე მკაცრად რეგულირდება (Ferrell/Hartline 2011, გვ.255). „ფასების სტრატეგიის“ პრობლემური სფეროებია (ადგილებია) ფასების დისკრიმინაცია, ფასებზე შეთანხმება (ფასების დარეგულირება), დემპინგი (Dumping) და მომხმარებლების შეცდომაში შეყვანა.

ფასების დისკრიმინაცია (ან აგრეთვე, ფასების დიფერენციაცია) ხდება მაშინ, როდესაც კომპანია სხვადასხვა მომხმარებელს სთავაზობს პროდუქტებს განსხვავებული ფასებით. ხოლო ფასების დიფერენცირება (თუნდაც ლეგალურად) მაშინ არ არის სადავო, როდესაც ფასთაშორის სხვაობა (ფასების განსხვავება/განსხვავებული ფასები) შეიძლება გამართლდეს სხვადასხვა სამომხმარებლო ჯგუფებს შორის ხარჯების განსხვავებით. ამას ადგილი აქვს რეგულარულად (მუდმივად/ყოველთვის), როდესაც ხარჯთაშორის სხვაობა (ხარჯების განსხვავება/განსხვავებული ხარჯები) მაგ., შეიძლება აიხსნას სხვადასხვა შეკვეთის მოცულობით/რაოდენობით.

კონკურენტებს შორის *ფასებზე შეთანხმება* (ფასების და-

რეგულირება, ფასების დაფიქსირება) ჩვეულებრივ, მუდმივად არალეგალურია. ის კომპანიები, რომლებიც მონაწილეობენ ე.წ. საფასო კარტელებში, მკაცრად ისჯებიან. სხვადასხვა ქვეყნებში კონკურენციის დამცველებისთვის ყოველთვის არ არის ადვილი კარტელური გარიგებების აღმოჩენა (მაგ., გერმანიაში ამ დავალებას ასრულებს ბუნდესკარტელამთი/Bundeskartellamt). კონსპირირებული (კონსპირაციის/შეთქმულების დამცველი) კომპანიები იშვიათად ადგენენ/ამზადებენ ფორმალურ შეთანხმებებს თავიანთი გარიგებების შესახებ და შემდეგ ინარჩუნებენ მათ, როგორც ეს გააკეთეს ელექტროენერჯის საკაბელო კარტელის შემთხვევაში. ხშირად კომპანიები დებენ არაფორმალურ გარიგებებს („საუზმის კარტელები“), ან რეაგირებენ (ანარმოებენ ხმის მიცემას/კენჭის ყრას) მხოლოდ ე. წ. ფასების სიგნალებზე, ე. ი. მაგალითად, საჯაროდ გამოცხადებული ფასების ცვლილებების შესახებ, მათი მომავალი ფასების სტრატეგიის შესახებ და ა.შ. რაც წარმოადგენს კიდევ მათი მსჯელობის საგანს.

დემპინგი არის მიზანმიმართული მცდელობა, რომ დაბალი ფასებით აიძულო კონკურენტები გავიდნენ ბაზრიდან. კონკურენტის გაძევების შემდეგ, ფასები, როგორც წესი, უბრუნდება სანყის დონეს (Ferrell/Hartline 2011, გვ. 256). რეალურად, დემპინგის დამტკიცება რთულია: წარმოდგენილი უნდა იქნას მტკიცებულება, რომ ან გამიზნულად ჰქონდა ადგილი ფასების შემცირებას კონკურენტების გამოსათიშად, ან ის, რომ ფასები თვითღირებულებაზე დაბლა იმყოფებოდა.

ბოლო დროს, საფასო ღონისძიებებით, *მომხმარებლების შეცდომაში შეყვანა* მიიპყრო საზოგადოების დიდი ყურადღება. კონკრეტულად, აქ არის შემთხვევები, როდესაც კომპანიები აცხადებენ ფასების შემცირებას „ჩვეულებრივ ფასებთან“ (normal prices, აგრეთვე, standard prices/regular prices) შედარებით და ეს საერთოდ არ შეესაბამება სინამდვილეს. მომხმარებელთა შეცდომაში შეყვანაზე საუბარია მაშინ, როდესაც კომპანიები „ჩვეულებრივ ფასად“ (normal price) მხოლოდ ძალიან

მცირე რაოდენობას ყიდიან, ან იმ უჩვეულოდ ხანგრძლივ პერიოდზე, როდესაც ძალაშია „სპეციალური შეთავაზება“ (და ამით, ფაქტობრივად, „მინოდების/შეთავაზების ფასი“ ჩვეულებრივი ფასია (Ferrell/Hartline 2011, გვ. 257).

4.3 დისტრიბუციის სტრატეგია

როგორც განაწილების სტრატეგიის ნაწილი, კომპანია განსაზღვრავს სადისტრიბუციო არხებს. ეს არის გზა, რასაც გადის პროდუქტი მწარმოებლიდან მომხმარებლამდე (Diller 2001). ამასთან, მინოდების ქსელში (Supply Chain) დგინდება სავაჭრო ორგანიზაციები. სავაჭრო (გაყიდვების) ორგანიზაციები არიან მწარმოებლების პარტნიორები სადისტრიბუციო წვლილით: დისტრიბუციის შუამავლები (საბითუმო და საცალო ვაჭრობა), დისტრიბუციის დამხმარეები და მომხმარებელთა შემსყიდველ-დამამზადებელი ორგანიზაციები (Toporowski 2009). ეს გადანყვეტილებები ისეთივე მნიშვნელოვანია ბაზრის წარმატებისთვის, როგორც სწორი სამიზნე ჯგუფების ან ყველაზე პერსპექტიული პროდუქტის არჩევა. მხოლოდ ბაზარზე საკმარისად ყოფნა/ხელმისაწვდომობა და პროდუქტის ფაქტობრივი გამოსადეგობა/ვარგისიანობა იძლევა გაყიდვების შესაძლებლობას. ყოველ ბაზარსა და მომხმარებელზე ორიენტირებულ კომპანიას აქვს ამოცანა, გაანალიზოს სხვადასხვა გასაღების გზისა (განაწილების არხისა) და გასაღების ორგანიზაციის დადებითი და უარყოფითი მხარეები, და მოახდინოს გასაღების არხების ოპტიმალური მიქსის იდენტიფიცირება და იმპლემენტირება. ამასთან, აქ უპირველეს ყოვლისა, გადამწყვეტ როლს თამაშობს გასაღების ხარჯები და სასურველი სამიზნე ჯგუფების ოპტიმალური გამოვლენა.

მაგრამ, ასევე არც თუ უმნიშვნელო როლს თამაშობს, გასაღების (გაყიდვების) არხის იმიჯის ეფექტი (მაგ., ფლაგმანი სავაჭრო სახლის/დიდი უნივერსალური მაღაზია [Flagship Store]

VS კარდაკარ გაყიდვები [Doorstep Selling]:

ფერელი და ჰერტლაინი (Ferrell/Hartline 2011, გვ.169) უპირველესად, მარკეტინგული არხებისა და ფიზიკური დისტრიბუციის კომპონენტების გასწვრივ ახდენენ, დისტრიბუციის სტრატეგიისა და მიწოდების ქსელის (*Supply Chain*) მენეჯმენტის სისტემატიზაციას.

მარკეტინგის არხები არის მარკეტინგის ინსტიტუტების სისტემა, რომლის მეშვეობითაც პროდუქტები, რესურსები, ინფორმაცია, არამატერიალური (არახელშესახები) აქტივები და/ან საკუთრების უფლებები, მათი წარმოშობის ადგილიდან მიედინება საბოლოო მომხმარებლისკენ. ზოგიერთი მარკეტინგის ინსტიტუტია სამართლებრივად ხდება პროდუქციის მფლობელი (მაგ., ბითუმად და ცალობით მოვაჭრენი), ზოგი კი მხოლოდ ამ პროცესში მონაწილეობს და ზრდის მის ეფექტურობას (მაგ., აგენტები, ბროკერები ან ფინანსური მაკლერები).

ფიზიკური განაწილება (ანუ ლოჯისტიკა) აყალიბებს პროდუქტებისა და ინფორმაციის ნაკადს პარტნიორებს შორის მიწოდების ქსელში (ჯაჭვში). აქ, ამოცანა მდგომარეობს მასში, რომ მინიმალური დანახარჯებით უზრუნველყოფილი იქნას პროდუქტის ხელმისაწვდომობა/არსებობა (და გამოსადეგობა/ვარგისიანობა) სწორ რაოდენობაში, შესაბამის ადგილას, შესაბამის დროს. ეს მოიცავს იმგვარ აქტივობებს, როგორცაა მომხმარებლის მომსახურება, შეკვეთის მიღება და განკარგვა (მენეჯმენტი), ტრანსპორტირება, დასაწყობება/შენახვა, სისტემები და ინფრასტრუქტურა ამ აქტივობათა განხორციელების შესაძლებლობის მიზნით.

მიწოდების ქსელი (*Supply Chain*) ინტეგრირებს (აერთიანებს) მარკეტინგული არხის ყველა წევრს.

მარკეტინგული არხები ასრულებს უამრავ ფუნქციას, როგორც მწარმოებლებისთვის, ასევე საბოლოო მომხმარებლებისთვის. მათი არსებობა უზრუნველყოფს ორივე მხარის უფრო მეტ ეფექტიანობას და დაბალ ხარჯებს, თუმცა მიწოდების ქსელში დამატებითი კომპანიების არსებობა ერთჯერადად ინ-

ვევს უფრო მეტ ხარჯებს. როგორ შეიძლება, რომ ერთად აღებული „მარკეტინგული არხის“ საერთო სისტემამ შეამციროს ხარჯები? ეს განპირობებულია იმ სპეციალური ფუნქციებით (განსაკუთრებული მახასიათებლებით), რომელსაც მარკეტინგული არხი ასრულებს:

მისანდომობა: საბოლოო მომხმარებლებს შეუძლიათ დაიკმაყოფილონ მათი მოთხოვნილებები One-Stop-Shopping-ით (ერთჯერად საყიდლებზე) და ამდენად, დაზოგონ დრო და ხარჯები. აქ (საცალო) ვაჭრობა წარმოადგენს *ასორტიმენტის (სპექტრის) ფუნქციას*, ე.ი., ის მომხმარებელს სთავაზობს პროდუქტის ალტერნატივების ფართო და/ან ღრმა არჩევანს. გარდა ამისა, მარკეტინგული არხები, როგორც წესი, პროდუქტებს აწვდიან მოთხოვნილებათა გაჩენის ადგილზე (მაგ., მომხმარებლის საცხოვრებელ ბინაში).

სპეციალიზაციის ეფექტები: მარკეტინგის არხის ფარგლებში კომპანიები სპეციალიზდებიან იმ აქტივობებში, რომლებსაც უკეთ ფლობენ. ზოგიერთი კომპანია აწარმოებს პროდუქტს, ზოგიერთი ახდენს მათ ტრანსპორტირებას, სხვანი ასაწყობებენ (ინახავენ) და კიდევ სხვები ყიდიან მათ.

რაოდენობრივი, ხარისხობრივი (თვისობრივი) და დროებითი დაძაბულობის დაბალანსება: მწარმოებლებს სურთ პროდუქციის წარმოება მაქსიმალურად დიდი რაოდენობით, მაშინ როდესაც, საბოლოო მომხმარებლებს, მათი მოხმარება სურთ მინიმალური რაოდენობით. გარდა ამისა, კომპანიები მარკეტინგულ არხში ამონმებენ და აფასებენ არხში არსებული პროდუქციის ხარისხს და შესაბამისი ეტიკეტირებით (ნიშანდებით) ხარისხის სიგნალებს უგზავნიან (პროცესის) შემდეგ სტადიაზე (ფაზაში/ეტაპზე) (მაგ., „სავაჭრო/გაყიდვის კატეგორია/კლასი“ გარკვეულ საკვებთან). გარდა ამისა, მარკეტინგის არხში დასაწყობების საშუალებით ხდება დროებითი დაძაბულობების/გამწვავებული ურთიერთობების აღმოფხვრა: მწარმოებლებს ყოველთვის არ შეუძლიათ ყველა პროდუქტის მყისიერად მიწოდება მოთხოვნის შესაბამისად; თუმცა, მომ-

ხმარებლებს ურჩევნიათ მოთხოვნილებათა დაუყოვნებლივი დაკმაყოფილება.

მომსახურება: მარკეტინგული არხები ხშირად უზრუნველყოფენ მომსახურების მთელ სპექტრს (წყებას მომსახურების). ეს ხელს უწყობს, პროდუქციის გაცვლის (გაცვლა-გამოცვლის) განხორციელებისა და ეფექტიანობის ფორმირებას (მაგ., დასაწყობება/შენახვა, მიწოდება, დაზღვევა, დაფინანსება, ანგარიშსწორების წარმოება).

იმისათვის, რომ შესაბამისი/სწორი საქონელი სწორ რაოდენობებში, საჭირო დროს, საჭირო ადგილას და ოპტიმალური დახარჯებით (ფასად) იქნას მიწოდებული, *ფიზიკური დისტრიბუციის* ფარგლებში აუცილებელად უნდა გადაიჭრას წყება სუბამოცანებისა. ჩვეულებრივ, დაგეგმვის პროცესი იწყება დეფიციტის (დანაკლისის) ფაქტორით, რაც როგორც წესი გასაღებაში (გაყიდვებში) არსებობს. დაგეგმილი გაყიდვების საფუძველზე, თავდაპირველად იგეგმება საწარმოო და სასაწყობო (შესანახი) რაოდენობა. საწარმოო (წარმოების) გეგმიდან, პირველ რიგში შეიძლება გაკეთდეს იმის მონახვა, თუ რა და რამდენი უნდა იყოს დამზადებული (და მიწოდებული). ამავე დროს, მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ, თუ რამდენად დიდი უნდა იყოს სასაწყობო მარაგები, ანუ მომხმარებელთა შეკვეთებსა და მწარმოებლების მიწოდებებს შორის არსებული ბუფერი. შემდეგ, მომხმარებლის მიერ შეკვეთილი საქონელი შეფუთვის განყოფილების გავლით, ინაცვლებს სავაჭრო ქსელში გაშვებამდელ ლოკაციაში (საცავში/საწყობში). იქ ისინი იტვირთება და ტრანსპორტირდება მომხმარებლებისთვის ან სატელიტ საცავებში/საწყობებში (ე.ი. საცალო ან საბითუმო სავაჭრო ქსელში). ამრიგად, ფიზიკური დისტრიბუცია ხარჯების მნიშვნელოვან ბლოკს წარმოადგენს. ამავე დროს, ზემოთ აღნიშნული მიზნების თანმიმდევრული შესრულებით, ფიზიკური დისტრიბუცია კონკურენციის დიფერენცირებას ხდის შესაძლებელს (მდრ. Kotler et al. 2007).

4.3.1 სტრატეგიული ბასალეზის/გაყიდვების არხის ფორმირება (დიზაინი)

გასაღების/გაყიდვების არხების მენეჯმენტი თავდაპირველად ეხება *გაყიდვების გზების* კონკრეტულ ფორმირებას (დიზაინს). ძირითადად გამოარჩევენ გაყიდვების სამ არხს: *პირდაპირი გაყიდვები, არაპირდაპირი გაყიდვები და მრავალარხიანი გაყიდვები*. ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს გაყიდვების გზების (არხების) არჩევანზე, განსაკუთრებით ეს არის პროდუქტის სპეციფიკა და პოტენციური მომხმარებლების ყიდვის ქცევა. გარდა ამისა, გაყიდვების გზის (არხის) არჩევანზე ასევე გავლენას ახდენს ისეთი გარე ფაქტორები, როგორცაა ფიზიკური გარემო ფაქტორები, სოციალური გარემოებები ან ტრადიციები, რის გამოც, ისინი კომპანიისთვის აგრეთვე შეიძლება ვარირებდეს ბაზრიდან ბაზრამდე (Rennhak/Opresnik 2015, გვ.97).

პირდაპირი გაყიდვები ნიშნავს, რომ მწარმოებელი თავის პროდუქტებს პირდაპირ (ე.ი. სხვა დამოუკიდებელ ინსტიტუციებთან დაკავშირების გარეშე) განათავსებს ბაზარზე, საბოლოო მომხმარებლებისთვის (Kreutzer 2010). ამასთან (აქ) არსებობს გასაღების სხვადასხვა ალტერნატივა, მაგალითად, პერსონალური, წერილობითი ფოსტით, ტელეფონით ან ელექტრონულად (Renker 2009). პირდაპირი დისტრიბუციის გაყიდვების ორგანიზაციები, მაგალითად, საკუთარი გაყიდვების განყოფილება ან გაყიდვების ოფისები, ან საკუთარი გაყიდვების წარმომადგენლობა/პერსონალი, წარმოდგენილი მუდმივი თანამშრომლებით (მაგ., მსხვილი კლიენტები, კომივოიაჟორები [სავაჭრო ფირმის აგენტები]).

ამასთან, B2C ბაზრებზე, როგორც წესი, საუბარია კარდაკარ გაყიდვაზე (door-to-door-selling), ანუ, გაყიდვების წარმომადგენლები/პერსონალი მომხმარებელს სახლში სტუმრობენ. ეს განსაკუთრებით ხშირია იმ პროდუქტების შემთხვევაში, რომლებიც ახსნა-განმარტებას მოითხოვს (Kreutzer 2010). B2B

ბაზრებზე, როგორც წესი, საუბარია პერსონალურ გაყიდვებზე (personal selling). ეს ტერმინი, არა მხოლოდ მყიდველსა და გამყიდველს შორის უშუალო კონტაქტზე მიანიშნებს, არამედ (სასურველი) გრძელვადიანი (პირადი) საქმიანი ურთიერთობის შესახებ, რომელიც უნდა შეიქმნას და შენარჩუნდეს (Klein-altenkamp 2006).

პირდაპირი გაყიდვების მთავარი უპირატესობაა მომხმარებელთა ინტერფეისი (customer interface), რაც იმას ნიშნავს, რომ მწარმოებელი იმყოფება უშუალო კომუნიკაციაში საბოლოო მომხმარებელთან, ამალღებს მომხმარებლის ცნობიერებას და უკეთესად შეუძლია შეიმუშაოს, მათ წინაშე მდგარი პრობლემების მოგვარების გზები. იგი დამოუკიდებელია დისტრიბუციის მესამე პარტნიორისგან. დისტრიბუციის მთელი მენეჯმენტი შეიძლება გაკონტროლდეს მწარმოებლის მიერ. გარდა ამისა, იზოგება სადისტრიბუციო პერიოდი (დრო/ხანგრძლივობა) (Pepels 2007).

პირდაპირი გაყიდვების კიდევ ერთი უპირატესობა ის არის, რომ საკუთარი თანამშრომლები იძლევიან თავიანთ პროფესიულ ცოდნასა და გამოცდილებას მომხმარებლების რჩევის შესახებ, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ასსნა-განმარტებადი პროდუქტების B2B ბაზარზე, მაგრამ ასევე შეიძლება მნიშვნელოვანი იყოს B2C ბაზარზეც. მაგალითად, კომპანია Tupperware თავდაპირველად ცდილობდა თავისი პროდუქციის გაყიდვას საცალო ვაჭრობით, მაგრამ მალევე გადავიდა პირდაპირ გაყიდვებზე (ე.წ. „Tupper-Parties“), რადგან მხოლოდ საკუთარი გაყიდვების პერსონალი ჩანდა შემძლე, ადეკვატური ურთიერთობის დასამყარებლად, პროდუქტის უპირატესობის (სარგებლის) წარმოჩენის კუთხით.

პირდაპირი გაყიდვების მნიშვნელოვანი მინუსი ის არის, რომ, როგორც დისტრიბუციის მენეჯმენტი, ასევე დისტრიბუციის რისკი მწარმოებელთანაა. ეს მით უფრო რთულია, რადგან მწარმოებელი (დიდი ალბათობით) შეიძლება პროდუქტის სპეციალისტი იყოს თავის დარგში, რაც ყოველთვის და აუცილ-

ებლად არ მოდის შესაბამისობაში სავაჭრო ექსპერტობასთან. სავაჭრო პარტნიორების არაარსებობა განსაკუთრებით საზიანოა იმ მწარმოებლებისთვის, რომელთაც მხოლოდ პროდუქტის/სერვისის (საქონლისა და მომსახურების სფერო) ვიწრო სპექტრი გააჩნიათ. კომერციული თვალსაზრისით ის მხოლოდ მაშინ არის გამართლებული, როდესაც დაკავშირებულია/ინტეგრირებულია სავაჭრო პარტნიორის ფართო ასორტიმენტთან/სპექტრში (Kreutzer 2010). საკუთარი სადისტრიბუციო არხების შექმნისა და შენარჩუნების ხარჯები ხშირად ძალიან მაღალია და მუდმივი/მყარი ხარჯების დიდ ტვირთს (დიდ ზედნადებ ხარჯებს) გულისხმობს (Pepels 2007). აქ, ვიწრო სერვისპროგრამის მქონე კომპანიები კვლავ განიცდიან ნაკლოვანებებს/ნეგატივებს, რადგან გასაღების ხარჯები პროდუქტთა ასორტიმენტზე შესაძლოა არაპროპორციულად გადანაწილდეს (Kreutzer 2010).

არაპირდაპირ გაყიდვებზე საუბარია, როდესაც კომპანია ყიდის თავის სერვისულ პროგრამას იურიდიულად და ეკონომიკურად დამოუკიდებელი, არაკომერციული ორგანიზაციების (საწარმოების) მეშვეობით (ანუ იმ ორგანიზაციებით, რომლებიც არ არიან საწარმოს ნაწილი), როგორც გაყიდვების შუამავალი (აგენტი, კომივიოიაჟორი), პროდუქტის საბოლოო მომხმარებელამდე დაყვანის ფუნქციით (Renker 2009). იმაზე დამოკიდებულებით, თუ რამდენი გაყიდვების აგენტი იქნება დაკავშირებული გაყიდვების პროცესში, საუბარია, ერთ, ორ, ან მეტ საფეხუროვან გაყიდვებზე. არაპირდაპირი გაყიდვების ნახვა შესაძლებელია როგორც B2C, ასევე B2B ბაზრებზე (Kreutzer 2010). ამასთან, გაყიდვების პარტნიორებს შეუძლიათ გამოიყენონ მაგ., ბითუმად და ცალობით მოვაჭრენი, სავაჭრო წარმომადგენლები (სავაჭრო ფირმის რწმუნებულები), კომისიონერები (სავაჭრო აგენტები/შუამავლები) და სავაჭრო მაკლერები (კომერციული აგენტები) (Rennhak/Opresnik 2016, გვ.137).

პირდაპირი გაყიდვების ნაკლოვანებები (უარყოფითი მხარეები) შეესაბამება არაპირდაპირი გაყიდვების უპირატესობ-

ებს (დადებით მხარეებს) და პირიქით. არაპირდაპირი გაყიდვები პირველ რიგში მიზანშეწონილია იმ კომპანიებისთვის, რომლებსაც არ ყოფნით ცოდნა და გამოცდილება გაყიდვებში, ისევე როგორც - საჭირო ფინანსური რესურსები. არაპირდაპირი გაყიდვები განსაკუთრებით ხელსაყრელია შესყიდვის მაღალი სიხშირის მქონე, დაბალი ახსნა-განმარტების მსაჭიროებელ პროდუქტებთან და მომსახურებებთან. ამასთან (აქ) მწარმოებელს შეუძლია გამოიყენოს თავისი დისტრიბუციის პარტნიორების გამოცდილება, ორგანიზაციული სტრუქტურა და კონტაქტები (Pfetzig 2004).

არაპირდაპირი გაყიდვების კიდევ ერთი უპირატესობა მდგომარეობს მასში, რომ მომხმარებლები სიამოვნებით იკმაყოფილებენ თავიანთ ყველა საჭიროებას ერთი წყაროდან (One-Stop-Shopping). მაშასადამე, ვაჭრობა წყვეტს/ამთავრებს გაყიდვების პროცესს, რის გამოც საჭიროა მხოლოდ მცირე გაყიდვების ორგანიზაცია, რომელიც დაუზოგავს მწარმოებელს დროსა და ფულს (Pfetzig 2004). აგრეთვე, ვაჭრობამ შეიძლება იკისროს ისეთი მნიშვნელოვანი ფუნქციების შესრულება, როგორცაა კონსულტაცია (რჩევა-დარიგება) ან ყიდვის/შეძენის დაფინანსება (Kreutzer 2010).

არაპირდაპირი გაყიდვების მინუსი (ნაკლოვანება) ის არის, რომ მწარმოებელს მეტად აღარ აქვს გავლენა საკონსულტაციო მომსახურების თანამშრომლებზე, სავაჭრო პარტნიორის პროდუქტის ფასზე ან პროდუქტის პრეზენტაციაზე (ნარდგენაზე) (მაგ., მაღაზიაში). ამან შეიძლება უარყოფითი გავლენა მოახდინოს პროდუქტის იმიჯზე (მაგ., თუ პროდუქტი გამოიყენება როგორც სარეკლამო [პრომოუშენი] საქონელი) (Russel 2010).

პირდაპირ და არაპირდაპირ გაყიდვებს შორის გადანყვეტილება/არჩევანი ჩვეულებრივ განისაზღვრება ექვსი ფაქტორით:

- მიწოდებული (შემოთავაზებული) პროდუქტის ახსნა-განმარტების საჭიროება;
- შეძენის სიხშირე, შესაბამისად, საჭიროების სიხშირე;

- მართვისა და კონტროლის შესაძლებლობები;
- ინფორმაცია ბაზრის შესახებ;
- იდენტიფიკაცია კომპანიასთან;
- გაყიდვების ორგანიზაციების (ორგანოების) ხარჯები.

თუ მწარმოებელი ყიდის *ახსნა-განმარტების მსაჭიროებელ პროდუქტებს* (მაგ., დიდი მოცულობის თვითმფრინავი ან ლითონსაჭრელი ჩარხი), ის როგორც წესი, ამას პირდაპირ გააკეთებს. საკუთარ თანამშრომლებს უფრო მეტი პრობლემის გადაჭრა შეუძლიათ, რადგან მათ უფრო მეტი ინფორმაცია აქვთ, ვიდრე გარეშეთ. ასევე გადამწყვეტია *მეძენის სიხშირე*: პირდაპირი გაყიდვები, პირველ რიგში მაშინ არის შესაძლებელი, როდესაც შესყიდვის სიხშირე რელატიურად დაბალია, სხვა შემთხვევებში, - არაპირდაპირი გაყიდვები ჩვეულებრივ უფრო ხელსაყრელია. დაბოლოს, საკუთარი თანამშრომლები შეიძლება უფრო მჭიდროდ იყვნენ *მმართველნი და გაკონტროლებულნი*, ვიდრე გარე გაყიდვების ორგანიზაციები (ორგანოები, სააგენტოები). ისინი ასევე მეტად იდენტიფიცირდებიან საკუთარ კომპანიასთან. მეორე მხრივ, საკუთარი სფეროს პერსონალი/ გაყიდვების წარმომადგენლები უნდა იყვნენ გადამზადებულნი და გარემოების მიხედვით ალჭურვილნი კომპანიის მანქანებით, მობილური ტელეფონებით, ლეპტოპებით და ა.შ. ამიტომ ისინი უფრო ძვირია, ვიდრე გარე ორგანიზაციები (ორგანოები).

ხშირად, კომპანიები არ შემოიფარგლებიან მხოლოდ ერთი გაყიდვების არხით, არამედ იმავდროულად იყენებენ რამდენიმე გაყიდვების არხს ე.წ. *Multi-Channel*-ის ფარგლებში. ერთი მხრივ, ეს ემსახურება ბაზრის დაუფლების/დაფარვის გაზრდას, ვინაიდან მომხმარებლები უკეთ აღწევენ სხვადასხვა უპირატეს სავაჭრო ლოკაციას (მაღაზია, სავაჭრო ცენტრი და ა.შ.), ხოლო მეორე მხრივ, მწარმოებლები უზრუნველყოფენ რისკის დაბალანსებას იმით, რომ მაგ., სავაჭრო პარტნიორებთან დამოკიდებულების შემცირებით, შესაბამისად ძლიერდება ცალკეულ არხთან მიმართებით გარიგების/მოლაპარაკების შესაძლებლობა/უნარი (Rennhak/Opresik 2016, გვ. 138).

მრავალარხიანი (Multi-Channel) გაყიდვების დროს, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს განსხვავებული არხების შესაბამის ორკესტრირებას (კოორდინაციას, მოქმედებათა შეთანხმებას, ურთიერთშეფარდებას). არც მომხმარებლის მხრიდან, არც სავაჭრო პარტნიორების მხრიდან არ შეიძლება არსებობდეს რაიმე ირიტაცია (გალიზიანება/წყენა), ან უთანხმოება/შეუსაბამობა (მაგ., მომხმარებლებზე არაკოორდინირებული პარალელური მიწოდებებით/შეთავაზებებით, ან სავაჭრო პარტნიორების ანგარიშში მოტყუებით, რომლებიც, თუმცა უზრუნველყოფენ საკონსულტაციო მომსახურებას, მაგრამ ალოკაციის (განაწილების) დროს, მაინც რჩებიან ფუნქციური ანაზღაურების (საფასურის) გარეშე. სხვადასხვა გასაღების (გაყიდვების) არხს შორის კანიბალიზაციის ეფექტების (cannibalizations effects) შესამცირებლად, (შესაბამისად, შეგნებული/მიზანმიმართული ოპტიმიზაციისთვის), ენ. Channel-Management-მა (არხის მენეჯმენტი) აქ უნდა განახორციელოს შესაბამისი ფილტრაცია (კონტროლი, მოდულაცია). მომხმარებელთა მხრიდან, გაურკვეველობას შეიძლება დაუპირისპირდეს ის ფაქტი, რომ მომხმარებელს პროდუქტი მიეწოდოს სხვადასხვა არხით. მას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს მაშინ, როდესაც სხვადასხვა გასაღების არხი, განსხვავებული ფასებით ან მომსახურების ხარისხით რეკლამირებს (Kreutzer 2010). მრავალარხიან (Multi-Channel) სისტემაში, რაფინირებული (დახვეწილი/სრულყოფილი) არხის მენეჯმენტით, იზრდება კომპლექსური ხარჯები (complexity costs), რადგან საჭიროა პროდუქციის, კომუნიკაციების, სისტემებისა და პროცესების დარეგულირება (Renker 2009).

გაყიდვების (გასაღების) გზების ფორმირებასთან, პირდაპირ და არაპირდაპირ არხებს (ანდა, შესაძლო შერეულ/მიქს ფორმებს) შორის არჩევანის გარდა, საქმე ეხება ასევე ბაზრის დაუფლებას/დაფარვას. აქ განასხვავებენ ექსკლუზიურ დისტრიბუციას, სელექციურ დისტრიბუციას და ინტენსიურ დისტრიბუციას (Ferrell/Hartline 2014, გვ.173):

ექსკლუზიური დისტრიბუცია არის ბაზრის განვითარების (market development) რესტრიქციული ტიპი/სახეობა. მწარმოებლები, რომლებიც იყენებენ ბაზრის განვითარების ამ ფორმას, შერჩეულ გაყიდვების სფეროში (დარგში) მხოლოდ სადისტრიბუციო პარტნიორს გადასცემენ საკუთარი პროდუქტის გაყიდვის უფლებას. ამ ტიპის/სახეობის ბაზრის განვითარება როგორც წესი, გამოიყენება მაღალი დონის პრემიუმ ან ფუფუნების პროდუქტებთან.

სელექციური დისტრიბუცია ნაკლებად რესტრიქციულია. აქ, მწარმოებლები, გაყიდვების სფეროში, რამდენიმე სავაჭრო პარტნიორს ანდობენ თავიანთი პროდუქტის გაყიდვას. ჩვეულებრივ, სელექციური დისტრიბუცია გამოიყენება მაშინ, როდესაც მომხმარებლებს გააჩნიათ სხვადასხვა სავაჭრო ობიექტის შედარების შესაძლებლობა. შესაბამისად, ე.წ. After-Sales-Service-ს (საგარანტიო, ანუ გაყიდვების შემდგომ მომსახურებას) ენიჭება დიდი მნიშვნელობა. გაყიდვების პარტნიორების შერჩევის საფუძველს ხშირად წარმოადგენს მოსაზრებები/შეხედულებები გაყიდვების პარტნიორის იმიჯის, საკონსულტაციო კომპეტენციებისა და მოქმედების რადიუსის (სფეროს/არეს) შესახებ.

ინტენსიური დისტრიბუცია ცდილობს საკუთარი პროდუქტი ხელმისაწვდომი გახადოს რაც შეიძლება მეტი სავაჭრო ობიექტის საშუალებით. მიზანია, ყურადღებისა და გაყიდვების შანსების გენერირება საკუთარი პროდუქტისთვის. ეს სტრატეგია, მრავალი მწარმოებლისთვის წარმოადგენს იდეალურ სტრატეგიას, მაგ., სწრაფად რეალიზებადი სამომხმარებლო საქონლისთვის (fast-moving consumer goods). გაყიდვების პარტნიორების (დისტრიბუტორების) მაქსიმალური რაოდენობის დასარწმუნებლად, საერთო ჩამონათვალში შეიტანონ მათი საკუთარი პროდუქცია, ზოგჯერ საჭიროა გარკვეული კონტროლის განხორციელება პროდუქტის ე.წ. pricing-სა (ფასწარმოქმნის პროცესი/ფასის კალკულაცია) და პრეზენტაციაზე.

4.3.2 კონფლიქტები და კოოპერაცია ღირებულებათა შექმნის ჯაჭვებში (ღირებულების ქსელში)

მარკეტინგული არხების ფორმირების (დიზაინის) გარდა, ფიზიკური დისტრიბუციის სტრატეგიული დიზაინი წარმოადგენს დისტრიბუციის სტრატეგიის მნიშვნელოვან შემადგენელ ნაწილს. ფიზიკური დისტრიბუციის ამოცანაა უზრუნველყოს პროდუქტის ხელმისაწვდომობა საჭირო ოდენობით, სწორ ადგილას და დროულად ხარჯების ეფექტური (ხარჯთეფექტური, რენტაბელური) წესით/საშუალებით. ამისათვის საჭიროა აქტივობები, როგორც არის მომხმარებელთა მომსახურება, შეკვეთის მიღება და მენეჯმენტი, ტრანსპორტი, დასაწყობება/შენახვა, ასევე სისტემები და ინფრასტრუქტურა. მინოდების ქსელის (Supply Chain) მენეჯმენტის სტრატეგიული ფორმირება არის პროდუქტებისა და ინფორმაციის ნაკადის დიზაინი (შემუშავება) პარტნიორებს შორის მინოდების ჯაჭვში (ქსელში).

კომპანიები, მინოდების ჯაჭვში (ქსელში) ხედავენ მზარდ პრობლემებს (გამონვევებს) და რაც მოითხოვს საწარმოთაშორისი (ინდუსტრიის) მინოდების ქსელის ოპტიმიზაციას, ე.ი. ნედლეული მასალების შესყიდვებიდან პროდუქციის საბოლოო მომხმარებელამდე დაყვანის მთელი (წინა, მიმდინარე და შემდგომი) პროცესის მიღწევას. იგი მოითხოვს ინტენსიურ კროს-კორპორაციულ კოორდინაციას (საწარმოთაშორის კოორდინაციას) და, საბოლოოდ, ინტეგრაციას მინოდების ქსელის გასწვრივ. დღეს ბაზრებზე მეტად აღარ მეტოქეობენ ვერტიკალურად ინტეგრირებული ცალკეული (ინდივიდუალური) მწარმოებლები, არამედ უფრო მეტად, - რთულად და მოქნილად სტრუქტურირებული, ალტერნატიული მინოდების ქსელები, რომლებიც შედგება დამოუკიდებელი, სისტემურად დაკავშირებული, მაგრამ იმავდროულად, დამოუკიდებლად მოქმედი კომპანიებისგან.

მომარაგების ქსელის (Supply Chain) ყველა ელემენტის ქვემარატი ინტეგრაცია მოითხოვს პარტნიორულ ურთიერთობებ-

ზე დამყარებულ ურთიერთობებს ყველა მონაწილე კომპანიას შორის - კონკურენციული „Win-Lose“ დამოკიდებულება (ერთი პარტნიორის გამარჯვება, სხვის ხარჯზე ხდება.), უნდა შეიცვალოს „Win-Win“ დამოკიდებულებით (პარტნიორობა ურთიერთსარგებელისთვის - ყველა მონაწილე კომპანია იმარჯვებს.) (Ferrell/Hartline 2014, გვ. 174). მაშასადამე, ეს ბაძებს შემდეგ კითხვას: შეიძლება თუ არა იყვნენ დეცენტრალიზებულად მმართველი და პარტნიორულად მოქმედი მინოდების ქსელები უფრო კონკურენტუნარიანი, ვიდრე, - ვერტიკალურად ინტეგრირებული კონკურენტები?

კოლაბორაციული მინოდების ქსელები ფოკუსირებული არიან Win-Win-ის შედეგებზე და ცდილობენ გადალახონ მიმნოდებელ ქსელში ჩართულ კომპანიებს შორის არებული კონფლიქტის ეს ბუნებრივი წყაროები (Ferrell/Hartline 2014, გვ.174). მინოდების ჯაჭვის/ქსელის (Supply Chain) მენეჯმენტის საბოლოო მიზანი არის ეფექტიანობის ოპტიმიზაცია მთლიან მინოდების ქსელში. აქ მრავალი მეთოდია გამოყენებული, მაგ., მონაწილე მხარეებს შორის ინვენტარის რისკის გაზიარება, მთლიანი მინოდების ქსელის მოგების გაზრდის მიზნით.

ფერელის / ჰერტლაინის (Ferrell/Hartline 2014, გვ.275) თანახმად, ნდობა გადამწყვეტი და ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია. ნდობის გარეშე, კომპანიები არ წყვეტენ კონტროლს მინოდების ქსელის აქტივობებზე (საქმიანობაზე). საერთო შედეგის ოპტიმიზაციისთვის ნებისყოფის ნაკლებობა და ნაცვლად ამისა, მხოლოდ საკუთარი კომპანიის შედეგებზე ყურება, ყველა პარტნიორთან ინვესტს სუბოპტიმალურ შედეგებს ღირებულებათა შექმნის ჯაჭვში.

მინოდების ქსელის ყველა ელემენტისა და შესაძლო რისკების შესახებ ინფორმაციის გენერირება, ბიზნეს-თანამშრომლობის საფუძველზე, ყველა პარტნიორს აძლევს ერთობლივი სტრატეგიის შემუშავება-განვითარებისა და იმპლემენტირების შესაძლებლობას, არსებული სისუსტეებისა და ნაკლოვა-

ნებების გამოსავლენად და აღმოსაფხვრელად. ეს მოითხოვს მჭიდრო ურთიერთობასა და თანამშრომლობას მინოდების ქსელში ყველა პარტნიორს შორის.

4.3.3 ტენდენციები/ტრენდები სადისტრიბუციო არხებში

განვითარება არ წყდება აგრეთვე გასაღების (განაწილების) არხების სფეროში. მარკეტინგული არხებსა და მინოდების ქსელში (Supply Chain) მყოფი ყველა პარტნიორი მუდმივი ზენოლის ქვეშ იმყოფება, რომ უკეთესად და ეფექტურად დააკმაყოფილოს მომხმარებლის მოთხოვნილებები. შესაბამისად, იცვლება გასაღების არხები. ეს ყველაფერი უნდა მოერგოს ისევ და ისევ ახალ ამოცანებს/დავალებებს. ძირითადი ტრენდები/ტენდენციები არის ვერტიკალური მარკეტინგის სისტემები, როგორცაა, პირველ რიგში ფრანჩაიზინგი, ჰორიზონტალური მარკეტინგის სისტემები, სტრუქტურული ცვლილებები გაყიდვების არხებში და ონლაინ გაყიდვების ზრდა.

მწარმოებლების ცენტრალური საზრუნავია (მისწრაფებაა/სურვილია), თავისთვის ერთდროულად არაპირდაპირი და პირდაპირი გაყიდვების უპირატესობების ათვისება (გამოყენება/სარგებლობა). ნაწილობრივ ეს მიიღწევა ე.წ მრავალარხიანი (Multi-Channel) მიდგომების საშუალებით. გარდა ამისა, გარკვეული დროიდან, მწარმოებლის მარკეტინგულ არხში, აგრეთვე ჩნდება პარტნიორებს შორის უფრო მჭიდრო კავშირების ამკარა ტენდენცია. ეს ვრცელდება ე. წ. *ვერტიკალური მარკეტინგის სისტემის* განვითარებამდე/აგებამდე. ესენი, როგორც წესი, არიან ერთი მწარმოებელი, და რამდენიმე ბითუმად და საცალოდ მოვაჭრე, რომლებიც ბაზარზე გამოდიან, როგორც ერთიანი სისტემა. ამგვარ ვერტიკალურ მარკეტინგულ სისტემასა და სრულიად დამოუკიდებელი საცალო და საბითუმო ვაჭრობის სისტემას შორის, არსებობს მრავალრიცხოვანი

გრადაცია (თანამიმდევრობა), რომელთაგან ყველაზე მნიშვნელოვანი ფორმა, რასაკვირველია არის *ფრანჩაიზინგი*.

ფრანჩაიზინგის შესახებ საუბარია, როდესაც ფრანჩაიზერი (*franchiser=franchise giver*), ერთობლივი/მთელი მარკეტინგისა და მენეჯმენტის კონცეფციების გამოყენებით, (ცალკეული) გასამრჯელოს ფასად, ერთ ან რამდენიმე სამართლებრივად (იურიდიულად) დამოუკიდებელ ფრანჩაიზის მფლობელს (*franchisee=franchise holder*) ანიჭებს ზუსტად განსაზღვრული მომსახურების მესამე პირზე გაყიდვის (გასაღების; გადანაწილების) უფლებას. თუმცა ფრანჩაიზერის მფლობელი მოვალეა აღიაროს ფრანჩაიზერის ინსტრუქციის/მართვის უფლება, მაგრამ სამართლებრივად ის მაინც რჩება დამოუკიდებელ მენარმედ. ფრანჩაიზის მფლობელისა და ფრანჩაიზერის სახელშეკრულებო კავშირი (ურთიერთობა) რეზულტირებს (წარმოშობს/წარმოქმნის) სხვადასხვაგვარ უფლებებსა და მოვალეობებს ორივე მხარისთვის.

ფრანჩაიზერი უზრუნველყოფს მაგ. პროდუქტს, საფირმო და სასაქონლო ნიშანს და ახორციელებს ცენტრალურ ღონისძიებებს/ზომებს რეკლამირების, გაყიდვების ხელშეწყობისა (პოპულარიზაციისა) და ასორტიმენტის დაგეგმვის სფეროებში. ფრანჩაიზის მფლობელი წარმართავს ბიზნესს, მოცემული (ზემოთ ნახსენები) სახელმძღვანელო ხაზის/დირექტივის (წესების) შესაბამისად, რეგულარულად აფიქსირებს შედეგებს და ურთიერთობს/ეხება ექსკლუზიურად (განსაკუთრებით/მხოლოდ და მხოლოდ) ფრანჩაიზერთან ან მოცემულ (ზემოთ ნახსენებ) წყაროებთან.

ფრანჩაიზერის უპირატესობებია:

- ფრანჩაიზის მფლობელმა დასაწყისისთვის (შესვლისთვის, დასაწყებად) უნდა მოახდინოს ინვესტირება. შედეგად ხდება სისტემაში კაპიტალის დამატებითი მოზიდვა გარედან. შესაძლებელია უფრო სწრაფი ექსპანსიაც (გაფართოება): ფრანჩაიზერს, ფრანჩაიზის სისტემის განვითარების (აგების) საშუალებით, შეუძლია სწრაფად გაფართოვდეს, საკუთარ ან მსგავს ფილიალებში ინვესტირების გარეშე.

- ფრანჩაიზის მფლობელი თავის თავზე იღებს/კისრულობს (ითვალისწინებს) გაყიდვების მთელ რისკს.

ფრანჩაიზის მფლობელის უპირატესობებია:

- ფრანჩაიზის მფლობელს შეუძლია კარგად ფესვგადგმული (ადაპტირებული/ჩამოყალიბებული) ბრენდით სწრაფად განავითაროს/ააგოს წარმატებული ავტონომიურობა (დამოუკიდებლობა/თვითმყოფადობა).

- მას შეუძლია კონცენტრირება მოახდინოს ბიზნესის იმ გარკვეულ სპეციფიკურ ასპექტებზე რომლებსაც კარგად ფლობს (მაგ., ბაზრის ცოდნა, გაყიდვები, ოპერატიული მენეჯმენტი/მართვა.)

- ბიზნესის კომპლექსურობა უფრო ნაკლებია, რადგან მნიშვნელოვანი ბიზნესფუნქციები, ფრანჩაიზერის მხარეს სრულდება/გვარდება.

- ფრანჩაიზის მფლობელი სარგებელს იღებს (სარგებლობს) მასშტაბის ეკონომიის (ეფექტის) შედეგებით (the effects of the economies of scale) რისი რეალიზებაც ფრანჩაიზერს შეუძლია.

1980-იანი წლების შუა პერიოდებიდან, ფრანჩაიზმა განიცადა მნიშვნელოვანი ზრდა, როგორც ეროვნულ, ისე საერთაშორისო დონეზე. ფრანჩაიზის ყველაზე პოპულარული სისტემებია დიდი ქსელები (ჯაჭვები), როგორიცაა *Coca-Cola*, *Holiday Inn* ან *McDonald's*. ამასთან, ფრანჩაიზის სისტემების უმეტესობა უწინდებურად, ჯერ კიდევ საშუალო ზომისაა. ტენდენცია არის მომსახურების სექტორისკენ (სფეროსაკენ), იზრდება სისტემის გასტრონომია. (მაგ. *Joey's Pizza*, *Nordsee*, *Vapiano*).

ამასთან ერთად, არსებობს ტენდენცია ე.წ. *ჰორიზონტალური მარკეტინგის სისტემის* მიმართ. ეს ნიშნავს, რომ ორი ან მეტი დამოუკიდებელი მწარმოებელი აერთიანებს საკუთარ რესურსებს და ერთობლივად ატარებს საპროდუქტო/სასაქონლო პროგრამებს. რა არის ამის მიზეზი? ბევრი დარგი/სექტორი (*Branche*) ხასიათდება მნიშვნელოვანი კონცენტრაციის ტენდენციებით. მცირე და საშუალო ზომის კომპანიები, მათივე საწარმოო მასშტაბების გამო, ხშირად არახელსაყრელ/

ნამგებიან მდგომარეობაში ვარდებიან. ჰორიზონტალური მარკეტინგის სისტემებში მონაწილე არცერთ კომპანიას არ აქვს საკმარისი კაპიტალი, ნოუ-ჰაუ (Know-how) და წარმოების საშუალებები, ერთიანი ბაზრის შანსების (შესაძლებლობის) ცალ-ცალკე ასათვისებლად.

გარდა ამისა, *გაყიდვების არხებში კონსტატირდება (დგინდება/ირკვევა) სტრუქტურული ცვლილებები*. მაგალითად, საცალო ვაჭრობაში დგინდება შემდეგი ცვლილებები:

- ძლიერი კონცენტრაციის პროცესი, რაც ზრდის ცალკეული (ინდივიდუალური) საცალო (ვაჭრობის) მოვაჭრის ძალაუფლებას.

- ძლიერი საბაზრო ძვრები ინდივიდუალურ (ცალკეულ) ოპერაციულ (საწარმოო) ფორმებს შორის. მაგ., ფილიალების ქსელის, სამომხმარებლო ბაზრების (Supermarket) და საბითუმო მაღაზიების (SB-department stores დიდი უნივერსალური მაღაზიების განყოფილება/Hypermarket ჰიპერმარკეტი) საბაზრო წილის მძლავრი ზრდა.

- ახალი წარმოების (საწარმოო/საოპერაციო) ფორმების (company form/operating mode) მუდმივი განვითარება.

- მსხვილი საცალო ვაჭრობის კონცენტრების საქმიანობის სფეროების (დარგების) გაფართოება, მაგ., მიწოდების/მომარაგების ახალი ფორმები, როგორცაა სპეციალიზირებული მაღაზიები) და ა.შ.

ასევე არის ზოგადი ცვლილებები შეძენის (ყიდვის) ქცევებში:

- მომხმარებლები იძენენ ახალ სავაჭრო ჩვევებს, მაგ. ვაჭრობა საფოსტო შეკვეთით და მისი ციფრული ფორმა, ე.წ. Home-Shopping თუ Office-Shopping (სახლიდან ან ოფისიდან ყიდვები).

- სერვისის სამსახური (მომსახურებით უზრუნველყოფა) მნიშვნელობას იძენს მომხმარებლისთვის.

- კორპორატიული მომხმარებლებისთვის, ბუნებრივი ხდება ახალი ლოჯისტიკური ტექნოლოგიები, მაგ. კომპიუტერული შეკვეთის განაცხადი.

4.4 კომუნიკაციის სტრატეგია

კომუნიკაციის სტრატეგია მოიცავს კომპანიის გრძელვადიანი საკომუნიკაციო ინსტრუმენტებისა (საშუალებების) და ლონისძიებების/ზომების ერთობლიობას, რომლებიც გამოიყენება კომპანიისა და მისი მომსახურების წარდგინების მიზნით, ამავე კომპანიის რელევანტურ მიზნობრივ ჯგუფებში. ამრიგად, კომუნიკაციის სტრატეგია იძენს (და ასრულებს) მნიშვნელოვან ფუნქციას სტრატეგიულ მარკეტინგში (Unger/Fuchs 2005) და, პროდუქტის სტრატეგიასთან, ფასების სტრატეგიასა და განაწილების სტრატეგიასთან ერთად, ქმნის კომპანიის მარკეტინგის სტრატეგიის ინსტრუმენტარიუმს (საშუალებათა ერთობლიობას). კომუნიკაციის სტრატეგია ქმნის კავშირს სამენარმეო ინიციატივებს შორის, პროდუქტის შემუშავება-განვითარებაში, ბაზრის მოთხოვნებთან/პირობებთან (ბაზართან, ბაზარზე ორიენტირებული) რელევანტური ფასის განსაზღვრასა (ე.წ. pricing, ანუ ფასწარმოქმნის პროცესი/ფასის კალკულაცია) და მისი (ანუ, პროდუქტის) ზომიერად გაყიდვის იმპლემენტაციას (განხორციელებას/რეალიზაციას) შორის ბაზარზე.

კომუნიკაციის სტრატეგიის ამოცანაა კომპანიის შედეგების წარდგენა/საანგარიშო მოხსენების გაკეთება (presentation of performance/performance report) მისი სამიზნე ჯგუფებისთვის. ამასთან, კომუნიკაციის სტრატეგია მოიცავს როგორც ბაზარზე ორიენტირებულ, გარე კომუნიკაციის (მაგ., პრესით რეკლამირება/რეკლამა პრესაში), შიდასაანარმეო, შიდა კომუნიკაციის (მაგ., პერსონალის ჟურნალ-გაზეთები) ლონისძიებებს, ისე ინტერაქტიულ ლონისძიებებს, თანამშრომლებსა და მომხმარებლებს შორის (მაგ., მომხმარებელთა კონსულტირება). ვინაიდან სტრატეგიული მარკეტინგის ყველა ინსტრუმენტს შეუძლია კომუნიკაციური ეფექტების (გავლენების/ზემოქმედებათა) განვითარება, საკომუნიკაციო სტრატეგია მიიჩნევა დამაკავშირებელ რგოლად მარკეტინგ-მიქსის ყველა ინსტრუმენტს შორის (Opresnik/Rennhak 2015, გვ.92).

თავდაპირველად, მრავალი საკომუნიკაციო ინსტრუმენტი ცვალებადი (და ამრიგად, ტაქტიკური) ჩანს მოკლე დროით/მოკლევადიან პერიოდში, კომუნიკაციების ეფექტები ვითარდება/ხდება მხოლოდ გრძელვადიან პერიოდში. შესაბამისად, სტრატეგიულ და გრძელვადიან საფუძველზე სწორედ საკომუნიკაციო ზომები უნდა იქნას მიღებული (Ferrell/Hartline 2014, გვ.293).

კომუნიკაციის სტრატეგია მრავალი კომპანიისთვის გახდა სტრატეგიული კონკურენციული ფაქტორი. დღეს საკომუნიკაციო კონკურენცია გამწვავებულია კომუნიკაციის პირობებისა და მედიის ბაზრების ცვლილებით: მსგავსი რეკლამა, ინფორმაციის გადატვირთვა („Information Overload“) (Rinne/Rennhak 2006) და მზარდი რეაქტიული წინააღმდეგობა (Reactance) კომუნიკაციის მიმღებების მხრიდან, ამცირებს კომპანიის შესაძლებლობებს, მიიღოს სარგებელი, მომხმარებლებთან და კონკურენციის პირობებში საკომუნიკაციო პოლიტიკის ღონისძიებათა გატარებით. ამიტომ, ამ სიტუაციაში კომპანიები მოწოდებულნი არიან, კოორდინირება გაუწიონ საკომუნიკაციო საშუალებებსა და აქტივობებს, რაც ქმნის კიდევ კომპანიის უნიფიცირებულ (ერთინ) სახეს (Opresnik/Rennhak 2015, გვ. 95).

4.4.1 საკომუნიკაციო პროცესი

კომუნიკაციის სტრატეგიის მიზანთან, შესაბამისად ეფექტთან მიმართებით, კომუნიკაციის სტრატეგია მოიცავს კომპანიის ყველა მიზნობრივ მოქმედებას, რომელიც გამოიყენება სამიზნე ჯგუფების (მიზნობრივი აუდიტორიის) მოსაზრებების, დამოკიდებულებების, მოლოდინებისა და ქცევათა მართვისთვის. ყველა საკომუნიკაციო ღონისძიება ხორციელდება წინასწარ განსაზღვრული საკომუნიკაციო მიზნების მისაღწევად. ძირითადად, აქ შეიძლება განვასხვავოთ საკონტაქტო მიზნები (გაბნევის/გაფანტვის ტქნიკური მიზნები), ეკონომ-

იკური მიზნები (ქცევის მიზნები) და არაეკონომიკური მიზნები (ეფექტის მიზნები) (Rennhak 2001).

საკონტაქტო მიზნების ქვეშ გაიგება მიზნები, რომლებიც საკონტაქტო ზომებს სამიზნე ჯგუფებთან აკავშირებს. ამასთან, საქმე ეხება მაგ., რეციპიენტთა რაოდენობისა და დაფარვის [რადიუსის]/მისაწვდომობის მონაცემების, ან კონტაქტების სიხშირეს, საკომუნიკაციო ინსტრუმენტთან ერთად. ზომვადი კომუნიკაციის ეფექტები, ეკონომიკურ (ბიზნეს) ფაქტორებთან მიმართებით (როგორცაა მაგ., საბაზრო წილის ან გაყიდვების ცვლილებები), წარმოდგენილია *ეკონომიკური სარეკლამო მიზნების* სახით. *არაეკონომიკური მიზნები* გავლენას ახდენს ეკონომიკური მიზნების რეალიზაციაზე, შესაბამისად წარმოადგენს მათი შესრულების წინაპირობას. მაშასადამე, კომუნიკაციის მიმღების ფსიქიკაში, სასურველი ეფექტები უნდა იყოს ქცევითად/მოქმედებითად რელევანტური, შემდგომი შექმნისა და/ან მოხმარების ქცევებისთვის. ამდენად, სავაჭრო (საფირმო) ნიშნის ცნობადობის ხარისხი, ან პროდუქტის ცნობადობა მომხმარებელთან უნდა ამაღლდეს, ან მათი შეგრძნება (მგრძნობელობის ხარისხი) პროდუქტებთან მიმართებით უნდა გაუმჯობესდეს ფსიქოლოგიური სამიზნე პარამეტრებით/კრიტერიუმებით. ამრიგად, ფსიქოლოგიური სამიზნე ღირებულებები მიზნად ისახავს მომხმარებელთა ინფორმირებულობის ან სამომხმარებლო პროდუქტის ცოდნის დონის ამაღლებას, ან მათი პროდუქტის აღქმის გაუმჯობესებას.

უპირველეს ყოვლისა, *საკომუნიკაციო ბიუჯეტი* უნდა განისაზღვროს (თანხის) ოდენობისა და ფაქტობრივ-ობიექტური (არსებითი/რეალური) განაწილების მიხედვით. საკომუნიკაციო ბიუჯეტის დასადგენად, პრაქტიკაში გაჩნდა თავისთვის ნების/შესაძლებლობის მიცემის (საშუალების ქონის) მეთოდი („All you can afford“), გაყიდვების პროცენტის (პროცენტული მაჩვენებლის) მეთოდი, კონკურენტუნარიანი პარიტეტის მეთოდი ((კონკურენტების საკომუნიკაციო ხარჯებზე ორიენტირება) და მიზნისა და ამოცანის მეთოდი. უკანასკნელთან,

საკომუნიკაციო ბიუჯეტი იქმნება საკომუნიკაციო მიზნების განსაზღვრის, ამ მიზნების მისაღწევად კონკრეტული ამოცანების დადგენისა და თითოეული ინდივიდუალური ამოცანის (დავალების) ღირებულების/ხარჯების შეფასების შესაბამისად. ამისათვის, უნდა შეფასდეს კომუნიკაციის ხარჯებსა და კომუნიკაციის მიზნებს შორის ურთიერთდამოკიდებულება. ამასთან, საკომუნიკაციო ბიუჯეტის ფაქტობრივ-ობიექტური (არსებითი/რეალური) განაწილებისთვის, ასევე მისაღებია ხარჯების შესახებ ინფორმაცია, საკომუნიკაციო ინსტრუმენტებთან და მომსახურების ღირებულებასთან მიმართებით. საკომუნიკაციო ბიუჯეტის ძირითადი სტრატეგიული მოთხოვნები არის უწყვეტობა (ე.ი. საკომუნიკაციო წნეხის დროებითი განაწილება, რათა ახალი გზავნილების/შეტყობინებების შესასწავლად, შესაძლებელი გახდეს მოთხოვნადი სასწავლო პროცესის დროის არსებობა და ინფორმაციით გადატვირთული მომხმარებლებისთვის, რეგულარული გამეორების გზით, მისი გაადვილება), ძლიერება/ძალა (დაბალი საკომუნიკაციო ბიუჯეტი კონკურენტულ გარემოში ფსკერზე ეშვება, ე.ი. კომუნიკაციური ბიუჯეტი ძალიან დაბალია და კონკურენტულ გარემოში იკარგება) და ნაზავი/ნარევი (მიქს კამპანიები, როგორცაა მაგ., კომბინირებული სატელევიზიო-ბეჭდვითი ან სატელევიზიო-რადიო კამპანიები, კვლავაც წარმოადგენს მონო კამპანიებს) (Opresnik/Rennhak 2011, გვ.201).

საკომუნიკაციო ბიუჯეტის საფუძველზე ხდება საკომუნიკაციო ინსტრუმენტებისა და არხების არჩევა (Pepels 1997). ცალკეული საკომუნიკაციო ინსტრუმენტი, მათი კონკრეტული გამოსადეგობით შეისწავლება საკომუნიკაციო მიზნების მისაღწევად და ბიუჯეტის რესტრიქციის შენარჩუნებით ახდენს მაქსიმალურად ქმედითი კომუნიკაცია-მიქსის (ეფექტურ) კომბინირებას. ამასთანავე, კომუნიკაციის სტრატეგია იყენებს კორპორატიული იდენტობის (Corporate Identity), მოვლენების (Events), საზოგადოებასთან ურთიერთობის (Public Relation), პროდუქტის განთავსების (Product Placement), სპონსორობის

(Sponsoring), გაყიდვების პოპულარიზაციისა (Sales Promotion) და რეკლამის (Advertising) ინსტრუმენტებს. ინსტრუმენტები-მიქსის დადგენას მოსდევს, საკომუნიკაციო ღონისძიებების/ზომების ფორმირება. ეს, პირველ რიგში მოიცავს გადანყვეტილებებს, შერჩეული ინსტრუმენტების კომბინაციასთან, შესაბამისად დოზირებასთან/დოზასთან დაკავშირებით, ისევე როგორც, გადანყვეტილებას ამ ინსტრუმენტების ძირითად შინაარსთან დაკავშირებული დიზაინის (გაფორმების/ფორმის) შესახებ (Bruhn 2005).

კომუნიკაციის ნარმატივის შესანარჩუნებლად (თვალყურის დევნისა) და კომუნიკაცია-მიქსის შემდგომი ფორმირებისთვის მნიშვნელოვანი შემეცნების მოსაპოვებლად/შესაძენად (შეხედულების მისაღებად), საბოლოოდ აუცილებელია საკომუნიკაციო ეფექტის კონტროლი. გაზომვისთვის უნდა შეირჩეს ნარმატივის ინდიკატორები (მაგ., მოგება; რენტაბელობა, შემოსავლიანობა; სარგებლიანობა; ხარჯდაფარვადობა.), რომლებიც მგრძობიარედ რეაგირებენ საკომუნიკაციო ზომებზე/ღონისძიებებზე, მხოლოდ კომუნიკაციით არიან შეპირობებულნი და ავლენენ მაღალ კორელაციას კომუნიკაციის მიზნებთან (Steffenhagen 1997). მაგრამ ამასთან, პარკტიკულ რეალიზაციაში (პრაქტიკაში), საკომუნიკაციო ეფექტის კონტროლი მნიშვნელოვნად/არსებითად რთულდება ინერციის ეფექტის (ე.ი. საკომუნიკაციო ზომებით გათვალისწინებული ეფექტი ბევრ შეთხვევაში, არც უშუალოდ მოქმედების დაწყებისთანავე ვლინდება, არც მყისიერად ქრება [იკლებს/სუსტდება] ღონისძიებების გატარების შემდეგ [დასრულებისთანავე/დასრულების შემდეგ]), დაყოვნების ეფექტის (ე.ი., მომხმარებლები უშუალოდ არ რეაგირებენ საკომუნიკაციო ღონისძიებებზე/ზომებზე), გამოსხივების ეფექტის (ე.ი., შესწავლილი ეფექტები აიხსნება/გამონწვეულია სხვა და არა მოცემული საკომუნიკაციო ზომებით) და გადატანის (მიტანის/დაყვანის) ეფექტის (ხელახა/განმეორებით ყიდვის/შეძენის ქცევები ანუ ზეპირ-სიტყვიერი პროპაგანდა) შედეგად (Fill 2005).

4.4.2 საკომუნიკაციო მიზნები

ყველა სარეკლამო მოქმედება/ლონისძიება ხორციელდება წინასწარ განსაზღვრული სარეკლამო მიზნების მისაღწევად. სარეკლამო მიზნების განსაზღვრა ასევე წინაპირობაა რეკლამირების ეფექტურობის გაზომვისთვის, რადგან კომუნიკაციური ღონისძიების ეფექტურობის შესაფასებლად, აუცილებელია თავდაპირველად დასახული მიზნების ცოდნა. ამრიგად, სარეკლამო მიზნები არ განიხილება იზოლირებულად, არამედ ემსახურება საკომუნიკაციო პოლიტიკის მიზნის მიღწევას, რაც, თავის მხრივ, დამოკიდებულია მთელი საწარმოს მიზნებზე (Treis 1992).

შტეფენჰაგენი (Steffenhagen 1993, გვ.288) შემდეგნაირად განასხვავებს სარეკლამო მიზნებს:

- საკონტაქტო მიზნები (განბნევის/გაფანტვის ტექნიკური მიზნები),

- ეკონომიკური მიზნები (ქცევითი მიზნები) და

- არაეკონომიკური მიზნები (გავლენის მიზნები).

საკონტაქტო მიზნები არის ის მიზნები, რომლებიც უკავშირდება საკონტაქტო ზომებს, *ex ante* (აღრე) განსაზღვრულ სამიზნე ფჯუფთან მიმართებაში. ესენია მაგ., დაფარვის [რადიუსის]/მისანვდომობის მონაცემები, „ნახვის შესაძლებლობის („Opportunity to see“)-ხარისხი/ღირებულება და ე.წ. სარეკლამო წნეხი, რაც მანიფესტირდება (ვლინდება) ე.წ. „Share of Voice“-სა (ხმის გაზიარება) და „Share of Mind“-ში (აზრის გაზიარება). გაზომვადი სარეკლამო ეფექტები ეკონომიკური პარამეტრების/ბიზნესინდიკატორების (ეკონომიკური ფაქტორების) თვალსაზრისით - მაგალითად, ბაზრის წილის ან გაყიდვების ცვლილებები, - წარმოდგენილია ეკონომიკური სარეკლამო მიზნების შესაბამისად (Mayer 1990).

კომუნიკაციური ეფექტების არაეკონომიკური კრიტერიუმები მეტწილად ფსიქოლოგიურ ხასიათის მატარებელია. არაეკონომიკური მიზნები გავლენას ახდენს ეკონომიკური მიზნების რეალიზაციაზე, შესაბამისად, წარმოადგენს მათი შესრულების

წინაპირობას. მაშასადამე, რეციპიენტთა ფსიქიკაში სასურველი ეფექტები უნდა იყოს ქცევითი თვალსაზრისით რელავანტური (ქცევითად რელევანტური) შემდგომი შექმნის (ყიდვის) ან/და მოხმარებისთვის (მოხმარების/გამოყენების მიზნით). ამასთან, დასავლურ ლიტერატურაში არ არსებობს საერთო გაგება, თუ რა მიზნები უნდა იქნას დასახული ამ ადგილას/მომენტში. საკამათოა ის, რომ რეკლამის ნებისმიერი ფორმის საბოლოო მიზანი არის მომხმარებელთა ქცევითი გავლენა, რამაც წვლილი უნდა შეიტანოს ეკონომიკური მიზნის მიღწევაში.

4.4.3 4.6. Information Overload (ინფორმაციით გადატვირთვა)

ერთი მხრივ, მედიაში ინფორმაციული ნაკადების ზრდა და მეორე მხრივ, ინფორმაციის შეზღუდულად მიღებისა და გადამუშავების შესაძლებლობები მომხმარებლებთან, ის მთავარი სტრატეგიული გამოწვევებია, რომელთა დაძლევაც სარეკლამო კომპანიებს მართებთ მათივე კომუნიკაციის სტრატეგიის ფარგლებში, მომხმარებელთა ყურადღების მისაპყრობად, საკუთარი პროდუქციის სარეკლამო მესიჯებზე. მზარდი ინფორმაციით გადატვირთვა, თითქმის შეუქცევადი პროცესია ციფრული საუკუნის პერიოდში. სიახლეები ელექტრონული მასმედიის სფეროში, როგორცაა მაგ., სოციალური მედია, ციფრული რადიო და სატელევიზიო პროგრამები, კონვერგენციული სატელევიზიო და ინტერნეტ-მონწყობილობები, ისევე როგორც მობილური მარკეტინგი, სულ უფრო მეტ ახალ შესაძლებლობებს უხსნის მარკეტინგს. ინფორმაციით გადატვირთვა, პირველ რიგში, ეხება მომხმარებლებს, რომლებიც მასტიმულირებელი ნაკადებით (შეგრძნებთა სიჭარბით, მეტისმეტი დაძაბულობით), სტრესითა და თავდაცვითი პოზიციით (ქცევით) რეაგირებენ გადაჭარბებულ მოთხოვნებზე. არაპირდაპირი გზით ეს კვლავ, ხელახლა გავლენას ახდენს თავად სარეკლამო კომპანიებზე. მათ ისე უნ-

და მოახდინონ საკუთარი მესიჯების კომუნიცირება (ე.ი იმგვარად უნდა დაუკავშირონ თავიანთი მესიჯები), რომ თავდაცვითი პოზიციის/ქცევების მიუხედავად, მომხმარებლებს მათი სრულად აღქმა აიძულონ (Rinne/Rennhak 2006).

ე.წ. **Information Overload** (ინფორმაციით გადატვირთვა) აღნიშნავს კომუნიკაციის პროცესში მონაწილე პირების გადატვირთვას ნაწილობრივ ირელევანტური (შეუსაბამო) ინფორმაციებით. ეს გადატვირთვა ემყარება იმ ფაქტს, რომ ადამიანს განსაზღვრული პერიოდის განმავლობაში, მხოლოდ გარკვეული ინფორმაციის დამუშავება შეუძლია. გადაჭარბების შემთხვევაში კი, საუბარია ინფორმაციით გადატვირთვაზე.

კიდევ ერთი პრობლემა ჩნდება მგრძობელობის ზღურბლის გადანევიტ/გადანაცვლებით. ეს ეხება და აღწერს იმ ზომას/სიდიდეს, საიდანაც, საზოგადოდ ხდება სტიმულირების აღქმა. სტიმულირების გაძლიერებით აღქმის ინტენსივობა სწორხაზოვნად/ხაზობრივად არ იზრდება. ეს ნიშნავს, რომ მზარდი მასტიმულირებელი ნაკადებისას (*overstimulation*), მიმღების აღქმის უზრუნველსაყოფად, აუცილებელია სულ უფრო მაღალი სტიმულირების დოზა. ამ თვალსაზრისით, მომხმარებელს უჩიუნგდება, შესაბამისად, ეხშობა დაცვითი/დამცავი რეაქცია, გარემოს ძალიან ბევრი სტიმულის წინააღმდეგ. მაშასადამე, სულ უფრო მაღალი სტიმულირების ზღურბლი უნდა იქნას გადალახული. კომპანიების მხრიდან სტიმულირების ფაქტორების (ნაკადის) ზრდა არ არის თავიდან აცილებადი (Rennhak/Opresnik 2016, გვ.111).

მასტიმულირებელი ნაკადები (*overstimulation*) არის მედიის მხრიდან პერმანენტულად მზარდი ინფორმაციის მიწოდების შედეგი. თუმცა, კომპანიებს არ შეუძლიათ ბაზარზე ნაკლები რეკლამის მიტანა, იმ იმედით, რომ საინფორმაციო ნაკადი შემცირდება, რაც მომხმარებელთა აღქმის პროცენტულ ზრდას გამოიწვევს. პირიქით, აღსანიშნავია ის, რომ მათ უნდა გაზარდონ საინფორმაციო წნეხი, რათა გადააბიჯონ მზარდი სტიმულირების ზღურბლს (Rennhak/Opresnik 2016, გვ.111).

4.4.4 კომუნიკაციის ინსტრუმენტები (საშუალებები)

სამიზნე ჯგუფების რეკლამაზე კვლავ ეფექტურად და ეფექტიანად ორიენტირებისთვის, რეკლამის ტრადიციული მეთოდების მიღმა, უნდა მოიძებნოს სხვა გზები. ხშირ შემთხვევაში, მომხმარებლები დღეს იღლებიან და ბეზრდებათ სარეკლამო კომპანიების საკომუნიკაციო შეტყობინებები (მესიჯები) (Rennhak/Opresnik 2016, გვ.111). კლასიკური სარეკლამო ბლოკების ამ დაქვეითებულ მიმღებლობას კორნველი (Cornwell 2008, გვ.41) აღწერს შემდეგი სიტყვებით: „mass media advertising [...] is on its deathbed“, „მასობრივი მედიის რეკლამა [...] მისი სიკვდილის პირასაა“. კლასიკურ, ტრადიციულ სარეკლამო ბლოკებში თითქმის გაუჩინარებული დამაინტერესებელი ფაქტორის გამო, კომპანიები, რეციპიენტებთან (მიმღებებთან) მისაღწევად, სულ უფრო მეტ ახალ გზებს ეძებენ რეკლამაში (Glaister 2005).

ამრიგად, მარკეტინგის მენეჯერებისთვის გამომწვევას წარმოადგენს, სამიზნე ჯგუფებში კომუნიკაციური შინაარსის განთავსება, სასურველი კომუნიკაციური ეფექტების მისაღწევად. ამისათვის საჭიროა ტრადიციული და ინოვაციური საკომუნიკაციო საშუალებებისა და არხების დახვეწილი მიქსი (ნაზავი), რომელიც საკომუნიკაციო ბიუჯეტის დაცვით, მიზნობრივად უნდა წარმოებდეს. ამასთან ერთად, მათი კონკრეტული და სპეციფიკური გამოსადეგობის გათვალისწინებით, საკომუნიკაციო მიზნების მისაღწევად მოძიებული უნდა იქნას ცალკეული საკომუნიკაციო ინსტრუმენტი და შეძლებისდაგვარად უნდა მოხდეს ქმედუნარიანი საკომუნიკაციო-მიქსების კომბინირება.

საკომუნიკაციო სტრატეგია იყენებს უამრავ ინდივიდუალურ ინსტრუმენტს (რეკლამა, საზოგადოებასთან ურთიერთობა, გაყიდვების ხელშეწყობა, კორპორატიული იდენტობა, პროდუქტის განთავსება, სპონსორობა და ღონისძიებები), როგორც კორპორატიული კომუნიკაციების რეციპიენტი. ეს საკომუნიკაციო საშუალებები და არხები საჭიროა, რომ *ინტეგრირებული კომუნიკაციის* შესაბამისად დალაგდეს ზუსტად

(Ferrel/Hartline 2014, გვ.181). მაშასადამე, ინტეგრირებული კომუნიკაცია გულისხმობს კოორდინირებულ კომუნიკაციურ მოქმედებას საკომუნიკაციო ინსტრუმენტებთან, მედიასთან, ბეჭდვასთან (გამოცემასთან) და ვადებთან მიმართებაში. შესაბამისად, ინტეგრირებული კომუნიკაცია მოითხოვს კომპანიაში კომუნიკაციის თემების, მიზნების და მიზნობრივი ჯგუფების შედარებას (Rennhak/Opresnik 2016, გვ.111).

განსაზღვრული საკომუნიკაციო მიზნების მისაღწევად, საკომუნიკაციო ბიუჯეტის, ისევე როგორც საერთო Push-Strategy-ის (ე.ი., ინტერმედიაზე ორიენტირებული), შესაბამისად Pull-Strategy-ის (საბოლოო მოხმარებელზე ორიენტირებული) გათვალისწინებით ხდება ურთიერთობის სხვადასხვა საშუალებების გაერთიანება, და კომუნიკაციის-მიქსისთვის რეზიუმირება (დასკვნის გამოტანა, შეჯამება), რომელიც შეიძლება შედგებოდეს კლასიკური და არა-კლასიკური ინსტრუმენტებისგან. ბოლო წლების განმავლობაში არა-კლასიკური რეკლამა მნიშვნელოვნად გაიზარდა ახალი საკომუნიკაციო ელემენტების შემუშავების გზით და წარმოადგენს დანამატს ტრადიციული კლასიკური რეკლამირების საშუალებებზე, როგორცაა რეკლამირება, საზოგადოებასთან ურთიერთობა და გაყიდვების ხელშეწყობა (Hermanns 1997). ყველაზე პოპულარული არატრადიციული საკომუნიკაციო ინსტრუმენტები (საშუალებები) მოიცავს პროდუქტის განთავსებასა და სპონსორობას.

გარდა კლასიკური ინსტრუმენტებისა, ქვემოთ მოცემულია სტრატეგიული კომუნიკაციის ყველაზე მნიშვნელოვანი საშუალებები და ასახულია მათი ცვლილებები:

- საზოგადოებასთან ურთიერთობა (PR);
- გაყიდვების ხელშეწყობა;
- პროდუქტის განთავსება;
- სპონსორობა (დაფინანსება).

ე.წ. Public Relations (PR) შესაბამისად, საზოგადოებასთან ურთიერთობა ეხება საზოგადოებრივი ნდობის განვითარების სტრატეგიას. ეს მიიღწევა ერთი მხრივ, კომპანიებს (ან ზოგა-

დად, ორგანიზაციებს) შორის ინფორმაციისა და საკომუნიკაციო პროცესების, ხოლო მეორე მხრივ, მათი გარე ან შიდა გარემოს (საზოგადოებრივი სეგმენტები) მენეჯმენტით (Opresnik/Rennhak 2015, გვ.94).

ამდენად, საზოგადოებასთან ურთიერთობა არსებობს საჯარო/საზოგადოებრივი კომუნიკაციისთვის, რაც ორგანიზაციისთვის ასრულებს ისეთ ფუნქციებს, როგორცაა ინფორმაცია, კომუნიკაცია და პერსუასია (დამარწმუნებლობა/დარწმუნება-დაჯერება) და მიზნად ისახავს განსაკუთრებით გრძელვადიან მიზნებს, როგორცაა თანმიმდევრული (და მყარი) იმიჯის შექმნა და შენარჩუნება და ამით, ნდობის მოპოვება. მას აინტერესებს საზოგადოებრივ სეგმენტებთან (ქვე-საზოგადოებასთან) ერთად კონსენსუსის (თანხმობის/ერთსულოვნების)) მიღწევა ორგანიზაციის გარემოში და ამრიგად, ასევე კონფლიქტების შემთხვევაში, ორგანიზაციის მიერ სანდო ქმედებების განხორციელების შესაძლებლად ქცევა.

ამასთანავე, განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ორგანიზაციის ყველა სტეიკჰოლდერს (დაინტერესებულ მხარეს), მაგალითად, მოქალაქეებს, მოქალაქეების ინიციატივებს, კანონმდებლებს, ინვესტორებს, მომხმარებლებს, მიმწოდებლებს, მედიას, თანამშრომლებს და ა.შ. კორპორატიული პრაქტიკის განკარგულებაშია უამრავი საკომუნიკაციო ინსტრუმენტი:

- პრესასთან ურთიერთობა (მაგ. პრესრელიზი, პრეს-კონფერენცია, პრესის კითხვებზე პასუხის გაცემა, ინტერვიუ);
- მედიის დიზაინი (მაგ., წლიური ანგარიში, ბროშურა, ბიულეტენი.);
- ღონისძიების ორგანიზება (მაგ., კონფერენცია, სემინარი, მომხმარებელთა ღონისძიება), შიდა კომუნიკაცია (მაგ., თანამშრომლების ჟურნალ-გაზეთები და თანამშრომლების ორგანიზება/ღონისძიება სალამოს მონყობის, ლექციის ჩატარების და ა.შ მიზნით.);
- სხვადასხვაგვარი სპონსორული აქტივობა (საქმიანობა) (Broom et al. 1994).

საზოგადოებასთან ურთიერთობის (PR) მიზნებია კორპორატიულ კომუნიკაციასთან დაკავშირებული პრობლემების გამოვლენა და გადაჭრა და ამისათვის აუცილებელი ჩარჩო პირობების შექმნა (Rennhak/Opresnik 2016, გვ.113). PR (პიარის)-ის მიზნები არ უნდა გაიცვალოს (მიზნის დონეზე ღრმად განლაგებულ) კონკრეტული PR-ლონისძიებების მიზნებზე (მაგ., კონკრეტული PR საკომუნიკაციო კამპანიის მიზნები). კამპანიის შემდეგ, მას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს წარმატების შეფასებისთვის, რადგან სხვაგვარად შეუძლებელია სხვადასხვა კომუნიკაციურ აქტივობათა ეფექტურობის ხარისხის გაზომვა და ამრიგად, მათი წვლილის დადგენა წარმატების ან წარუმატებლობის საქმეში.

PR- ის ინსტრუმენტები ძლიერ არის დაკავშირებული კომუნიკაციის ტიპსა და ფორმასთან. მოცემული მიზნების მიღწევისთვის საჭირო, სათანადო საშუალებების დასადგენად გრუნინგმა და ჰანტმა (Gruning / Hunt 1984) მოახდინეს PR-ის ინსტრუმენტების ოთხ სტრატეგიულ მოდელში სტრუქტურირება:

ე.წ. *Publicity-Strategy* (საჯაროობის სტრატეგია) ცდილობს საზოგადოებრივი ყურადღების მიქცევას და ამრიგად, ფართო საზოგადოებისთვის ინფორმაციის მიღების ხელმისაწვდომობის შექმნას. კომპანიები ხშირად იყენებენ ამ ტიპის PR- ს, მაგ., კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის შესახებ გამოდის/ჩნდება თემები და საკითხები, მათ გასავრცელებლად.

ე.წ. *Information Strategy* (ინფორმაციის სტრატეგიის) თანახმად, გამგზავნი ორგანიზაციის მიერ გავრცელებული ინფორმაცია უნდა იყოს უტყუარი. საჯაროობის სტრატეგიისგან განსხვავებით, ეს არ ეხება საუკეთესო ფორმით მიმართვის რაოდენობრივ მხარეს, არამედ ორგანიზაციის ინფორმაციის ოპტიმალურ გავრცელებას.

დამაჯერებლობის სტრატეგია და *გაგებაზე ორიენტირებული სტრატეგია* არის გაცილებით რესურსტევადი და მოითხოვს დიდ დროით დანახარჯებს. ისინი უფრო ძლიერია, ვიდრე საჯარო

როობის სტრატეგია და გრძელვადიანი კომუნიკაციისთვის შემუშავებული საინფორმაციო სტრატეგია. აქ ხდება მცდელობა, სამიზნე ჯგუფების დამოკიდებულებებსა (პოზიციებსა) და ქცევებზე გავლენის მოხდენისა და მათი ცვლილებების.

საზოგადოებასთან ურთიერთობისთვის რელევანტური მედია, რომელიც მიზნობრივ ჯგუფებს უკავშირდება/მიმართავს, არის პრესა, ტელევიზია, რადიო და ინტერნეტი (Opresnik/Rennhak 2011, გვ.239). პრესაში მუშაობა, ალბათ, ყველაზე მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია/იარაღია PR- ში. კლასიკურ (ტრადიციულ) და არაკლასიკურ (არატრადიციულ) (როგორიც არის მაგ., ბლოგერი) ჟურნალისტებთან კონტაქტის საშუალებით და ინფორმაციის ატრაქტული მომზადება-დამუშავებით (პრეზენტაციით), კომპანიებს შეუძლიათ მოიპოვონ უპირატესობა და მიიღონ სარგებელი კონკურენტებთან და სხვა ორგანიზაციებთან შედარებით.

როგორც წესი, პრესის წარმომადგენლები არ არიან რომელიმე დარგის ან სფეროს ექსპერტები და, მიზანზე ფოკუსირებული მიმართვის გარდა, საჭიროებენ მათ მიზნებზე ზუსტად მორგებული ინფორმაციის მომზადებასა და დამუშავებას (Opresnik/Rennhak 2011, გვ.236). რედაქციების (სარედაქციო ოფისების) მზარდი გამეჩხერების/შეთხელებისა და ჟურნალისტურ მხარეს, მისი თანმხელები Know-how-ს შემდგომი, კიდევ უფრო დიდი დანაკარგის პირობებში, PR-ის პერსპექტივიდან აქ ჩნდება კარგი შესაძლებლობა, კლასიკური (ტრადიციული) რეკლამის მედია-ბიუჯეტის საჭიროების გარეშე, პრესის დიდ სამიზნე ჯგუფებთან საკუთარი ძირითადი თემატიკით მისასვლელად, რედაქციების მხრიდან მინამალური კორექტურის (შესწორება/ცვლილება) პირობებში.

არსებითად, ბლოგები შეიძლება მიჩნეულ იქნას და ჩაითვალოს საზოგადოებრივ ონლაინ დღიურებად, რომლებიც დროის შტემპით ალბეჭდილ მცდარ ჩანაწერებს/სტატიებს უკუთანმიმდევრობით (საპირისპირო თანმიმდევრობით) ამხელს. ამასთან, ახალი ტექნიკური შესაძლებლობების განვითარებასთან

ერთად, გაჩნდა ბლოგის სხვა ფორმებიც, მაგალითად. ჩამოყალიბდა ვიდეო ბლოგები (Kaplan/Haenlein 2010). ბევრმა კომპანიამ აღმოაჩინა ბლოგი, როგორც კომუნიკაციის საშუალება. ბლოგები აგრეთვე გამოიყენება თანამშრომლების, მომხმარებლების ან აქციონერების (შეაჭოლდერების) აქტუალური (მიმდინარე) და რელევანტური (შესაბამისი) თემებით ინფორმირებისთვის (Rennhak/Opresnik 2016, გვ. 114). ახალი პუბლიკაციის შესაძლებლობები, როგორიცაა პრესპორტალები, თემატური ფორმები და ექსპერტთა თემები (საექსპერტო საზოგადოებები), ქმნის PR- შინაარსის პირდაპირ გამოქვეყნების შესაძლებლობას. ისეთი მაღალი დიაპაზონისა ([მოქმედების] ზომის) და მასშტაბის (მნიშვნელობის) მქონე სოციალური (საზოგადოებრივი) თემები (ერთობა, საზოგადოება), როგორიცაა Facebook ან Google+, იძლევა სამიზნე ჯგუფებთან დიალოგის თვითმართვის/თვითგაკონტროლების შესაძლებლობას.

როგორც ნესი, სოციალური ქსელები ინტერნეტში არის გვერდები, სადაც მომხმარებლები (users) ქმნიან პროფილს და ინახავენ მასში პერსონალურ მონაცემებს. ბიზნესისთვის, სოციალური ქსელები სულ უფრო მიმზიდველი ხდება. მაგალითად, ასეთ თემებში სხვადასხვა ფუნქცია შექმნილია, როგორც სარეკლამო ღონისძიება/ზომა, რაც კომპანიებს (ბიზნესს), მონაცემთა დიდ პარკსა და მომხმარებლის მონაცემთა ბანკზე წვდომის შესაძლებლობას აძლევს (Kaplan/Haenlein 2010). ონლაინ მაღაზიების (Online-Shops) გვერდით, სოციალურ ქსელებში, როგორც დამატებითი დისტრიბუციის არხი, კომპანიებისთვის (ბიზნესისთვის) სოციალური ქსელები, პირველ რიგში არის, ახალი საკომუნიკაციო პლატფორმა. ის, ერთი მხრივ, უმეტესად სთავაზობს ძალიან სწრაფ გზას, ფართო აუდიტორიისთვის ინფორმაციის (ცნობები, მესიჯები, სიახლეები) ხელმისაწვდომობისთვის, და მეორე მხრივ, მომხმარებლები პირადად არიან ცნობილი, რადგან, თითოეულმა დისკუსიაში მონაწილემ უნდა შექმნას საკუთარი პროფილი და რითაც, შესაბამისად, ცალსახად იდენტიფიცირდებიან.

ბევრმა კომპანიამ აღმოაჩინა Twitter თავისთვის. მრავალი ტექნიკური შესაძლებლობის საშუალებით ხდება ახალი ამბების (ინფორმაცია, ცნობები, მესიჯები, სიახლეები) დაკავშირება ე.წ. RSS Feeds-ის სახით E-Mail-Clients-ში (არხების ინტეგრაცია ელ.ფოსტის კლიენტებში), როგორცაა Microsoft Outlook, Twitter ახდენს საინტერესო შესაძლებლობის შეთავაზებას, მომხმარებლებთან (განსაკუთრებით B2B-სფეროში) სწრაფად და მარტივად დასაკავშირებლად და კომპანიის შესახებ უახლეს ინფორმაციით მათ უზრუნველსაყოფად (Rennhak/Opresnik 2016, გვ.115).

თუმცა, ამავე დროს, მომხმარებლებთან ღია დიალოგი PR-ის დრაივერებისთვის (მწარმოებლებისთვის) ქმნის ახალ გამოწვევებს და მოთხოვნებს.

პრესრელიზი ხდება შეტყობინება (მესიჯი) მომხმარებლისთვის. სტრუქტურა/ფორმა და შინაარსი უნდა იყოს ადაპტირებული - ე.წ. Media Citizens არის კრიტიკული.

სამიზნე ჯგუფთან დიალოგი არ არის ოპციონი (არჩევანი) - ის აუცილებელი ხდება მარკეტინგის წარმატებისთვის.

ვებ 2.0-ში დიალოგი არის მომქანცველი. მომხმარებლები მოელიან შესაბამის, კვალიფიციურ პასუხებს 24/7-სა (ე.ი. ოცდაოთხ საათსა და კვირის, ანუ მთელი დროის განმავლობაში) და რეალურ დროში.

გაყიდვების ხელშეწყობა არის საკომუნიკაციო სტრატეგიის ინსტრუმენტი, რომლის გამოყენებაც კონკრეტულ დროსა და ბაზრის სეგმენტში არის შესაძლებელი. ძირითადი პროდუქტების პერსონალური და ფაქტობრივი დამატებითი სერვისების საშუალებით, ის ემსახურება ბაზრის მონაწილეთა (მაგ., საკუთარი გაყიდვების პერსონალი, ვაჭრები, მომხმარებლები) გააქტიურებას, გაყიდვების შედეგების გაზრდის მიზნით (Rennhak/Opresnik, 2016, გვ.115).

განასხვავებენ *გაყიდვების (სავაჭრო) წარმომადგენლების*, მოვაჭრის (დილერისა) და მომხმარებელთა პრომოუშენის (ხელშეწყობის, პოპულარიზაციის)) მიხედვით:

გაყიდვების (სავაჭრო) წარმოდაგენლების ხელშეწყობის შემთხვევაში, სამიზნე ჯგუფი წარმოადგენს საკუთარ გაყიდვებს. ტრენინგების, სატრანსპორტო საშუალებების, გადამზადებების, მხარდაჭერის/დამხმარე ზომებისა (მაგ., პროსპექტი) და მოტივაციის (მაგ., პრემიები, გაყიდვების სიმძლავრის/გარე გაყიდვების კონკურენცია) საშუალებით, უნდა მოხდეს გამყიდველების ნაქეზება-შეგულიანება ბაზრის განვითარების გასააქტიურებლად.

მოვაჭრეთა (დილერისა) პრომოუშენის ფარგლებში, სავაჭრო პარტნიორები იღებენ სპეციალურ ინფორმაციას პროდუქციის ან მაღაზიის დიზაინის, ისევე როგორც ვიტრინებისა და დახლების შესახებ, მაგ., განსაკუთრებული ან მეორადი განთავსება გაყიდვების წერტილში (Point of Sale). ვაჭრობასთან ერთად, პრომოუშენის დროს წარმოებს აქტივობები ახალი პროდუქციის გასაყიდად. ამასთან ერთად, მოვაჭრენი (დილერები) მოტივირებულნი ხდებიან მაგ., ქირის (დაქირავების) სპეცილური სუბსიდიებით, შესაბამისად, ბონუს სისტემებით.

მომხმარებელთა პრომოუშენი ხშირად სრულდება მოვაჭრის (დილერის) დამატებითი მხარდაჭერის მიზნით, როგორცაა მაგ., საფასო (ფასთაშორს) კონკურენციით, განსაკუთრებული შეფუთვებით (სპეციალური პაკეტების), დამატებით სარგებელთა შეფუთვებით (პაკეტებით), ნიმუშების და დაგეგმონება-დეგუსტაციის გზით საცალო ვაჭრობაში. ძირითადი საინვესტიციო საქონლის მარკეტინგის სფეროში ანდა სპეციალური/კონკრეტული მულტიპლიკატორებისთვის (მაგ., ექიმები და აფთიაქრები ფარმაცევტულ სფეროში, სათხილამურო, ტენისისა თუ გოლფის ინსტრუქტორები სპორტის სფეროში) ხდება პროფილური კონფერენციების ან საერთაშორისო ყრილობების/სიმპოზიუმების შემოთავაზება. ინფორმაციის მიზნის გარდა, აქ წინა პლანზე ხშირად გამოდის ინიციატივის მქონე იდეები. ყველა ამ ღონისძიების მიზანია, საბოლოო მომხმარებელში გაზრდილი მოთხოვნის წარმოქმნა.

გაყიდვების პრომოუშენმა განსაკუთრებით უნდა შეავსოს

მედია რეკლამა და გაზარდოს ვაჭრობის ეფექტურობა. მყიდველებთან დაკავშირება ხდება (მყიდველებს მიმართავენ) უშუალოდ გაყიდვის ადგილზე (Point of Sale) სპეციალური ზომებითა და მეთოდებით (Rennhak/Opresnik 2016, გვ.115).

ინტეგრირებული მარკეტინგის თვალსაზრისით, სპონსორობა ძალიან კარგად შეიძლება კომბინირდეს (გაერთიანდეს/ შეეხამოს) სხვა, შემდგომ კომუნიკაციურ ზომებთან (Bayer/Rnnhak 2006).

დეფინიცია: სპონსორობა არის ყველა აქტივობის დაგეგმვა, ორგანიზება და კონტროლი, რაც კომპანიებისა და ინსტიტუციების მხრიდან ფულის, აღჭურვილობის (მატერიალურ რესურსების), მომსახურებისა თუ ნოუ-ჰაუს უზრუნველყოფით, სპორტის, კულტურის, სოციალურ და/ან გარემოდაცვით სფეროებში, პიროვნებებისა და ორგანიზაციების ხელშეწყობასთან არის დაკავშირებული, და რითაც, იმავდროულად შესაძლებელია კომპანიის (კორპორატიული) კომუნიკაციის მიზნების მიღწევა (Bruhn 2003).

სპონსორი დასპონსორების სუბიექტებზე ანაწილებს ფინანსურ ან მატერიალურ რესურსებს ან მომსახურებას და ამ სუბსიდიებისთვის მოითხოვს კონტრ (სანაცვლო) მომსახურებას/სამსახურს (ჯილდოს; [კომ.]შემხვედრ შესრულებას) (Kloss 2007). დასპონსორების სუბიექტის ჩვეულებრივ კონტრ-სერვისს კი წარმოადგენს სპონსორული ურთიერთობების/სპონსორობის კომუნიკაციური გამოყენება-სარგებლობის უზრუნველყოფა. სხვა ვარიანტებში შედის ლიცენზიის გაცემა, სპონსორის ბრენდის ან კომპანიის სახელის გამოყენება სარეკლამო მიზნებისთვის დასპონსორების სუბიექტთან კავშირში, ისევე როგორც დასპონსორების სუბიექტის მონაწილეობა სპონსორის კომუნიკაციებში (Rennhak/Opresnik 2016, გვ.117).

სპონსორობა დაკავშირებული (ჩართული, ინტეგრირებული) უნდა იყოს კორპორატიული (კომპანიის) კომუნიკაციის სხვა ინსტრუმენტებთან, რათა ამით შეეძლოს თავისი კომუნიკაციური ეფექტის სრულად განვითარება. როგორც წესი, ბიუჯეტი, რომელიც სპონსორობის ღონისძიებებში იხარჯება, კვლავაც თანაბარი ზომითა და მოცულობით უნდა იხარჯებოდეს, კლასიკური კომუნიკაციის ღონისძიებებისთვის. სპორტის სპონსორობაში ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი და დომინანტური არის ეკიპირების საგნების მარკეტინგი (Rennhak/Opresnik 2016, გვ.117), ან ღონისძიების ფარგლებში ლოგოების განთავსება, მაგ., ლენტებზე, აფიშებზე, ბილეთებზე, საპროგრამო ბროშურებსა და გზამკვლევებში.

საზოგადოებასთან ურთიერთობა (PR) წარმოადგენს კიდევ ერთ მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს, სპონსორობის ღონისძიებათა (აქტივობათა) კომუნიკაციის საქმეში. კომპანიას შეუძლია სპონსორობა გამოიყენოს სხვადასხვა ღონისძიებებზე, შეკრებებსა და გამოფენებზე. გაყიდვების პოპულარიზაციის სფეროში მიღებულია მაგ., ავტოგრაფიული სესიების ორგანიზება დასპონსორებული პირების მიერ, ანდა გამოჩენილი ადამიანების (ცნობილი სხეების) მონაწილეობა ლატარიის გათამაშებებში. გაყიდვების წარმომადგენლებზე, მოვაჭრეებსა (დილერები/სავაჭრო აგენტები) და საბოლოო მომხმარებლებზე ბილეთების გაცემითა და ვი აი პი (VIP - very important person) ლოჟების უზრუნველყოფით, შეიძლება დამყარდეს ახალი კონტაქტები და განმტკიცდეს უკვე არსებული ბიზნეს ურთიერთობები (Koch 1999). შიდასაწარმოო კომუნიკაცია ასევე მნიშვნელოვანია სპონსორობის ანგაჟემენტის (ვალდებულების/ჩართულობის) გამოყენება-სარგებლობისას (Bruhn 2003).

1970-იანი წლების *სპორტის (სპორტული) სპონსორობის* გამოჩენით დაიწყო სპონსორობის განვითარება, როგორც კორპორატიული კომუნიკაციების ელემენტის (Kloss 2007). ამას მოჰყვა კულტურის (კულტურული) სპონსორობა 1980-იან წლებში, შემდეგ კი სოციალური და გარემოს (დაცვითი) სფე-

როების სპონსორობა. სპონსორობის უფრო ახალი ტიპებია მაგ., განათლებისა და მეცნიერების სპონსორობა.

სპორტის სპონსორობა დღესაც სპონსორობის ყველაზე პოპულარული ფორმაა (სახეობაა). ეს არის არა მხოლოდ იმის გამო, რომ მრავალი სპორტული ღონისძიება დიდი მედია-მოვლენაა და სპორტის მრავალი სახეობა ათასობით გულშემატკივარს იზიდავს, არამედ იმიტომ, რომ სპორტი არის ღონისძიება, რომელიც ემოციურად აკავშირებს მაყურებელს და გულშემატკივარს (ფანებს). გარდა ამისა, სპორტი ასოცირდება იმგვარ პოზიტიურ ატრიბუტებთან, როგორცაა წარმატება, რეზულტატი (შედეგი/მიღწევა), (კარგ) ფორმაში ყოფნა/ფიტნესი (Fitness), გამარჯვება და დასვენება. სპორტსმენებს ხშირად აღიქვამენ იდეალად ან კერპად.

სპორტის სპონსორობისგან განსხვავებით, *კულტურის სპონსორობა* ხშირად მიზნად ისახავს უფრო ინდივიდუალურ და რეგიონალურ მიზნობრივ ჯგუფებზე მიდგომას. იქმნება მრავალფეროვანი გამოყენებისა და ფორმირების (დიზაინის) შესაძლებლობა/ვარიანტი, ასე რომ, დასასპონსორებელი კულტურული სფეროები ვრცელდება სახვითი (ვიზუალური) ხელოვნებიდან, როგორცაა ფერწერა, ფოტოგრაფია და არქიტექტურა, გამომსახველობითი (საშემსრულებლო) ხელოვნების ფორმებამდე (ლიტერატურა, კინემატოგრაფია, მუსიკა) (Kloss 2007). აქ შესაძლებელია ცალკეული მხატვრების, ჯგუფების ან კულტურული ინსტიტუციების დაფინანსება. კერძოდ, ახალგაზრდა, ძნელად მისადგომ და ინტერაქტიულ პუბლიკასთან (აუდიტორიის) მისასვლელად, კომპანიები აწყობენ როკ-პოპ-კონცერტების ტურნეებს (ტურებს) და დიდ მუსიკალურ ფესტივალებს. განსაკუთრებით რეგიონულ გარემოში, კომპანიები ხშირად მონაწილეობენ საცხოვრისი გარემოს, კერძოდ კი რეგიონალური-ლოკალური (ადგილობრივი) ტრადიციების, ადათ-წესების/ზნე-ჩვეულებათა (ფოლკლორის) ან ისტორიული ძეგლების შენარჩუნების საქმეში (Rennhak/Opresnik 2016, გვ.118).

სოციალური და გარემოსდაცვითი (ეკო) სპონსორობა ფოკუსირებულია მხარდაჭერის იდეაზე (კონცეფციაზე). სარეკლამო ეფექტების მისაღწევად აგრეთვე არსებობს მოტივი, მაგრამ მხოლოდ მეორეხარისხოვანი (Bruhn 2003). როდესაც საქმე სოციალურ და გარემოს სპონსორობას ეხება, ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ კომპანია, მისი ვიზიონი და ფილოსოფია, და შესაბამისად, მისი შიდა და გარე ქცევა, შინაარსობრივად/თემატურად ემთხვეოდეს სპონსორულ პროექტს. მხარდაჭერა/დახმარება ხდება მართოდენ არაკომერციული ჯგუფებისა და ორგანიზაციების. ასეთია საქველმოქმედო ინსტიტუციები, თვითდახმარების (დამხმარე) ჯგუფები და ასოციაციები. უმეტეს შემთხვევაში, ხელშეწყობა ასევე აჭარბებს წმინდა ფინანსურ დონეს და ადგილი აქვს გრძელვადიანი ჩართულობას (ანგაჟემენტს, ვალდებულებას), მაგ., ფონდების დაფუძნების საქმეში (Rennhak/Opresnik 2016, გვ.118).

განათლების (საგანმანათლებლო) სპონსორობას ძირითადად მიეკუთვნება ტენდერები, სტიპენდიების გაცემა (მინიჭება) და მოსწავლეთა და სტუდენტთა კონკურსების ორგანიზება. თავის მხრივ, მეცნიერების სპონსორობა მოიცავს სამეცნიერო-კვლევითი პროექტების მხარდაჭერას, კათედრების აღჭურვას, კვლევითი პრიზების გაცემას ან დამოუკიდებელი კვლევითი ინსტიტუტების შექმნას (Kloss 2007).

სპონსორობა პირველ რიგში გამოიყენება კომპანიების, პროდუქტებისა და ბაზრების ცნობადობის გაზრდის მიზნით; თუმცა ამით, ასევე შესაძლებელი ხდება, იმიჯზე ორიენტირებული მიზნის მიღწევაც. ამასთან ერთად, სწორედ მოვლენებთან (Events) კომბინაციაში, ადგილი აქვს მომხმარებლებთან პირდაპირ კონტაქტზე გასვლის მცდელობას, ინტენსიური ხდება (ძლიერდება) მომხმარებელთა პირობები, მალღდება თანამშრომლების მოტივაცია და დემონსტრირდება (ვლინდება) სოციალური პასუხისმგებლობა (Rennhak/Opresnik 2016, გვ.118).

სპონსორობის ზომების/ლონისძიებების განხორციელებ-

ას მრავალი უპირატესობა (პლიუსი) მოაქვს. სპონსორობით ხერხდება მოსახლეობის (მხრიდან) მთავარი რეკლამისადმი ავერსიისა (არაკეთილგანწყობილების, ანტიპათიის) და ინფორმაციით გადატვირთვის თავიდან აცილება, რადგან ის ხდება არაკომერციულ გარემოში და შესაბამისად, კომერციული ინტერესი არ არის აშკარად შესამჩნევი (Kloss 2007). გარდა ამისა, რეკლამა შეიძლება ინტეგრირდეს გადაცემასა (პროგრამაში) ან სტატიაში, რითაც შეძლებს თავიდან აიცილოს სარეკლამო განცხადებებისა თუ ბლოკების (რეკლამებისა/განცხადებების) უარყოფა (უარის თქმა) ე.წ. Zapping-ით (შეგნებულად გადართვით სხვა არხზე, სარეკლამო პაუზის დროს) ან ე.წ. Scrolling-ით (გადახვევით). სფეროების და შესაძლებლობების მრავალფეროვნების საშუალებით, სპონსორობა ქმნის კომუნიკაციურ კონკურენტუნარიან უპირატესობებს, რადგან შესაძლებელი ხდება ემოციური გამოცდილების სამყაროს შექმნა და კონკურენციის სარეკლამო ზომების/ლონისძიებების დიფერენცირება (Wünschmann et al. 2004). სპონსორობის უნიკალური (განსაკუთრებული) პოზიციის გამოხატულებაა, გამორჩეულად მთავარი ან ექსკლუზიური სპონსორი და რაც, უნინარესად კულტურულ, სოციალურ და გარემოსდაცვით სფეროებში ძალიან კარგად არის შესაძლებელი (და მიღწევადი). კიდევ ერთი უპირატესობა არის დასასპონსორებელ ღონისძიებათა ხშირად (საკმაოდ) ფართო სპექტრი (დიდი მნიშვნელობა, მაღალი გავლენის სფერო და შესაბამისად, - რეზულტატი). ეს შეიძლება მედიის მულტიპლიკატორული ეფექტების სარგებლობა-გამოყენებით იქნას მხარდაჭერილი და რაც შესაძლებელს გახდის, ძალიან დიდ სამიზნე ჯგუფებზე (აუდიტორიასზე) გასვლასა და სარეკლამო ქმედუნარიანობას (რეკლამირების ეფექტურობას). გარდა ამისა, სპონსორობით შეიძლება იმ სამიზნე ჯგუფებთან (აუდიტორიასთან) დაკავშირება, რომელზე გასვლაც კომერციული რეკლამით მიუღწევადია. სპონსორობის ანგაჟემენტი, კომპანიას (ბიზნესს) აგრეთვე აძლევს, სამართლებრივი კომუნიკაციის ბარიერების დაძლევის საშუალ-

ებას. მაგ., თამბაქოს რეკლამირების აკრძალვა (Kloss 2007).

ამასთან, სპონსორობა, როგორც საკომუნიკაციო ინსტრუმენტი ავლენს სხვადასხვა ნაკლოვანებას (უარყოფით მხარეს). გარდა ამისა, კომუნიკაციის ეფექტი (ასევე) დამოკიდებულია არაკონტროლირებადი გავლენის ფაქტორებზე, რომლებიც დაკავშირებულია დასასპონსორებელთან და (რამაც) შეიძლება უარყოფითი გავლენა იქონიოს სპონსორ კომპანიაზე (Wünschmann et al. 2004). კიდევ ერთი მიზეზი ის არის, რომ სპონსორობის ზომები/ლონისძიებები, როგორც წესი, შემოიფარგლება მხოლოდ მოკლე ვიზუალური შეტყობინებით (მესიჯებით), როგორცაა კომპანიის სახელები ან ლოგოები, და ამდენად, მხოლოდ შეზღუდული ინფორმაციის გადაცემა ხერხდება (Wünschmann et al. 2004). ეს ნიშნავს, რომ უკვე სპონსორული ზომების/ლონისძიებების გატარებამდე უნდა არსებობდეს ცნობადობის საკმარისი ხარისხი/დონე, რადგან მხოლოდ სპონსორობა არ იძლევა საქონლისა და მომსახურების განმარტების შესაძლებლობას.

ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც წარმატებული სპონსორობის მისაღწევად უნდა შესრულდეს, არის სპონსორობის ანგაჟემენტის *სანდოობა (დამაჯერებლობა/უტყუარობა)*. სანდოობა, სპონსორობის პარტნიორთა სიახლოვის გარდა, აგრეთვე მხარდაჭერილი ხდება ანგაჟემენტის უწყვეტობით, ხანგრძლივობითა და რეგულარულობით (Wünschmann et al. 2004).

დეფინიცია: პროდუქტის განთავსება (Product Placement) არის მარკირებული (marked) პროდუქტის, მომსახურების, კოორდინებული (შეთანხმებული) ინფორმაციის, ან ბრენდის მიზანმიმართული განთავსება მხატვრული ფილმის, ტელე-გადაცემის (სატელევიზიო შოუს) ან მსგავსი შემოთავაზების ფარგლებში (კონტექსტში). (Rennhak/Nufer 2008, გვ. 1021)

პროდუქტის განთავსების დროს, სარეკლამო (რეკლამისთვის განკუთვნილი) პროდუქტი იდეალურად ინტეგრირდება გასართობ კონტენტში. კარგად ორგანიზებული განთავსებისას, მაყურებელს თვალში სრულიად არ ხვდება განსაზღვრული პროდუქტის, შესაბამისად, განსაზღვრული მარკის გამოყენება, რადგან ეს მოქმედების აუცილებელი ნაწილია. პროდუქციის განთავსებას დღეს ძირითადად იყენებენ ბრენდირებული კომპანიები (ბრენდის მფლობელები). კორპორატიული განთავსების დროს, წინა პლანზე დგას არა პროდუქტი, არამედ თავად ფირმა, შესაბამისად, - კომპანია. აქ მაგალითად, კომპანია პირდაპირ სახელდება ან ხდება მისი ლოგოს ჩვენება.

იმავედროულად, ბრენდის მწარმოებლები დიდ თანხებს იხდიან ჰოლივუდურ ფილმებში განთავსებისთვის. პროდუქციის განთავსებას ხშირად სიამოვნებით იყენებენ მწარმოებლები, რომ ნაწილობრივ მაინც დაფარონ ფილმის წარმოების მაღალი ხარჯები. პროდუქტის განთავსების განაწილების დროს, პროგრამის ინტეგრაციასთან დამოკიდებულებაში, განასხვავებენ სამ ძირითად კატეგორიას:

იპლიციტურად (ბუნდოვან) პროდუქტის განთავსებაზე საუბარია, როდესაც ბრენდი, ფირმა ან პროდუქტი ჩნდება ფილმში, ამასთან ექსპლიციტურად (მკაფიოდ) დასახელების გარეშე. აქ გამოყენება პასიური და კონტექსტურია (ე.ი. კონტექსტზე ძლიერ დაფუძნებული, კონტექსტთან ძლიერ დაკავშირებული).

ინტეგრირებულ, ექსპლიციტურად პროდუქტის განთავსებას აღნიშნავს განთავსება, როგორც კი ბრენდი ან ფირმა აშკარად (ხაზგასმით) სახელდება. ისინი აქტიურ როლს თამაშობენ ფილმის სიუჟეტში/ფაბულაში (მოქმედების მიმდინარეობისას). მაშასადამე, ადგილი აქვს შესაბამისი პროდუქტის ან ბრენდის პირდაპირ წარდგენა-დაკავშირებას და სიუჟეტში/ფაბულაში ინტეგრირებას. პროდუქტის ამ ტიპის განთავსება აშკარად მიუთითებს პროდუქტის მახასიათებლებსა და სარგებლიანობაზე.

არაინტეგრირებული, ექსპლიციტურად პროდუქტის განთავსება აღნიშნავს განთავსებას, როდესაც ბრენდი, ან ფირმა აშკარად სახელდება, მაგრამ ფილმის სიუჟეტში არ ინტეგრირდება. ამასთან (აქ) სარეკლამო კომპანიის სახელი შეიძლება ნახსენები იყოს ფილმის დასაწყისში, დასასრულს ან ფილმის განმავლობაში.

შესაბამისმა კვლევებმა აჩვენა, რომ ცნობადობის ხარისხის (დონის) ამაღლება იყო იმ კომპანიების უმთავრესი მიზანი, რომლებმაც ფილმებში განათავსეს პროდუქტები. ამ მიზანს მოსდევს იმიჯის გაუმჯობესება, ბრენდის ემოციონალიზაცია და მომხმარებლის ლოიალურობა (Ramme et al. 2008). ფილმებში პროდუქციის ინტეგრაცია, კომპანიებს საშუალებას აძლევს, შექმნან საკუთარი საბაზრო პოზიცია, პროდუქციის ემოციურად დიფერენციაციის გზით. ეს განსაკუთრებით ხდება იმ ე.წ. Me-too პროდუქტებთან, რომლებიც კონკურენტი პროდუქტებისგან თითქმის არსებითად არ განსხვავდება (Opresnik/Rennhak 2011, გვ.267).

პროდუქტის განთავსება (Product Placement) სარეკლამო ინდუსტრიისთვის თავის მიმზიდველობას იძენს, უპირველეს ყოვლისა ძალიან მაღალი ინტერნაციონალური დიაპაზონის (დაფარვის/მისაწვდომობის დონის) თვალსაზრისით. ბრენდის ცნობადობის პოტენციური ზრდა, ასევე წარმოადგენს, პროდუქტის განთავსების ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან დადებით ასპექტს. იმ პროდუქტებისთვის, რომლებიც ექვემდებარება რეკლამირების სამართლებრივ შეზღუდვებს ან აკრძალვებს, პროდუქტის განთავსება უზრუნველყოფს საბაზრო კომუნიკაციის ლეგალურ საშუალებას. განსაკუთრებით, რეკლამირების სხვა ფორმების შეზღუდვების გაზრდის თვალსაზრისით, პროდუქტის განთავსება ხშირად გვევლინება, როგორც სარეკლამო შეტყობინებების (მესიჯების) ბოლო საშუალება.

სარეკლამო ქრები (სარეკლამო რგოლები) ან რეკლამირება კინოფილმების წინ, რეციპიენტთა უმეტესობისთვის გამაღი-

ზიანებელია. მეორე მხრივ, პროდუქტის განთავსება რეკლამის სიმპათიური (თანაგრძნობის, კეთილი განწყობილების გამომწვევი) ფორმაა. იგი სრულიად აქცეპტირებულია (კარგად არის მიღებული) რეციპიენტების მხრიდან (მიმღები პირების მიერ), რადგან იგი არ წყვეტს მოქმედებას, არამედ ჩნდება ინტეგრირებული სახით ფილმის მოვლენებში. პროდუქციის განთავსება საშუალებას აძლევს რეკლამირების მსურველებს, უფრო ეფექტურად მიაღწიონ სამიზნე აუდიტორიას.

თავი 5

მარკეტინგული სტრატეგიების რეალიზაცია და კონტროლი

სტრატეგიული ანალიზის შემდეგ, ინსტრუმენტალურ სტრატეგიებში, კომპანიებმა წარმატებისათვის უნდა გაითვალისწინონ ძირითადი მარკეტინგის სტრატეგიის დეფინიცია და მისი რეალიზაციის (განხორციელების) სხვა ფაქტორები. მარკეტინგის სტრატეგიის საერთო მიზანი არის შემოსავლიანი მომხმარებლების გრძელვადიანი დაკავშირება კომპანიასთან. ამასთანავე, აქტუალურია თემები, როგორიცაა მომხმარებლის კმაყოფილება, ლოიალურობა და ერთგულება.

თუ კომპანიას გააჩნია მომხმარებელთა გრძელვადიანი ერთგულების სტრატეგია, საბოლოოდ შესაძლებელია მენეჯმენტის ციკლში (Plan-Act-Control) შემდეგი ნაბიჯის გადადგმა და სტრატეგიების აგრეთვე რეალურად განხორციელება, ე.ი. მათი იმპლემენტირება. ეს იმპლემენტირება მოიცავს სხვადასხვა საწყის ნერტილებს/მიდგომებს და პრობლემურ სფეროებს. გარდა ამისა, მასში წარმოდგენილია განხორციელების შესაძლო გზები და სტრატეგიის იმპლემენტაციის კრიტიკული წარმატების ფაქტორები. კომპანიაში სტრატეგიების უწყვეტად განსამტკიცებლად, ხშირად ასევე საჭიროა მარკეტინგული ორგანიზაციის ადაპტაცია.

მარკეტინგის სტრატეგიის განხორციელების შემდეგ, საუბარია *მის წარმატებასთან წვდომასა და გაზომვაზე (ან: მისი წარმატებულობის ხარისხის დადგენაზე)*. სტრატეგიის კონტროლის დროს, უნდა მოხდეს მარკეტინგული სტრატეგიის წარმატების ასევე სისტემატური შენარჩუნების უზრუნველყოფა ისე, რომ ამით აგრეთვე ნებისმიერ შესაძლო გადახრაზე რეაგირება შესაძლებელი იყოს პრობლემის ადეკვატურად, ყოვლისმომცველად და დროულად.

5.1 სტრატეგიის იმპლემენტაცია

იმპლემენტაცია მნიშვნელოვან როლს თამაშობს სტრატეგიული მარკეტინგის დაგეგმვის პროცესში. ეს მოიცავს რამდენიმე ელემენტს, რომლებმაც ერთად უნდა იფუნქციონიროს, რომ საბოლოოდ, მარკეტინგის სტრატეგია წარმატებით განხორციელდეს და კარგად იმუშაოს. სტრატეგიის იმპლემენტაციის სხვადასხვა მიდგომებს განსხვავებული დადებითი და უარყოფითი მხარეები აქვს. კერძოდ, განსაკუთრებით ხაზგასასმელია შიდა მარკეტინგი, სტრატეგიის განხორციელების დროს.

5.1.1 მარკეტინგის იმპლემენტაციის სტრატეგიული საკითხები

მარკეტინგის სტრატეგიის იმპლემენტაცია წარმოადგენს წარმატების კრიტიკულ (გადამწყვეტი მნიშვნელობის მქონე) ფაქტორს ნებისმიერი კომპანიისთვის, რადგან საქმეში ის უფრო კონცეფციურ-თეორიული სახის სტრატეგიულ დაგეგმვას ასრულებს. ასე რომ, მარკეტინგის დაგეგმვის პროცესში, იმპლემენტაცია კონცენტრირებულია/ფოკუსირებულია კითხვაზე - „როგორ?“.

სტრატეგიის განხორციელება ფართო სფეროა და ამის გამო მისი როლი ხშირად არასწორად არის გაგებული. ამ გაუგებრობის ნაწილი გამომდინარეობს იქიდან, რომ მარკეტინგული სტრატეგიები ხშირად ინვესტს შედეგებს, რომლებიც განსხვავდება დაგეგმილისგან. ფერელი და ჰერთლაინი (Ferrell / Hartline, 2014, გვ.257) კი აცხადებენ, რომ კომპანიებს რეალურად ყოველთვის აქვთ ორი მარკეტინგული სტრატეგია: *განზრახული* და *რეალიზირებული* სტრატეგია.

ამასთან ერთად, განზრახული მარკეტინგის სტრატეგია არის ის, რაც კომპანიას ნამდვილად სურს, რომ მიზნად ისახავ-

დეს და რომელიც გათვალისწინებულია მარკეტინგის გეგმის მიხედვით. ფაქტობრივად განხორციელებული მარკეტინგული სტრატეგია არის მარკეტინგის სტრატეგია, რომელიც ინტერაქციაში (ურთიერთმოქმედებაში) მართლაც ემორჩლება სხვადასხვა საბაზრო ძალებსა და ბაზრის მონაწილეებს (და გამომდინარეობს მათი ურთიერთკავშირის შედეგად.).

ეს არავითარ შემთხვევაში არ გულისხმობს იმას, რომ რეალიზებული სტრატეგია ყველგან და ყოველთვის უკეთესი ან უარესია, ვიდრე განზრახული სტრატეგია. ხშირ შემთხვევაში, მარკეტინგის სტრატეგიის იმპლემენტაცია, განზრახულ და რეალიზებულ სტრატეგიებს შორის ქმნის განსხვავებას (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ. 257). უმეტეს შემთხვევაში, ეს ხდება იმის გამო, რომ განხორციელების დროს იცვლება შიდა ან გარე ჩარჩო-პირობები და კომპანია რეაგირებს მათზე (ან ვერ ახერხებს ამის გაკეთებას და ამდენად, განზრახულ სტრატეგიას, გათვალისწინებულზე განსხვავებული ეფექტი გააჩნია).

მარკეტინგული ზომების (ძალისხმევის) მაქსიმალური ეფექტის უზრუნველსაყოფად, დაგეგმვა და იმპლემენტაცია მჭიდროდ უნდა იყოს გაერთიანებული და ინტეგრირებული. საზოგადოდ მიღებული (და სამენარმეო პრაქტიკაში, სამუხაროდ ჯერ კიდევ ძალზე ხშირად მცდარი) მოსაზრება იმაში მდგომარეობს, რომ დაგეგმვა და იმპლემენტაცია წარმოადგენს მარკეტინგის დაგეგმვის თავისთავად სეპარატულ (განცალკევებულ), უკეთეს შემთხვევაში ურთიერთდასაბუთებულ (ერთმანეთთან თანხმობაში მყოფ) ნაბიჯებს. საპირისპიროა რეალობა!

დაგეგმვა და იმპლემენტაცია არის ურთიერთშემაპირობებელი და რაც უფრო მეტია მათ შორის კოორდინაცია, მით უფრო დიდია თითოეული (ნებისმიერი) მარკეტინგული სტრატეგიის წარმატების ალბათობა.

სტრატეგიის იმპლემენტაციის უმეტესი პრობლემა წარმოიქმნება მარკეტინგული სტრატეგიისა და მარკეტინგის იმპლემენტაციის არასაკმარისი (არაადეკვატური) კოორდინაციისა

შედეგად. ფერელი/ჰერტლინი (Ferrell/Hartline, 2014, გვ.258) ამას მნიშვნელობას ანიჭებენ ურთიერთდამოკიდებულების, ევოლუციისა და სეპარაციის (გამოყოფის) სამ ასპექტში.

მრავალი კომპანია თვლის, რომ დაგეგმვისა და იმპლემენტაციის პროცესები არის ცალმხრივი. პრაქტიკაში ეს ნიშნავს, რომ თავდაპირველად იგეგმება მარკეტინგული სტრატეგია, შემდეგ ხდება მისი განხორციელების მცდელობა. რა თქმა უნდა, მარკეტინგის გეგმის შინაარსთან დაკავშირებული კონცეფცია დიდწილად განსაზღვრავს მარკეტინგის იმპლემენტაციას. თუმცა, ამის საპირისპიროდ, მარკეტინგის განხორციელება თავისი ყველა ლიმიტაციით (შეზღუდვით) ადგენს, თუ როგორ იქნება მარკეტინგის გეგმა შინაარსობრივად/შინაარსის თვალსაზრისით კონცეპტუალიზებული.

კომპლექსურობას (სირთულეს) მარკეტინგის დაგეგმვაში კიდევ უფრო ამძაფრებს ის გარემოება, რომ ამ დროის განმავლობაში იცვლება შიდა და გარე ჩარჩო-პირობები. ეს უფრო ნესია, ვიდრე გამონაკლისი. გასათვალისწინებელია მიმდინარე და რეგულარულად ცვალებადი მომხმარებელთა სურვილები, რომელზეც რეაგირებენ კონკურენტები (თუ ისინი ძალიან პროაქტიულები არ არიან, მარკეტინგული ქმედებების განხორციელებაში).

ზოგჯერ ეს ევოლუცია (განვითარების/შეცვლის პროცესი [ფორმა], ცვლილება) ჩარჩო-პირობებში იმდენად სწრაფად პროგრესირებს (ვითარდება), რომ მარკეტინგის სტრატეგია, რომელიც სულ ახლახან იქნა გადაწყვეტილი და მიღებული, უკვე მოძველებულია. იმის გამო, რომ მარკეტინგის სტრატეგია და მარკეტინგის იმპლემენტაცია ერთმანეთზეა დამოკიდებული, აუცილებელია ორივე მათგანის ერთმანეთთან უწყვეტი შეთანხმებით რეალიზება.

ამ კონტექსტში განხილვის კიდევ ერთი ასპექტი არის მცდარი ვარაუდი იმის შესახებ, რომ თითოეული სტრატეგიისთვის არსებობს მარკეტინგის იმპლემენტაციის მხოლოდ ერთი სწორი ტიპი. მარკეტინგის სტრატეგიები ხშირად წარმოიქმნება

ე.წ. „Trial and Error“-ის (ცდა/მცდელობა და შეცდომა/ცდომილება) პროცედურის სახეობაში (ქცევის ფორმაში). ეს თანაბარი ზომით ეხება მარკეტინგის იმპლემენტაციას.

ბაზარზე წარმატებული მოქმედებისთვის, კომპანიებს სჭირდებათ მაღალი ხარისხის მოქნილობა, როგორც მარკეტინგული სტრატეგიის, ასევე მარკეტინგის განხორციელების თვალსაზრისით. მარკეტინგის განხორციელების დაბალი ეფექტიანობა, ბევრ კომპანიაში ხშირად აიხსნება (და განპირობებულია), ამ კომპანიებში არსებული დაგეგმვისა და განხორციელების წესით.

დაგეგმვა და განხორციელება ხშირად კომპანიებში გამიჯნულად, ცალ-ცალკე არის ორგანიზებული. მენეჯმენტი ეხება დაგეგმვის ამოცანებს, ხოლო ოპერატიული პერსონალი, უპირატესად ზრუნავს იმპლემენტაციაზე. დაგეგმვისა და იმპლემენტაციის ამგვარი სეპარაცია მოქმედი პირების დონეზე დაიყვანება იქამდე, რომ მენეჯმენტის პერსონალს/მენეჯერებს (მმართველობით ძალებს; აღმასრულებლებს) არ აქვთ ხედვა იმპლემენტაციისა და მასთან დაკავშირებული პრობლემების შესახებ ყოველდღიურ ბიზნესში. მათ მიაჩნიათ, რომ კარგი სტრატეგია კვაზი თავისთავად ხორციელდება, და ყველა თანამშრომელი ავტომატურად არის ინსპირირებული (შთაგონებული/აღფრთოვანებული) ახალი სტრატეგიით, და ძლიერ მოტივირებული მის დაუყოვნებლივ განსახორციელებლად.

ყოველდღიურ პრობლემებზე მომუშავე ექსპერტები, ამასთან, ექსპერტები ყოველდღიური იმპლემენტაციის საკითხებზე (ოპერაციული პერსონალი), მარკეტინგის სტრატეგიის დაგეგმვაში, პირიქით, ძლიერ შეზღუდულად არიან ჩართულნი. ვინაიდან ისინი მნიშვნელოვნად არიან გამოყოფილნი/გამოცალკევებულნი სტრატეგიის (სტრატეგიული) დაგეგმვის პროცესისგან, ნაკლებად იდენტიფიცირდებიან საერთო საწარმოს მიზნებთან და მეტად კონცენტრირდებიან (მეტ ყურადღებას უთმობენ), საკუთარი უშუალო საქმიანობის სფეროზე. გარდა ამისა, მათთვის ძნელია სრულად ჩასწვდნენ მარკეტინგული

სტრატეგიის იმპლიკაციებს (მნიშვნელობას/აზრს/შინაარს), რის შემუშავებაშიც თავად მათ მონაწილეობა არ მიუღიათ.

5.1.2 სტრატეგიის (სტრატეგიული) იმალებაინტაციის ელემენტები

მარკეტინგის იმპლემენტაცია ეფუძნება მრავალ ელემენტსა და აქტივობას, რომლებიც ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირშია. მარკეტინგის ეფექტიანი იმპლემენტაციის უზრუნველსაყოფად, ერთმანეთთან უნდა ჰარმონიზირდეს (მოვიდეს თანხობაში) სხვადასხვა ელემენტი (შდრ. Ferrell/Hartline 2011, გვ.259).

ფერელი და ჰერტლინი (Ferrell/Hartline 2011, გვ.259) განმარტავენ სტრატეგიის განხორციელების ინდივიდუალურ ელემენტებს.

კომპანიაში, ყველა თანამშრომლის საერთო მიზნები და ღირებულებები პრაქტიკულად წარმოადგენს იმ კვაზი „ნებოს“, რაც იკრავს (და აერთიანებს) სხვადასხვა ელემენტს და აყალიბებს მძლავრ საბაზრო მოთამაშეს/ერთეულს სხვადასხვა განყოფილებიდან, სფეროდან, მოგების ცენტრებიდან (Profit Center) და ა.შ. ყველა ზომა (ლონისძიება; მოქმედება) ფოკუსირებულია ერთსა და იმავე მიზნის მიღწევაზე.

საერთო მიზნებისა და ფასეულობების ინსტიტუციონალიზაცია (ორგანიზაციულად განმტკიცება) წარმოადგენს გრძელვადიან, შრომატევადსა და ძვირადღირებულ პროცესს. აქ, სანყის/ათვისის წერტილად გვევლინება პირველ რიგში, თანამშრომლების განვითარებისა და სოციალიზაციის პროგრამები. მაღალი ხარჯების მიუხედავად, ღირს ძალისხმევა. საერთო მიზნებისა და ფასეულობების არსებობა ხშირად მიჩნეულია მნიშვნელოვან ელემენტად მარკეტინგის იმპლემენტაციაში, რადგან ეს პირდაპირ გავლენას ახდენს თანამშრომლების მოტივაციაზე, მარკეტინგის სტრატეგიების განსახორციელებ-

ლად (მდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.260).

ტერმინი *მარკეტინგის სტრუქტურა* ეხება იმას, თუ როგორ აორგანიზებს (აყალიბებს, აწყობს) კომპანია თავის მარკეტინგულ აქტივობებს. მარკეტინგის ყველა დავალება ისე უნდა იყოს ჩაკერული/განმტკიცებული კორპორატიულ სტრუქტურაში, რომ უზრუნველყოფილი იყოს კომპანიის ბაზარზე ორიენტირება. ამიტომ, უნდა დაზუსტდეს, თუ ვინ არის პასუხისმგებელი მარკეტინგის ამოცანებზე და როგორ მოქმედებენ ერთად პასუხისმგებლები. კომპანიაში უნდა შეიქმნას/არსებობდეს *მარკეტინგული ორგანიზაცია*.

ტრადიციულად, მარკეტინგის სფერო ორგანიზებულია სხვადასხვა *მარკეტინგის ფუნქციის* მიხედვით. მარკეტინგის ცალკეული ამოცანები, როგორცაა ბაზრის შესწავლა, კომუნიკაცია, გაყიდვები და ა.შ., არის თანასწორი ერთეულები მარკეტინგის განყოფილების ფარგლებში. ორგანიზაციის ამ ფორმის უპირატესობა ის არის, რომ თანამშრომლებს შეუძლიათ დააგროვონ ექსპერტული ცოდნა თავიანთი საქმიანობის სფეროებში. რასაკვირველია, ეს ორგანიზაციული სტრუქტურა არ არის ძალიან ეფექტური, როდესაც საჭირო ხდება სხვადასხვა პროდუქტისა და ბაზრის მართვა. არცერთი თანამშრომელი არ არის მთლიანად პასუხისმგებელი პროდუქტზე ან ბაზარზე. ამიტომ, კომპანიები, შედარებით ფართო და ჰეტეროგენული პროდუქციის ასორტიმენტით, ხშირად ირჩევენ მარკეტინგულ ორგანიზაციას, რომელიც დაყოფილია (და ორგანიზებული) პროდუქტების, მომხმარებელთა ჯგუფების ან გაყიდვების ტერიტორიის მიხედვით.

პროდუქტზე ორიენტირებულ მარკეტინგულ ორგანიზაციაში, პროდუქტები ან პროდუქტების ჯგუფები ქმნის აუცილებელ კრიტერიუმს ამოცანების რეზიუმირებისას (შეჯამებისას/დასკვნის გაკეთებისას). ამასთან ერთად, ე.წ. პროდუქტის მენეჯერი ხელმძღვანელობს მარკეტინგს, პროდუქტის ან სასაქონლო (საპროდუქტო) ჯგუფის მიმართულებით. ყველა აქტივობა უნდა იყოს კოორდინირებული, მაგ., ინფორმაცია და

კონსულტაცია შექენისა და წარმოების თაობაზე. ცალკეული მარკეტინგის ამოცანების ეს დეცენტრალიზაცია პირველ რიგში მისაღები და გამოსადეგია მაშინ, როდესაც პროდუქტები ან პროდუქტების ჯგუფები ძალზე ჰეტეროგენულია და შესაბამისად, მარკეტინგის ამოცანები, - ძლიერ განსხვავებული. პროდუქტზე ორიენტირებული მარკეტინგული ორგანიზაციის უპირატესობა მდგომარეობს, კომპეტენციების მკაფიო გამოჯენა-განცალკევებასა და უფრო სწრაფ ადაპტურობაში (შეგუებადობაში/შეგუების უნარში) სასაქონლო სფეროში (პროდუქტის არეალში) ცვლილებებისას. თანამშრომლები გრძნობენ პასუხისმგებლობას „თქვენს“ პროდუქტზე, უფრო მოტივირებულად მუშაობენ და დაგეგმარებას ახდენენ გრძელვადიანი პერსპექტივით. როგორც წესი, თანამშრომლები უფრო კრეატიულები არიან და იქმნება უფრო მეტი ინოვაცია. სირთულე მდგომარეობს ორმაგ სამუშაოში, განსხვავებულ, სხვადასხვა სასაქონლო (საპროდუქტო) სფეროსთვის. ამრიგად, მაგ., „საკომუნიკაციო აქტივობები მეტად აღარ ხორციელდება არსებითად ყველა საპროდუქტო სფეროზე, მაგრამ თითოეულ პროდუქტს აქვს თავისი კომუნიკაციების განყოფილება.

მომხმარებელზე ორიენტირებული მარკეტინგული ორგანიზაცია ითვალისწინებს სხვადასხვა სამომხმარებლო ჯგუფის თავისებურებებს/სპეციფიკურ მახასიათებლებს. თანამშრომელი პასუხისმგებელია განსაზღვრულ სამომხმარებლო ჯგუფზე. პროდუქტის მენეჯერის ნაცვლად, ახლა აქ გვხვდება მომხმარებლების, ან ე.წ. Account Manager/ანგარიშის მენეჯერი (რომელიც, მაგალითად, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი, ძირითადი მომხმარებლებისთვის ატარებს ე.წ. „Key Account Manager“-ის, ანუ ძირითადი ანგარიშის მენეჯერის სახელწოდებას). ის სამსახურში მოქმედებს როგორც „მომხმარებელთა ხმა“ კომპანიაში. მომხმარებელზე ორიენტირებული ორგანიზაციული სტრუქტურა უპირველეს ყოვლისა მაშინ მიიღება მხედველობაში, როდესაც მომხმარებლები განსაკუთრებით მკვეთრად განსხვავდებიან თავიანთ მოთხოვნებში და ეს დი-

ფერენციაცია უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე დიფერენცირება პროდუქტებისა თუ საპროდუქტო/სასაქონლო ჯგუფების მიხედვით.

ტერიტორიაზე ორიენტირებული მარკეტინგული ორგანიზაცია მთელ გაყიდვების არეალს ჰყოფს სივრცით ერთეულებად. რეგიონალური მენეჯერი პასუხისმგებელია ერთ ტერიტორიაზე. ეს ორგანიზაციული სტრუქტურა შეირჩევა იმ შემთხვევაში, როდესაც საქმე ეხება დიდი გაყიდვების/გასაღების სფეროს, მომხმარებელთა განსხვავებული ქცევებით. ორგანიზაციის ამ ფორმის უპირატესობას წარმოადგენს რეგიონების, ქვეყნებისა თუ კულტურათა განსაკუთრებული მოთხოვნების გათვალისწინება. დასაქმებულები ხდებიან ექსპერტები მომხმარებლების, კონკურენციის, პოლიტიკური კონიუნქტურის/პირობების (და ა.შ.) მიმართულებით. უარყოფითი მხარე (მინუსი) შეიძლება იყოს გრძელი საკომუნიკაციო გზა რეგიონებს შორის. ტერიტორიაზე ორიენტირებული მარკეტინგული ორგანიზაცია განსაკუთრებით შესაფერისია რელატიურად ვიწრო სასაქონლო (საპროდუქტო) პროგრამების მქონე კომპანიებისთვის, ე.ი., როდესაც ცალკეული პროდუქტები ერთმანეთისგან მკვეთრად არ განსხვავდება. იმავდროულად, კლიენტურის სპეციფიკური/კონკრეტული მოთხოვნები, როგორც წესი, უნდა ვარირებდეს არა კლიენტებზე დამოკიდებულების, არამედ, უპირველეს ყოვლისა რეგიონების მიხედვით.

ორგანიზაციული სისტემები და პროცესები უზრუნველყოფენ ოპერაციულ პროცესებს კომპანიებში. ეს მოიცავს მაგ. IT სისტემებს, სტრატეგიულ დაგეგმვას, ბიუჯეტირებას (ბიუჯეტის შედგენას), შექმნა-შესყიდვას, შეკვეთების დამუშავებას, წარმოებასა და ხარისხის უზრუნველყოფას (მდრ. Ferrel/Hartline 2014, გვ.261).

მარკეტინგული სტრატეგიების იმპლემენტაციის და ზემოთ ხსენებული სტრუქტურის, სისტემებისა და პროცესების შესაბამისად გამოყენების (ცხოვრებაში გასატრაებლად) შესაძლებლობისთვის, საჭიროა რესურსები. როგორც წესი, გან-

სხვაგვება ხდება მატერიალური (ხელშესახები) რესურსებისა (მაგ., ფინანსური რესურსები, წარმოების მოწყობილობები) და არამატერიალური (არახელშესახები) რესურსების (მაგ., მარკეტინგული ნოუ-ჰაუ, მომხმარებლის ლოიალობა/ერთგულება, ბრენდის ღირებულება) მიხედვით (შდრ. Ferrel/Hartline 2014, გვ.261). სტრატეგიული მარკეტინგის სფეროში, არამატერიალურ რესურსებს ისეთივე მნიშვნელობა აქვს, როგორც მატერიალურს. მიუხედავად იმისა, იქნება ეს მატერიალური თუ არამატერიალური რესურსები, რესურსებით უზრუნველყოფა-მომარაგება ხშირად წყვეტს, წარმატებით შეიძლება განხორციელდეს მარკეტინგული სტრატეგია, თუ არა. ამიტომ, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, დაგეგმვის ფაზაში/ეტაპზე უკვე საჭიროა რესურსებით უზრუნველყოფა-მომარაგების (არსებული რესურსების) ყოვლისმომცველი შეფასება. ამასთან საჭირო რესურსების საკითხი, გაცნობილი უნდა იქნას კომპანიის მენეჯმენტისთვის, მარკეტინგის სტრატეგიის დამტკიცებამდე. ამის შემდეგ, მწირი რესურსები შეიძლება ყველაზე პერსპექტიულ (და ამბიციურ) პროექტებში იქნას ჩართული.

მარკეტინგის სტრატეგიის იმპლემენტაციის დროს, განსაკუთრებით კრიტიკულ რესურსს წარმოადგენენ *თანამშრომლები*, რის გამოც მათ სეპარატულ ელემენტს უწოდებენ. მათი ხარისხი და მრავალფეროვნება ხშირად განსაზღვრავს მარკეტინგული სტრატეგიების წარმატებას ან წარუმატებლობას. შესაბამისად, პერსონალის (პირადი შემადგენლობის) თემა გახდა მნიშვნელოვანი საკითხი მარკეტინგის ფარგლებში (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.261). ეს სხვათაშორის შეეხება პერსონალის შერჩევას, პერსონალის განვითარებას, პერსონალის შეფასებას, პერსონალის სტიმულირების სისტემების, თანამშრომელთა მოტივაციას, ისევე როგორც თანამშრომლების კმაყოფილებასა და შენარჩუნებას.

ის მოთხოვნები, რასაც მარკეტინგი უყენებს თანამშრომლებს, გათვალისწინებული უნდა იქნას *პერსონალის შერჩევისა და განვითარების* დროს (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.261.).

თანამშრომელთა უნარები უნდა შეესაბამებოდეს შესაბამის, მოცემულ დავალებებს მარკეტინგში. ბოლო დროს, სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება თანამშრომელთა მრავალფეროვნების ასპექტი. მრავალი კომპანიის მიზანია, ადეკვატურად მოხდეს მრავალფეროვნების ასახვა როგორც მომხმარებლების, ისე თანამშრომლების მხარეს.

პერსონალის შეფასებისა და სტიმულირების (წამახალისებელი) სისტემები ასევე მნიშვნელოვან როლს თამაშობს მარკეტინგის (მარკეტინგული) სტრატეგიების განხორციელებაში (Ferrell/Hartline 2014, გვ.262). ამასთანავე, მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებაა მისაღები შედეგსა და ქცევაზე დაფუძნებულ სისტემებს შორის. *შედეგებზე ბაზირებული (დაფუძნებული) სისტემა* ახდენს თანამშრომლების შეფასებასა და კომპენსირებას (ანაზღაურებას) მოცემული ზომვადი და რაოდენობრივი სპეციფიკაციების (დეტალების/მაჩვენებლების) საფუძველზე, როგორცაა მაგ., ბრუნვა/გაყიდვები (ბრუნვის/გაყიდვების მიზნები). ასეთი სისტემები ითვალისწინებს პირდაპირ კავშირს თანამშრომლების ქცევასა და გამოყენებას, და შეთანხმებულ/დადგენილ სამიზნე რაოდენობას-მიზნის მასშტაბს შორის. მათი განხორციელება რელატიურად მარტივია, საჭიროებს მცირე კონტროლს და შედარებით კარგად მუშაობს სტაბილურ ჩარჩო-პირობებში.

შედარებისთვის, ქცევაზე დაფუძნებული სისტემები აფასებს და აჯილდოებს თანამშრომლებს სუბიექტურ-ხარისხობრივი (თვისობრივი) სტანდარტების მიხედვით, როგორცაა ძალისხმევა, მოტივაცია, გუნდური მუშაობა და მეგობრობა და ა.შ. ასეთი სისტემები იწყება პირდაპირ მარკეტინგის რელევანტური კონტროლის პარამეტრებით და ასევე მთლიანად კონტროლდება თანამშრომლების მიერ. თუმცა, ამასთან, დიდ ძალისხმევას საჭიროებს და პრაქტიკაში ადვილი არ არის მათი განხორციელება, რადგან ისინი ხელმძღვანელობისგან მოითხოვს კონტროლის მნიშვნელოვან ხარისხს.

შედეგებსა და ქცევაზე დაფუძნებულ სისტემებს შორის არ-

ჩვენანი შეიძლება გაკეთდეს მხოლოდ კომპანიის სპეციფიკურ საფუძველზე, პროდუქციის, ბაზრებისა და მომხმარებლების მოთხოვნების საფუძველზე. გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს იმას, რომ პერსონალის შეფასებისა და წახალისების სისტემა მარკეტინგის იმპლემენტაციითვის, პერსონალის გამოყენებას წარმართავს საჭირო მიმართულებით და ამდენად ასრულებს მისი კონტროლის ფუნქციას.

გარდა ამისა, მარკეტინგული სტრატეგიის წარმატებით იმპლემენტაციისთვის გადამწყვეტია თანამშრომლების *მოტივაცია*, აგრეთვე პრაქტიკაში (მოქმედებაში/საქმიანობაში) მათ განსახორციელებად. მათი მოტივაცია პირდაპირ შეპირობებულია მათივე საქმიანობით და სამსახურით, მათი საერთო კმაყოფილებით, ასევე კომპანიასთან მათი იდენტიფიკაციით, მიზნებითა და ღირებულებებით. აქ, შეიძლება გავიხსენოთ Google-ის მაგალითი და მისი ძალისხმევა საკუთარი თანამშრომლების მოტივაციისა, და საერთო მიზნების და ღირებულებების ერთგულებისთვის.

კომპანიის მენეჯმენტისა და თანამშრომლების ქცევა, მარკეტინგის იმპლემენტაციის დროს მიუყვებიან მხარდამხარ (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.263). ამასთან, მართვა/*ხელმძღვანელობა* აღნიშნავს იმ წესს, თუ როგორ უნდა იურთიერთობოს მენეჯერმა თავის თანამშრომლებთან და როგორ შეუქმნას მათ მოტივაცია. მენეჯმენტი (კორპორაციული მართვა) პასუხისმგებელია კორპორატიული კულტურის დამკვიდრებაზე, რაც უზრუნველყოფს მარკეტინგის იმპლემენტაციის წარმატებას.

შედეგად, მართვის სფეროში მოთხოვნები მკვეთრად შეიცვალა, განსაკუთრებით ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში. ტრანსპარენტულობა, ღია კომუნიკაცია, ურთიერთნდობის შექმნა, ისევე როგორც თანამშრომლების ინკლუზია (ჩართვა) გადამწყვეტილების მიღების პროცესში, ის საკითხებია, რომელთაც არსებითი მნიშვნელობა შეიძინეს.

5.1.3 სტრატეგიული იმპლემენტაციის მიდგომა

მარკეტინგული სტრატეგიების იმპლემენტაციისა და ამასთან, საკუთარი თანამშრომლების მოტივაციისთვის, კომპანიები მიჰყვებიან განსხვავებულ მიდგომებს. ქვემოთ მოცემულია ოთხი მიდგომა: იმპლემენტაცია ბრძანებით/განკარგულებით, იმპლემენტაცია ცვლილებებით, იმპლემენტაცია კონსენსუსის ფორმირებით და ორგანიზაციული კულტურის იმპლემენტაცია (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.263).

ბრძანებით/განკარგულებით იმპლემენტაციისას, კომპანიის მენეჯმენტი შეიმუშავებს მარკეტინგის სტრატეგიას და აგზავნის ქვემოთ კომპანიის იერარქიაში, სადაც მას ახორციელებს საშუალო მენეჯმენტი და ოპერატიული პერსონალი. მას უნინარეს ყოვლისა ორი არსებითი უპირატესობა (პლიუსი) გააჩნია: გადაწყვეტილების მიღების პროცესი მარტივია და არ არსებობს რეალურად ბუნდოვანება/გაურკვევლობა, თუ რა უნდა მოხდეს სტრატეგიის იმპლემენტაციის პროცესში. მაგრამ, ბრძანებით/განკარგულებით იმპლემენტაციას ასევე გააჩნია მნიშვნელოვანი უარყოფითი მხარე (მინუსი/ნაკლი): იმპლემენტაციის შესაძლებლობა/შესრულებადობა არ იმყოფება განხილვის ფოკუსში (და არ წარმოადგენს განსჯის საგანს). გარდა ამისა, თანამშრომლებთან „სტრატეგიებისა“ და „განმახორციელებლების“ სახით აღმოცენდება ხელოვნური დიქტომია (ორად გაყოფა [და ერთმანეთთან დაპირისპირება]): კომპანიის მენეჯმენტს ხშირად ნაკლები ინსტინქტი (შეგრძნება, ალღო) გააჩნია მომხმარებლების საჭიროებებსა და ყოველდღიური ბიზნესის მოთხოვნებზე. ამიტომ, ბრძანებით/განკარგულებით იმპლემენტაცია ხშირად იწვევს მოტივაციის პრობლემებს რიგით თანამშრომლებს შორის.

იმპლემენტაცია ცვლილებით (მოდიფიკაციით) თავდაპირველად, ბრძანებით იმპლემენტაციის რელატიურად მსგავსია. ამ მიდგომაში ფოკუსირება უფრო მეტად ხდება თავად იმპლემენტაციაზე და ძირითადი ყურადღება სწორედ მას ეთმობა.

ყველა ბიზნეს-აქტივობის მთავარი მიზანი არის კომპანიის იმ-გვარად ტრანსფორმირება (გარდაქმნა), რომ მიღწეულ იქნას მარკეტინგის (მარკეტინგული) სტრატეგიის იმპლემენტაცია. ეს ხდება მაგ., აკვიზიციის ან ახალი ინვესტიციების, რესტრუქტურისაციის, პერსონალის დაქირავების ან შემცირების გზით, ან ახალი ტექნოლოგიების გამოყენებით. ტოპ-მენეჯერები, უხალისოდ ამბობენ უარს კონტროლის შესაძლებლობის გამოყენებლობაზე (რაც, სხვათაშორის, წინაპირობას წარმოადგენს რეალიზაციისთვის, როგორც ეს აღნიშნულია ქვემოთ, ორგანიზაციულ კულტურაში). ამიტომ, მათი აზრით, იმპლემენტაცია ცვლილებებით ჩანს განსაკუთრებით მიმზიდველი. ამგვარი მიდგომა ქმნის გარკვეულ ბალანსს საკვანძო წერტილების ბრძანებით იმპლემენტაციასა და კონსენსუსის ფორმირებით იმპლემენტაციას შორის. უარყოფითი მხარე ის არის, რომ ერთი მხრივ, დაგეგმვა და მეორე მხრივ, განხორციელება ჯერ კიდევ არის სეპარირებული (განცალკევებულ-გამიჯნული, გამოყოფილი). ეს ინვესს ზემოთ ნახსენები, მოტივაციის პრობლემებს თანამშრომელთა მხარეს. გარდა ამისა, ამ მიდგომის რეალიზაცია ხშირად ძალიან რთული და შრომატევადია. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმ შემთხვევაში, თუ განხორციელების გრძელი პერიოდის განმავლობაში, ბიზნეს გარემოში მნიშვნელოვანი ცვლილებები მიმდინარეობს.

კონსენსუსის ფორმირებით (მიღებით) იმპლემენტაციისას, ორგანიზაციის ყველა დონე მუშაობს ერთად, მარკეტინგის სტრატეგიების შემუშავებისა და შეფასების მიზნით. თითოეულ სფეროს (ტერიტორიას) გააჩნია სპეციფიკური (თავისებური/განსაკუთრებული) ხედვა გარე მოთხოვნებისა და მოქმედების საჭიროებების შესახებ. კორპორაციული მენეჯმენტის (კორპორაციული მართვის) ამოცანა (მისია) ახლა მდგომარეობს იმაში, რომ იმოქმედოს როგორც მოდერატორმა ([პროცესის/საქმიანობის] წარმმართველმა) და კოორდინატორმა ([პროცესის/საქმიანობის] შემთანხმებელმა, სწორი თანაფარდობის დამდგენმა) და მოახდინოს განსხვავებული პერსპექტივების

დაბალანსება და კოორდინირება (შეთანხმება/სწორ თანაფარდობაში მოყვანა), საუკეთესო მარკეტინგული სტრატეგიის იდენტიფიცირების მიზნით. ამასთან კავშირში, (იდეალურ!) საბოლოო შედეგს (დასკვნას) წარმოადგენს ის, რომ არსებობს კონსენსუსი კომპანიის ყველა განყოფილებასა და ფუნქციას შორის.

ამ მიდგომის დიდი უპირატესობა ის არის, რომ მარკეტინგის სტრატეგიის გადაწყვეტილების მიღება ახლოს არის ყოველდღიური ბიზნესის საჭიროებებთან. შედეგად, თანამშრომლები, რომლებიც რეალურად მუშაობენ მომხმარებლის ინტერფეისზე, იღებენ (აქტიური) მონაწილეობის უფრო მეტ შესაძლებლობებს. ამავე დროს, ოპერატიული პერსონალის მეტად ჩართულობა, უზრუნველყოფს უფრო მეტ მოტივაციას, მარკეტინგის სტრატეგიის განხორციელებაში. ყველა სფეროსა და ფუნქციის ჩართვა უკვე სტრატეგიის მოძიების (და შემუშავების) ფაზაში/ეტაპზე უზრუნველყოფს მცირე დანახარჯებს იმპლემენტაციის დროს. იმპლემენტაცია კონსენსუსის ფორმირების გზით გამოყენებული უნდა იქნას უპირველეს ყოვლისა მაშინ, როდესაც კომპანიები მოქმედებენ უაღრესად კომპლექსურ და უაღრესად დინამიურ გარემოში. კონსენსუსის ფორმირება უზრუნველყოფს, რომ სტრატეგიის მოძიებაში წარმოდგენილი და ჩართული იქნება/შევა ორგანიზაციის ყველა პერსპექტივა და კოლექტიური ცოდნა. ამასთან, იმპლემენტაცია კონსენსუსის ფორმირების გზით მოითხოვს ერთი მხრივ, რომ კომპანიის მენეჯმენტი მზად იყოს, მოახდინოს მათი გადაწყვეტილების მიღების (მიმღები) უფლებამოსილებათა ნაწილის დელეგირება (გადაცემა) იერარქიის ქვედა დონეებზე. მეორე მხრივ, იგი ძალიან დიდ მოთხოვნებს უყენებს მონაწილე ყველა მხარეს, კომუნიკაციის კომპეტენციებთან მიმართებაში.

იმპლემენტაციის ორგანიზაციის კულტურად გააზრებისას, სტრატეგიის დაგეგმვა და განხორციელება წარმოადგენს კომპანიის მისიისა და ვიზიონის, შესაბამისად კორპორატიული (კომპანიის) კულტურის გაგრძელებებს. ეს მიდგომა, მრავალი

თვალსაზრისით შეესაბამება იმპლემენტაციას კონსენსუსის ფორმირებით (მიღებით). თუმცა, ორგანიზაციული კულტურის იმპლემენტაციის დროს, საზღვარი „სტრატეგებსა“ და „იმპლემენტარებს“ შორის სრულად იშლება. თუ იმპლემენტაცია წარმოადგენს კომპანიის ხედვებისა და (შესაბამისად,) მიზნების მხოლოდ მომავალზე ფიქრს, მაშინ გადანყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობს ყველა იერარქიული დონე. იმგვარ იდეალურ კომპანიაში, სადაც ყველა თანამშრომელი ცხოვრობს კორპორატიული (კომპანიის) კულტურის შესაბამისად, ყველა თანამშრომელმა ინტუიციურად (აღლოზე დაფუძნებით/ჭვრეტით) იცის, თუ რა როლი აკისრიათ მათ იმპლემენტაციის პროცესში. თანამშრომლების ამგვარი უფლებით აღჭურვილ/უფლებამოსილებით წარმოიქმნება ექსტრემალური დეცენტრალიზაცია. კომპანიის მენეჯმენტის როლი შემოიფარგლება კორპორატიული ვიზიონისა (კომპანიის ხედვისა) და კორპორატიული კულტურის შემდგომი განვითარებით. ამ მიდგომისთვის, ეს არის წარმატების კრიტიკული ფაქტორი (critical success factor), რადგან მხოლოდ „სწორი“ კორპორატიული ხედვა და „სწორი“ კორპორატიული კულტურა ქმნის წინაპირობებს იმისათვის, რომ თანამშრომლებმა ინტუიციურად მიიღონ სწორი გადანყვეტილებები. კორპორატიული კულტურა მყარად უნდა დაეფუძნოს თანამშრომელთა შერჩევას, სოციალიზაციისა და განვითარებას. ამიტომ, ყველა მიდგომათაგან, ეს რა თქმა უნდა, ყველაზე რთულია საიმპლემენტაციოდ. ამავე დროს, თუ კრიტიკული წინაპირობები დაცულია (დაკმაყოფილებულია/გათვალისწინებულია), ის ყველაზე ეფექტიანი და ეფექტურია, რადგან აქ (ასეთ შემთხვევაში) თანამშრომლები საუკეთესოდ მოტივირებულნი არიან.

5.1.4 შიდა მარკეტინგი და სტრატეგიის იმპლემენტაცია

ბიზნესი სულ უფრო და უფრო უკეთ აცნობიერებს თანამშრომლების ცენტრალურ როლს, მარკეტინგის სტრატეგიის განხორციელებაში (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.268). შესაბამისად, დღეს ისინი უფრო დიფერენცირებულად (და ფრთხილად) უდგებიან მარკეტინგული იმპლემენტაციის საკითხს. კერძოდ, თანამშრომლების ლოიალურობა გახდა მთავარი სამიზნე.

ამასთან, შიდა მარკეტინგი წარმოადგენს მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს. რის თაობაზე ვსაუბრობთ აქ? შიდა მარკეტინგის კონცეფცია თავდაპირველად წარმოიშვა მომსახურების სფეროდან/სექტორიდან. ის თავდაპირველად აქ იქნა გამოყენებული, რათა თანამშრომელთა ყურადღება მიმართულიყო მომხმარებელთა (კლიენტურის) კმაყოფილების თემაზე/საკითხზე. დღეს მის ქვეშ მოიაზრება ყველა ზომა/ლონისძიება, თანამშრომლების მოტივაციისთვის, კოორდინირებისთვის და ინტეგრაციისთვის, მარკეტინგის სტრატეგიის განსახორციელებლად (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.268). შიდა მარკეტინგის მიზნებია (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.268):

გაგებისა და მიღების/მიმღებლობის ატმოსფეროს შექმნა თანამშრომლებს შორის იმ როლისთვის, რასაც ისინი ასრულებენ იმპლემენტაციის პროცესში.

თანამშრომელთა მოტივირება და მომხმარებლებზე ორიენტირების მიმართულებით მგრძობელობის გაზრდა და

ამრიგად, ბოლოს, მომხმარებლის კმაყოფილების შექმნა.

ეს ასევე ცხადყოფს, რომ „მომხმარებლის კმაყოფილების“ გარეგანი მიზანი არსებითად განსაზღვრულია შიდა მომხმარებლების, თანამშრომლების ქმედებებით (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.268).

შიდა მარკეტინგში, ყველა თანამშრომელს ჰყავს ორი მომხმარებელი: შიდა და გარე. ეს ეხება ყველა იერარქიული საფე-

ხურს. ტრადიციული იმპლემენტაციის მიდგომებისაგან განსხვავებით, შიდა მარკეტინგის ყველა თანამშრომელი პასუხისმგებელია მარკეტინგის იმპლემენტაციაზე (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.268).

მარკეტინგის წარმატებული განხორციელება მიიღწევა ყველა თანამშრომლის ერთობლივი ძალისხმევის შედეგად. შიდა მარკეტინგის პროცესი შეესაბამება გარე მარკეტინგის პროცესს. ამასთანავე, შიდა მარკეტინგული პროგრამა არის მარკეტინგის იმპლემენტაციისა და გარე მარკეტინგული პროგრამის Input და Output. ეს ნიშნავს, რომ არც მარკეტინგული სტრატეგია და არც მარკეტინგის იმპლემენტაცია ვერ შემუშავდება/განვითარდება, შესაბამისად ვერ განხორციელდება შიდა მარკეტინგის გათვალისწინების გარეშე (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.268).

შიდა მარკეტინგული პროგრამის სხვადასხვა ელემენტი, გარე მარკეტინგული პროგრამის (ელემენტთა) მსგავსია.

ახალი მარკეტინგული სტრატეგიები ხშირად მოითხოვს ცვლილებებს და დამატებით ანგაჟემენტს თანამშრომლების მხრიდან.

შიდა დისტრიბუცია არსებითად შეესაბამება შიდა საკომუნიკაციო არხებს (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.270). შიდა გაყიდვების არხების მაგალითებია გეგმიური შეხვედრები (Planning meetings), სამუშაო შეხვედრები (Workshops), მოხსენებები და წერილები (Memos) ან პირადი საუბრები. ამასთან, ეს ასევე მოიცავს სოციალიზაციისა და ტრენინგის ზომებს, რომლებიც ახალი მარკეტინგის სტრატეგიის განხორციელებას ემსახურება.

რა თქმა უნდა, შიდა „ხელშეწყობა“ (Promotion) მჭიდრო კავშირშია ამ ზომებთან. ეს მოიცავს ყველა ზომას, რომელიც თანამშრომლებს ახალი მარკეტინგული სტრატეგიების უპირატესობათა დარწმუნებაში ეხმარება. როგორც არის მაგ., (კომპანიის) სამუშაო შეხვედრები (works meetings), ელ.წერილი (E-Mails), აღმასრულებელ დირექტორთა/მენეჯერთა ბლო-

გები (CEO-Blogs), ანდა აგრეთვე კორპორატიული ტელევიზია (Corporate TV).

ფიზიკური და ასევე გონებრივი დისტანციის გამო, რაც დღეს ერთი და იმავე კომპანიის თანამშრომლებს შორის არსებობს, საჭიროებს განსხვავებულ არხებს ყველა თანამშრომელთან დასაკავშირებლად (კომუნიკაციისთვის). კომუნიკაციის მიზანი მხოლოდ მაშინ მიიღწევა, როდესაც ყველა თანამშრომელს ნამდვილად ესმის მარკეტინგის სტრატეგია (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.270). ფერელი/ჰერთლაინი (2014, გვ.270) არსებითად ხედავენ წარმატების ხუთ მნიშვნელოვან ფაქტორს შიდა მარკეტინგისთვის:

შიდა მარკეტინგული ძალისხმევის წარმატების აუცილებელი წინაპირობაა, შესაფერისი თანამშრომლების რეკრუტირება (მიზიდვა; აყვანა/გადაბირება), სელექცია (შერჩევა) და ტრენინგი (მომზადება). აქ წარმოიქმნება აშკარა გადაკვეთის წერტილი პერსონალისა და მარკეტინგის ფუნქციებს შორის კომპანიაშია.

ტოპ-მენეჯმენტი სრულად უნდა იყოს დარწმუნებული მარკეტინგულ სტრატეგიაში. მაგრამ, როგორ უნდა მოხდეს თანამშრომლების მოტივირება, სტრატეგიის მხარდასაჭერად იმ შემთხვევაში, როდესაც მას თავად კომპანიის მენეჯმენტი იგნორირებს (უგულვებელყოფს)?

თანამშრომელთა *დაჯილდოების მექანიზმი*, მჭიდროდ უნდა იყოს დაკავშირებული იმპლემენტაციასთან.

კომპანიაში, *ღია კომუნიკაცია* უნდა იქნას შენარჩუნებული (და მოფრთხილებული) ყველა იერარქიულ დონეზე. მხოლოდ ამ გზითაა შესაძლებელი ყველა კრიტიკული Inputs-ის შეგროვება და იმპლემენტაციის ფარგლებში, თანამშრომელთა მიერ, მათი შესაბამისი როლის გაგება (წვდომა/გაცნობიერება).

საბოლოო ჯამში, „Structure follows Strategy“-ის პრინციპის თანახმად, კორპორატიული სტრუქტურები, პროცესები და სისტემები სტრატეგისათან შესაბამისობაში უნდა იყოს ადაპტირებული.

ის, რაც თეორიულად სარწმუნოდ ჩანს, ხშირად არც თუ ისე მარტივად შესრულებადია ყოველდღიურ კორპორაციულ პრაქტიკაში. შიდა მარკეტინგი ყველგან არ არის წარმატებით ინსტალირებული (დადგენილი/დაყენებული/ მონყობილი). რა არის ამის მიზეზი? კომპანიებში, შიდა მარკეტინგის იმპლემენტაციისთვის, ბრუნი (Bruhn 1999, გვ.183 და 2002, გვ.262) ხედავს სამ მთავარ გამოწვევას:

შინაარსობრივ-კონცეპტუალური ბარიერები: მათ განეკუთვნება პირველ რიგში ის პრობლემები, რომლებიც, შიდა მარკეტინგის მცდარი ინტერპრეტაციის, შესაბამისად მისი როლისა და ეფექტიანობის (მწარმოებლურობის) არასწორი შეფასებებისა (და დასკვნების) შედეგად არის გამოწვეული. ზოგჯერ შიდა მარკეტინგს მიენერება მცდარი ამოცანები; ხშირად, ასევე არა არის შეცნობილი, ერთდროულად გარეთ და შიგნით მიმართული მარკეტინგული ორიენტაციის საჭიროება.

ორგანიზაციულ-სტრუქტურული ბარიერები: ეს ხშირად გამოწვეულია მარკეტინგისა და პერსონალის სფეროებს (ადამიანურ რესურსებს) შორის ბუნდოვნად დეფინირებული ინტერფეისებიდან (ფორმალიზებული წესებიდან). მიუხედავად იმისა, რომ სფეროებს შორის მჭიდრო დაკავშირება/კოოპერაცია წარმოადგენს შიდა მარკეტინგს წარმატების გადამწყვეტ ფაქტორს, კომპანიის (კორპორატიულ) რეალობაში, მაინც ხშირად ვხვდებით ეგოს (ეგოიზმის გამოვლინებებს).

საკადრო-კულტურული ბარიერები: ზოგჯერ თანამშრომლებს უჩნდებათ სკეპტიციზმი და შიშიც კი, შიდა მარკეტინგის ზომების გამო. ახალი მარკეტინგის სტრატეგიებთან დაკავშირებული ზომების შეცვლა ქმნის გაურკვევლობებს, ინვესს თანამშრომლების პერსონალურ შოკს (პიროვნულ შეძრწუნებას/ შიშს) გასატარებელ ღონისძიებათა მასშტაბებთან (ზომა/მოცულობა) და სამომავლოდ მასში მონაწილეობისათვის საჭირო უნარებთან და კომპეტენციებთან დაკავშირებით.

მიუხედავად იმისა, რომ შინაგანი მარკეტინგის კონცეფცია უკვე გავრცელებულია დასავლურ ლიტერატურაში, ხოლო გა-

რე და შიდა მარკეტინგის ინტეგრაციამ შესაძლოა კომპანიისთვის გახსნას ბაზრის მრავალი პოტენციალი, ბიზნესს- პრაქტიკაში ეს მიდგომა ჯერ კიდევ არ იძენს დიდ პოპულარობას. აქ შიდა მარკეტინგი, როგორც ინტეგრაციული მიდგომა, კვლავაც არ არის აღიარებული მარკეტინგისა და ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ინტერფეისში (შდრ. Bruhn, 1999 და 2002). კომპანიებში უფრო მძლავრად პროცესზე ორიენტაცია, სამთავრობო ინტერესების შემცირება, ნდობის კლიმატის შექმნა, აგრეთვე კომპანიის წარმატებებში დასაქმებულთა პირადი წვლილის აღიარება-დადასტურება და ჯილდო წარმოადგენს მნიშვნელოვან მომავლის ამოცანებს.

5.2 კონტროლის (კონტროლინგის) სტრატეგია

კომპანიის მიერ ფაქტობრივად განხორციელებული მარკეტინგული სტრატეგია არის მარკეტინგის სტრატეგია, რომელიც აღმოცენდება სხვადასხვა საბაზრო ძალებისა და მონაწილეთა ინტერაქციის შედეგად. ეს ასევე ნიშნავს, რომ შედეგები ხშირად არ ემთხვევა მოლოდინებს. ამასთან კავშირში ფერელი და ჰერთლაინი (Ferrell / Hartline 2014, გვ.270) ხედავენ ოთხ შესაძლო მიზეზს:

- მარკეტინგის სტრატეგია თავიდანვე იყო შეუსაბამო, შესაბამისად, - არარეალური.
- არასწორად იქნა შერჩეული იმპლემენტაციის მიდგომა.
- იმპლემენტაციის პროცესი იყო არასწორად/ცუდად მმართველი (ადმინისტრირებული).
- შიდა და/ან გარე გარემო მნიშვნელოვნად შეიცვალა მარკეტინგის სტრატეგიის განსაზღვრა-დადგენასა და მის იმპლემენტაციას შორის.

იმისათვის, რომ შესაძლებელი იყოს მყისიერი რეაგირება, განზრახულ/დაგეგმილ და რეალიზებულ შედეგებს შორის არსებულ შესაძლო გადახრებზე (ანუ, განსხვავებებზე), ყველა

მარკეტინგული საქმიანობა მუდმივად უნდა შეფასდეს და გაკონტროლდეს.

მაშინაც კი, როდესაც იმპლემენტაციის პოტენციური პრობლემები, უკვე მათ ფაქტობრივ წარმოქმნამდე იდეალურად ვლინდება და წყდება, კომპანიის (ბიზნეს) პრაქტიკაში, ეს ყოველთვის არ არის შესაძლებელი. ამიტომ, თითოეულ კომპანიას (ყველა ბიზნესს) უნდა გააჩნდეს მარკეტინგის მაკონტროლებელი სისტემა, რომელსაც, (კომპანიისთვის) რეალური ზიანის მიყენებამდე, წინდანინ შეეძლება პოტენციური პრობლემების გამოვლენა.

სტრატეგიული მარკეტინგის კონტროლი უზრუნველყოფს ინფორმაციას სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის შესახებ. ის ასევე უზრუნველყოფს (ე.ი. ხდის შესაძლებელს) კრიტიკულ Inputs-ს ადრეულად გამოვლენის სისტემის ფორმირებისთვის (დიზაინზე), სამომავლო საბაზრო ურთიერთობების ანალიზისა და გრძელვადიანი ბიუჯეტირებისთვის. როგორც მისი საკონტროლო ფუნქციის ნაწილი, სტრატეგიული მარკეტინგის კონტროლს, მარკეტინგის დაგეგმვისა და მარკეტინგული ზომების რეალიზების ფარგლებში, უპირველეს ყოვლისა ევალება მცდარი განვითარების/ცდომილებების დადგენა. გარდა ამისა, იგი უზრუნველყოფს იმ წინაპირობათა გადასინჯვას (ობიექტების მიმოხილვას), რომლებიც სტრატეგიულ დაგეგმვათა საფუძველში ძევს (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.216).

სტრატეგიული კონტროლისას გამოიყენება წინსვლისა და წარმატების კონტროლის ინდექსები (მაჩვენებლები). ამასთანავე, დაგეგმილი განვითარებიდან ფაქტობრივი გადახრის რეაგირების მიზნით, მოცემულია წინადადებები. საჭიროა რეგულარულად მონმდებოდეს/შეისწავლებოდეს საკითხი იმის თაობაზე, თუ რა ზომით შეაქვს მოსალოდნელი წვლილი მარკეტინგის ინსტრუმენტებს მიზნების მიღწევა-რეალიზებაში. მხოლოდ ამ გზით შეიძლება განხორციელდეს (მდგომარეობის გამოსწორების) მაკორექტირებელი მოქმედება. კონტროლი წარმოადგენს ძირითად წინაპირობას/წინამძღვარს კორპო-

რატიული მენეჯმენტისთვის (ე.ი. კომპანიის მართვისთვის), რადგან მხოლოდ სამიზნე/ფაქტობრივი შედარებიდან (target/actual-comparison) შეიძლება იყოს მიღებული (ადრეული) გაუმჯობესების შესაძლებლობები (ვარიანტები) და ადაპტირება-კორექტირების საჭიროებები (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.216).

ბენკენშტაინი-ურისის (Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.216) თანახმად, მარკეტინგის კონტროლის უმაღლესი მიზანი არის ბაზარზე ორიენტირებული მენეჯმენტის ეფექტურობისა და ეფექტიანობის ოპტიმიზაცია და კომპანიის მაქსიმალური ადაპტირება შიდა და გარე ჩარჩო-პირობების დინამიკასთან. ბენკენშტაინი-ურისი (Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.217), მიზნის შემდგომი ნაწილების (სუბმიზნების) სახით ახდენენ ამ უმაღლესი მიზნის დეტალიზირებას (დეტალურად წარმოდგენას):

- საწარმოს არსებობის უზრუნველყოფა;
- შესაძლებლობებისა და რისკების მოლოდინი;
- მარკეტინგის ინსტრუმენტების გამოყენების ეფექტიანობა;
- მარკეტინგის სფეროს (არეალის) კონტროლი (მენეჯმენტი) შემოსავლის/მოგების ლოგიკის, შესაბამისად, აქციონერთა ქონების (კომპანიის ღირებულების) ლოგიკის თვალსაზრისით;
- დინამიური ეკო-ცვლილებების დროს, გადაწყვეტილების მიღების მოქნილობისა და გადაწყვეტილების მიღების უსაფრთხოების უზრუნველყოფა.

ამ მიზნების უწყვეტად განხორციელებისთვის, დაგეგმვისა და კონტროლის სფეროებიდან საჭირო ინფორმაცია, ნებისმიერ დროს უნდა იყოს ხელმისაწვდომი. ბენკენშტაინი/ურისი (Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.217) დაგეგმვისა და კონტროლის ამოცანებს, მართვისა (კონტროლისა) და რეგულირების ამოცანებსა და ინფორმაციის მიწოდების (ინფორმაციით უზრუნველყოფის) ამოცანებს განიხილავენ მარკეტინგის კონტროლის ცენტრალურ ამოცანებად:

დაგეგმვისა და კონტროლის ამოცანის ქვეშ ბენკენშტაინ/ურისის (Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.217) ესმით მარკეტინგის

ძირითადი მიზნებისა და მათი განხორციელების სისტემატური, კრიტიკული და ობიექტური შემოწმება და შეფასება. მარკეტინგის დაგეგმვის პროცესში ეს იძლევა უკუკავშირის, და იქ, სადაც საჭიროა, - მარკეტინგული სტრატეგიის ადაპტირების ან მისი იმპლემენტაციის შესაძლებლობას (შდრ. Meffert 1986).

მარკეტინგულ აქტივობათა (მარკეტინგული საქმიანობის) მართვა და რეგულირება მოიცავს მიზნიდან გადახრების იდენტიფიკაციასა და ანალიზს. ამავე დროს, აქ ხდება იმ ღონისძიებათა/ზომათა წარმოდგენა, თუ როგორ შეიძლება ეს გადახრები კომპენსირდეს (ანაზღაურდეს) (Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.217).

მარკეტინგის კონტროლის *საინფორმაციო/ინფორმაციის მოპოვებამ* (ე.ი., მარკეტინგის მაკონტროლებელი გზით მოპოვებულმა ინფორმაციამ) სისტემატურად უნდა მოიცვას ყველა მმართველობისთვის რელევანტური ინფორმაცია და მოამზადოს/გადაამუშავოს იგი გადანყვეტილების მისაღებად.

ფერელი და ჰერტლინი (Ferrell/Hartline 2014, გვ.271), მრავალფეროვანი მაკონტროლებელი დავალებების შესრულებისთვის, განასხვავებენ ფორმალურ და არაფორმალურ კონტროლის (მაკონტროლებელ) სისტემებს.

5.2.1 კონტროლის (მაკონტროლებელი) სისტემები

ფორმალური (ოფიციალური) კონტროლის (მაკონტროლებელი) სისტემები მოიცავს აქტივობებს, მექანიზმებსა და პროცესებს, რომლებიც მიზნად ისახავს მარკეტინგული სტრატეგიის წარმატებით განხორციელებას.

სხვადასხვა კომპონენტი (მოდული, სტრუქტურული ერთეული) აკონტროლებს თანამშრომელთა ქცევას იმპლემენტაციამდე და მის განმავლობაში, და იმპლემენტაციის პროცესის დასრულების შემდეგ ეხმარება შედეგების აღქმასა და შეფასებაში (Ferrell/Hartline 2014, გვ.271). ამის შემდეგ, მათი სისტე-

მატიზება შესაძლებელია Input-ის, პროცესისა თუ Output-ის მდგომარეობის განურჩევლად:

Input-კონტროლი (Input-Controlling): აქ ძირითადი მოსაზრება არის ის, რომ მარკეტინგის სტრატეგია ვერასოდეს განხორციელდება სწორად, თუ მასში საჭირო Input (მაგ. ინსტრუმენტები და რესურსები) საკმარისად არ არის ხელმისაწვდომი. ამასთანავე, განსაკუთრებით კრიტიკული (გადამწყვეტი) მნიშვნელობისაა, შესაფერ თანამშრომლებსა და სათანადო ფინანსურ რესურსებზე საკმარისი ხელმისაწვდომობა (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.272).

პროცეს-კონტროლი (Process-Controlling): პროცესის კონტროლი მოიცავს ყველა იმ აქტივობას, რომელიც, თანამშრომელთა ქცევის გასაკონტროლებლად შესაბამისია იმპლემენტაციის პროცესში. გადამწყვეტი აქ არის კომპანიის (კორპორატიული) მენეჯმენტის ობლიგატორული ვალდებულება მარკეტინგის სტრატეგიასთან მიმართებით. თუ მენეჯმენტი, მარკეტინგული სტრატეგიით ხელმძღვანელობის პირად მაგალითს იძლევა, მაშინ, თანამშრომლებიც შეიძლება იყვნენ აგრეთვე შესაბამისად მოტივირებულნი. გარდა ამისა, ძალზე მნიშვნელოვანია, თუ როგორ მიმდინარეობს თანამშრომელთა შეფასება და კომპენსაცია. ამისათვის შეფასების (განხილვა-განსჯის) კრიტერიუმები, ნათლად უნდა იყოს დაკავშირებული მარკეტინგის სტრატეგიასთან (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.272).

Output-კონტროლი (Output-Controlling): Output-კონტროლი ცდილობს უზრუნველყოს, რომ მარკეტინგის სტრატეგიის ფაქტობრივი/რეალური შედეგები თანხვედრაში იყოს დაგეგმილ შედეგებთან. ამის მისაღწევად, ძირითად (პირველად) საშუალებას წარმოადგენს ფორმალური (ოფიციალური) მიზნების დადგენა/მიღწევა. ეს შეიძლება იყოს ფართო (მაგ., გაყიდვების/ბრუნვის მიზანი, მოგების მიზანი) ან ძალიან სპეციფიკური (მაგ., უკმაყოფილო მომხმარებელთა/კლიენტთა რიცხვი, უფრო პუნქტუალური მინოდებების წილი). საბოლოო

ჯამში, ეს კომპანიისთვის სპეციფიკურადაა შესამუშავებელი. მნიშვნელოვანია, რომ ერთი მხრივ, საკმარისი ზომით შესაძლებელი იყოს თანამშრომლების მხრიდან მიზნებზე გავლენის მოხდენა და მეორე მხრივ, რომ ისინი შეძლებისდაგვარად (მაქსიმალურად) მჭიდრო კავშირში იმყოფებოდნენ მარკეტინგის სტრატეგიასთან.

ფერელი და ჰერტლაინი (Ferrell / Hartline 2014, გვ.273) რეკომენდაციას უწევენ ყოვლისმომცველ (ფართო/ღრმა) მარკეტინგულ აუდიტს, როგორც Output-კონტროლის უპირატეს მეთოდს. მარკეტინგის აუდიტის დანიშნულებაა, შესაძლებლობა მისცეს მენეჯმენტს (ხელმძღვანელობას), რათა მან მოახდინოს მიზნების, სტრატეგიების, ორგანიზაციული სტრუქტურებისა და მეთოდების/პროცედურების დროული ადაპტაცია, შეცვილ შიდა და გარე ჩარჩო-პირობებთან (სტრუქტურასთან). ამასთანავე, სისტემური Target/Actual Variance-Deviation Analysis-ის (სამიზნე-დაგეგმილი/მიმდინარე-არსებული შეუსაბამობის-გადახრის ანალიზის) ფარგლებში უნდა შემოწმდეს დაგეგმვის, მართვისა და კონტროლის წინაპირობები, როგორც საფუძველი მარკეტინგის მიზნების, სტრატეგიებისა და წინამძღვრებისთვის (გარაუდები/დაშვებები) (შდრ. Köhler 1993 და 2003). ამიტომ, მარკეტინგის აუდიტი შეიძლება აგრეთვე დახასიათდეს, როგორც „მეტაანალიზის“ სახეობა (თავისებური სახის მეტაანალიზი).

მარკეტინგის აუდიტი უნდა განხორციელდეს პერიოდულად და დამოუკიდებლად. სანყის ნერტილს, როგორც წესი წარმოადგენს დიალოგი კომპანიის მენეჯერებსა და (გარე) აუდიტორებს შორის, რომელშიც, უპირველესად განისაზღვრება აუდიტის მიზნები, მოცულობა და სიღრმე, ისევე როგორც, ინფორმაციის წყაროები. როგორც წესი, აუდიტის ჩატარების გრაფიკი ამ შემთხვევაშიც ასევე განსაზღვრულია. აქ მიღწეული შეთანხმებების საფუძველზე ხორციელდება დეტალური დაგეგმვა. დგინდება, თუ ვინ და რა უნდა გამოიკითხოს, როდის და სად ტარდება ინტერვიუები და ა.შ. ამის საფუძველზე წარ-

მოებს მონაცემთა შეგროვება. რა თქმა უნდა, ამისათვის მნიშვნელოვანია ინტერვიუები შესაბამის ხელმძღვანელობასთან (მმართველობით ძალებთან), თუმცა ამ პროცესში ასევე გარე პარტნიორებიც (მაგალითად, დილერები და უპირველეს ყოვლისა, მომხმარებლები) უნდა იყვნენ ჩართულნი. ხშირად, ისინი, მენეჯერებზე გაცილებით ობიექტურად აფასებენ კომპანიასა და მის მარკეტინგს. მონაცემთა შეგროვების დასრულების შემდეგ, კომპანიის მდგომარეობის გაუმჯობესების მიზნით, აუდიტორები მენეჯმენტს წარუდგენენ საკუთარ დასკვნებსა და წინადადებებს (შემოთავაზებებს). ამ შედეგების გვერდით, ფასეულ თანაპროდუქტს წარმოადგენს, თავად მარკეტინგის აუდიტის პროცესი, რაც აიძულებს მენეჯერებს, მარკეტინგული აქტივობებისა და ახალი იდეების შესახებ განხილვას.

5.2.2 არაფორმალური კონტროლის (მაკონტროლებელი) სისტემა

არაფორმალური კონტროლის (მაკონტროლებელი) სისტემები, ოფიციალური კონტროლის (მაკონტროლებელი) სისტემებზე უფრო დახვეწილად (და ზედმინვენით) ახდენს გავლენას თანამშრომელთა ქცევაზე. ეს არის, თანამშრომლებთან კავშირში მყოფი დაუნერელი მექანიზმები, რომლებიც ზემოქმედებს ინდივიდუალური ან ჯგუფური დინამიკის კონტექსტში (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.275).

ფერელი/ჰერტლაინი (Ferrell/Hartline 2014, გვ.275) უწინარესად განასხვავებენ სამ არაფორმალური კონტროლის სისტემას (მექანიზმს). ესენია: თვითკონტროლი, სოციალური კონტროლი და კულტურული კონტროლი.

თვითკონტროლის საშუალებით, თანამშრომლები აკონტროლებენ საკუთარ ქცევებს, მათ მიერ მიზნების დასახვისა და ამ მიზნების მიღწევის პროცესში. ამასთან, მიზნები (მათი დასახვა და მიღწევა) არსებითად დამოკიდებულია იმაზე, თუ

რამდენად კარგად გრძნობენ თავს თანამშრომლები სამუშაოს შესრულებისას: თანამშრომელთა დიდი კმაყოფილება ნიშნავს, რომ პირადი მიზნები შეესაბამება კომპანიის მიზნებს. გარდა ამისა, მასტიმულირებელი (წამახალისებელი) სისტემები გავლენას ახდენს თვითკონტროლის მექანიზმზე: შინაგანად მოტივირებული თანამშრომლები, გარეგნულად მოტივირებულ თანამშრომლებთან შედარებით, უფრო მძლავრად აკონტროლებენ თავიანთ ქცევებს.

სოციალური კონტროლის მექანიზმები პირველ რიგში ეფექტურია (და გამოიყენება) მცირე ჯგუფებში, რომლებიც თავად ადგენენ საკუთარი ფასეულობების, ნორმებისა და მიზნების კოდექსს. სოციალური ინტერაქცია ამ მცირე ჯგუფებში, მოტივაციას უქმნის ჯგუფის წევრებს. პოზიტიური, ისევე როგორც ნეგატიური „ჯგუფების ზენოლა/წნეხი“ უზრუნველყოფს, რომ ცალკეული ჯგუფის წევრები იქცეოდნენ ჯგუფის (ჯგუფური) მიზნების შესაბამისად. ცალკეული ინდივიდის ქცევითი გადახვევა-გადახრა (დივერგენტული/განსხვავებული ქცევა) ჯგუფში სანქცირებულია (მონონებულია/ნებადართულია). მენეჯმენტის ამოცანაა, ჯგუფის (ჯგუფური) მიზნების შესაბამისობაში მოყვანა კომპანიის (ბიზნეს) მიზნებთან, იმდენად რამდენადაც ჯგუფების (ჯგუფური) წნეხი ასევე კომპანიის წინააღმდეგაც შეიძლება იყოს მიმართული: თუ ჯგუფში ნორმად არის მიღებული კომპანიის მიზნების უგულვებელყოფა, მაშინ ჯგუფის მიერ ქცევათა სანქციონირება, კომპანიის მიზნებზე უარყოფითად აისახება.

კულტურული კონტროლის მექანიზმები, სოციალური კონტროლის მექანიზმების მსგავსია, მაგრამ ისინი ფუნქციონირებენ არსებითად ბევრად უფრო ფართო საფუძველზე. თუმცა, ამჯერად, (აქ) მოქმედებს არა ქცევითი ჯგუფური ნორმები/სტანდარტები, არამედ კორპორატიული კულტურა. კულტურული კონტროლი უზრუნველყოფს/ზრუნავს კომპანიაში საერთო ფასეულობების/ღირებულებების განხორციელებასა და დაცვას. ისინი აკონტროლებენ და წარმართავენ თანამშრო-

მელთა ქცევებს. ამასთან, პრობლემა არის ის, რომ კორპორატიული კულტურის დამყარება მოითხოვს დიდ დროს (და ამასთან, უკიდურესად შრომატევადია).

ერთი მხრივ, კომპანიის ფორმალური კონტროლის (მაკონტროლებელი) სისტემები არსებით გავლენას ახდენს არაფორმალურ მაკონტროლებელ სისტემებზე. მეორე მხრივ, შეიძლება ითქვას, რომ დასაქმებულთა ქცევის არა ყველა ასპექტი შეიძლება იქნას გაკონტროლებული ფორმალური/ოფიციალური კონტროლის მექანიზმების საფუძველზე. სწორედ აქ ჩნდება და ამ მომენტში იწყებს მოქმედებას არაფორმალური კონტროლის მექანიზმები (შდრ. Ferrell/Hartline 2014, გვ.276).

5.2.3 დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა

ინტეგრირებული ხედვა, მარკეტინგის კონტროლის მიზნით, უზრუნველყოფს დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემას (*Balanced Scorecard/BSC*). ამ მიდგომის ამოსავალი წერტილი მდგომარეობს ჩვეულებრივი კონტროლისა (მაკონტროლებელი) და მართვის სისტემების კრიტიკაში, რომლებიც მნიშვნელოვნად კონცენტრირდება ტრადიციულ ფინანსურ პარამეტრებზე (ანუ რიცხვით მაჩვენებლებზე) (Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.224). ტიპური მიზნები არის მაგალითად, ბრუნვის (გასაღების) ზრდა, ბაზრის წილი ან შემოსავალი (ფინანსური მიზნები). ეს რიცხვითი მაჩვენებლები წარმოადგენს, ე.წ. თანამდევ ინდიკატორებს. ინფორმაცია ხელმისაწვდომია (არის/იმყოფება) მხოლოდ *ex post* (ფაქტობრივი, ფაქტებზე დაფუძნებული/ფაქტების მიხედვით.) და, საჭიროების შემთხვევაში, სათანადო რეაგირებისთვის შესაძლოა იყოს ძლიერ დაგვიანებულიც.

დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა, არსებული რიცხვითი მაჩვენებლების სისტემის ფინანსური ტვირთისგან ჩამოშორების გარდა, უზრუნველყოფს კონტროლის მკაფიო კავშირს მარკეტინგის სტრატეგიასთან (შდრ. Kaplan/Norton

1997). ამასთან, ex post პერსპექტივა ასევე ივსება ნამყვანი/ მთავარი (ex ante საპროგნოზო, პროგნოზზე დაფუძნებული; მოსალოდნელი.) რიცხვითი მაჩვენებლების (პარამეტრების) გათვალისწინებით.

მსგავსი წინასწარი/ადრეული ინდიკატორები, პირველ რიგში შეიძლება ვიპოვოთ მარკეტინგის რიცხვით მაჩვენებლებთან (პარამეტრებთან). დღევანდელი მარკეტინგული პოტენციალი (მაგ., ლატენტური მომხმარებლის სურვილები, კონკურენტების სისუსტეები) არის ხვალისდელი გაყიდვების შესაძლებლობა. ამის შემდეგ ეს (თითქმის ზეგ) ინვევს (გაყიდვების) შემოსავლებს (ნავაჭრს), რომელიც პერიოდის ბოლოს შედის ფინანსურ ანგარიშგებაში (Financial Reporting). (სწორედ) ამიტომ, გასულ წლებში ფოკუსირება მოხდა ნამყვან ინდიკატორებზე, როგორც მარკეტინგის რიცხვით მაჩვენებლებზე. რაოდენობრივი რიცხვითი მაჩვენებლების გარდა, კორპორატიულ მენეჯმენტს ასევე სჭირდება ხარისხობრივი (თვისობრივი) ინდიკატორები (მაჩვენებლები), რომლებიც ადრეულ ეტაპზე გამოავლენს/დაადგენს ცვლილებებს. ასეთი წინასწარი ინდიკატორების მაგალითებად გვევლინება მომხმარებელთა კმაყოფილება, ინოვაციურობა, ორგანიზაციის მომხმარებელზე ორიენტირება, თანამშრომელთა ანგაჟემენტი (დაქირავება/სამუშაოზე მიწვევა) და კმაყოფილება, ახალი მომხმარებლების შექმნა ან კომპანიის იმიჯი (ბაზართან და მომხმარებლებთან დაკავშირებული მიზნები). ამასთანავე, მნიშვნელოვან ინდიკატორად არის ასევე წარმოდგენილი საჩივრების/უკმაყოფილების მენეჯმენტი (complaint management), მაგ. პერიოდულად შემოსული/მიღებული საჩივრების რაოდენობა.

დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის (ანგარიშის) მომზადებისას, კონკრეტული მიზნები მიიღება მარკეტინგის სტრატეგიის საფუძველზე.

ამასთანავე, ძირითადი იდეა მდგომარეობს, სხვადასხვა დემენსიების, შესაბამისად, პერსპექტივების, როგორც მართვისა და კონტროლის საფუძვლის ფართოდ გათვალისწინებაში,

კომპანიის საქმიანობის ეფექტიანობის (მწარმოებლურობის/ნაყოფიერების) შეფასებისას (შდრ. Kaplan/Norton 1997).

ამრიგად, კონვენციური/საყოველთაოდ მიღებული ფინანსური პარამეტრები (ანუ, რიცხვითი მაჩვენებლები) ემატება (და ავსებს)

მომხმარებელთა პერსპექტივას,

შიდა პროცესის პერსპექტივასა და

სწავლის, შესაბამისად განვითარების პერსპექტივას (თანამშრომელთა პერსპექტივა).

შესაბამისად, აღნიშნული ოთხი განსხვავებული პერსპექტივით წარმოებს კონტროლი. (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.224)

ამ ინსტრუმენტით სარგებლობისათვის (ინსტრუმენტის მართვაში), კომპანიის (ბიზნეს) პრაქტიკაში მნიშვნელოვანია (მხოლოდ) რიცხვითი მაჩვენებლების შერჩევა, ექსპლიციტური კორპორაციული სტრატეგიით/სტრატეგიული მიდგომით.

ამასთან, არცთუ ბევრი რიცხვითი მაჩვენებელი (პარამეტრი) უნდა იყოს შესული/შეტანილი დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემაში იმისათვის, რომ ამან არ გამოიწვიოს „მონაცემთა სასაფლაოს“ მუტაცია (ცვლილება). ბენკენშტაინი/ურხი (Benkenstein/Uhrich 2010, გვ.224) გვიჩვენებს 15-დან 25-მდე გავლენის ფაქტორს.

დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის (Balanced Scorecard/BSC) არსებით უპირატესობად ბენკენშტაინი/ურხი (Benkenstein/Uhrich 2010, გვ.225) გამოყოფენ კომპანიის (კორპორაციული) სტრატეგიის ტრანსმისია-ტრანსფორმაციას (გადაყვანა/გარდაქმნას) ოპერაციულ (საწარმოო) ზომვად ინდიკატორებში (სიდიდეებში).

ამასთან, დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა ასევე მოითხოვს მიზეზ-შედეგობრივი ურთიერთობების კაუზალურ (მიზეზობრივ) ანალიზს, სხვადასხვა რიცხვით მაჩვენებელს (პარამეტრს) შორის. ამიტომ, ეს არ არის მხოლოდ რიცხვითი მაჩვენებლების (პარამეტრების) კრებული, არამედ ის აერთი-

ანებს სტრატეგიის შემუშავებას/განვითარებას, იმპლემენტაციას, კონტროლსა და მართვას (შდრ. Weber/Schäfer 2000).

მისი მართვიად მართვის (სარგებლობის/გამოყენების) ძლიერი აბსტრაქციისა და ვიზუალიზაციის საფუძველზე, დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა (განონასწორებული ანგარიში) ასევე ხელს უწყობს კომუნიკაციას, ფუნქციებსა და იერარქიულ დონეზე.

ამასთანავე, კრიტიკულად უნდა აღინიშნოს, რომ დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის ინსტრუმენტი, თავდაპირველად არ იძლევა რაიმე მითითებას (დეტალებს) იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა იქნას შევსებული, ანუ როგორ უნდა განისაზღვროს რელევანტური რიცხვითი მაჩვენებლები (პარამეტრები). ამასთან, ბუნდოვანია, თუ როგორ უნდა მოხდეს ძირითადი რიცხვითი მაჩვენებლების დაშლა-დანაწილება ქვედა/დაბალ იერარქიულ დონეებზე. განსაკუთრებით, ხარისხობრივი რიცხვითი მაჩვენებლების (მაგ., იმიჯი თუ ხარისხი) გამოვლენის დეფინიციისას დომინირებს გადანყვეტილების მიმღებთა სუბიექტური გავლენები (შდრ. Benkenstein/Uhrich 2009, გვ.225).

თავი 6

მარკეტინგი და ეთიკა

6.1 მარკეტინგის ეთიკის ძირითადი პრობლემები

ჩვენს სოციალურ გარემოში საეჭვოა, რომ იყოს ეკონომიკის სხვა სფერო ისე ყველგან მყოფი, როგორც მარკეტინგი, რომელსაც ჩვენ პირველ რიგში რეკლამის სახით ვხვდებით. რეკლამის ვხვდებით საგაზეთო, რადიო თუ სატელევიზიო განცხადებების, ბილბორდებისა თუ ბანერების ფორმით, სპორტულ ტანსაცმელსა და აღჭურვილობაზე, საკონცერტო პროგრამებზე, თეატრის ბილეთებსა თუ ინტერნეტში. თითქმის არ არსებობს საჯარო სივრცე, სადაც რეკლამა არ ცდილობდეს საკუთარი გავლენის განვრცობასა და ჩვენს ქცევებზე ზემოქმედებას (Crane/Matten 2007, გვ.323; Maak/Ulrich 2007, გვ.286). ამასთან, რეკლამის არსი არ მოიცავს მხოლოდ გავლენებს მომხმარებელთა ქცევებზე. მისი არეალი წვდება მთელ საინფორმაციო სივრცეს და ვლინდება მაგ., კატასტროფის მსხვერპლთა შეწევნისათვის საქველმოქმედო შემოწირულობების, საარჩევნო კამპანიებში კანდიდატების, ნარკომანიისა თუ დისკრიმინაციის წინააღმდეგ მიმართულ მხარდამჭერ მოწოდებებში.

მაგრამ, ეს უწინარესად მაინც არის კომერციული რეკლამისა და მარკეტინგის სფერო, ხშირი პროტესტის პირისპირ. ამასთან, პრინციპულად უნდა განვასხვავოთ კრიტიკა დაკავშირებული „მაკრო და მიკრო დონეებს“ შორის, სადაც პირველი ეხება მარკეტინგისა და საზოგადოებაზე მისი ქმედებების საერთო კრიტიკას, მეორე ახალიზებს ცალკეული მარკეტინგული პრაქტიკის მორალს (Laczniak 1998, გვ.6; Murphy/Laczniak/Bowie/Klein 2005, გვ.154).

მთელი საზოგადოების პერსპექტივით, მარკეტინგში კრიტიკა მიმართულია უპირველეს ყოვლისა მარკეტინგის ნეგატი-

ური სოციალური შედეგებისკენ. განსაკუთრებული ბრალდება რეკლამის მიმართ ისმის მატერიალურ ფასეულობათა კულტურის ხელშეწყობის კუთხით, რაც ვლინდება მუდამ ახალ საჭიროებათა აღძვრასა და ამგვარად, პერმანენტულ „უკმაყოფილების“ არსებობაში, - ერთი მხრივ, და ოჯახისა და საზოგადოების მსგავსი ცენტრალური სოციალური ფასეულობებისათვის საფრთხის შექმნასა და ზნე-ჩვეულების, ენისა და გემოვნების „გაუხეშებაში“, - მეორე მხრივ (იხ. Murphy/Laczniak/Bowie/Klein 2005, გვ.154). ეს კრიტიკა მოიცავს შემდეგ საკითხებს: (1) მარკეტინგის საერთო მიზანი; (2) მარკეტინგული კამპანიის რეფლექსურობა; (3) რეკლამის მწარმოებელთა (კერძო პირები და ფირმები) საერთო საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობა; (4) რეკლამის ლეგიტიმურობა მორალურად საეჭვო პროდუქტებისთვის; (5) სოციალურ ფასეულობათა პატივისცემა და (6) სარეკლამო შეტყობინებათა სიზუსტე (Zimmerli/Aßländer 2005, გვ.353-357).

(1) მარკეტინგის საერთო მიზანი კლიენტებისათვის საქონლის შეძენის „დარწმუნებაში“ მდგომარეობს. ამასთან, ეს მცდელობა, - მომხმარებლის კონკრეტულ ქმედებებში დასარწმუნებლად, თავდაპირველად მორალური თვალსაზრისით უნდა შეფასდეს როგორც ნეიტრალური. ასევე, ყოველდღიურ ქმედებაში ერთნი კორექტულად მუდამ ზრუნავენ სხვათა საკუთარი მოსაზრებებისა თუ კონკრეტული ქმედებების სისწორეში დასარწმუნებლად, რის გარეშეც, ამ მიმართულებით უცილობლად გასატარებელი ღონისძიებები, არაეთიკურ მოქმედებებთან და განზრახვებთან იქნებოდა დაკავშირებული. მაგრამ დარწმუნების მცდელობა პრობლემატურია მაშინ, თუ ის იძულებით ან დარწმუნების ჭეშმარიტი ზრახვების შენიღბვით ხორციელდება. ამგვარად, რეკლამის ყველგანმყოფობასა და სარეკლამო შეტყობინებების საშუალებით ხშირად წარმოებულ სუბტილურ (სუსტ) „ყიდვის ზენოლას“ შეუძლია ცალკეულთა თავისუფალ და სუვერენულ გადაწყვეტილებებს არალეგიტიმური გავლენის ხასიათი შესძინოს. ასევე მცდელობა,

მომხმარებელი პროდუქტების ნამდვილი სარგებლის თუ ჭეშმარიტი თვისებების შესახებ განზრახვით მოატყუოს ან სულმცირე დატოვოს გაურკვეველობაში, დარწმუნების ნეიტრალურ მცდელობას ხდის მორალურად საეჭვოს. შეცდომაში შეყვანის ამგვარი მცდელობა არსებობს განსაკუთრებით მაშინ, როცა რეკლამის მწარმოებელთა საკომუნიკაციო პოლიტიკა შეგნებულად იღებს სარგებელს იმით, რომ ან სამიზნე პირებთან აღძრავს სპეციალურ ყალბ დარწმუნებებს, ან სამიზნე პირთა მცდარი ვარაუდებით, რომლებიც მათი რაციონალური ყიდვის გადაწყვეტილებებზე არსებითად ზემოქმედებენ (იხ. Crane/Matten 2007, გვ.322). „შეცდომაში შეყვანასა“ და „მორალურად მისაღებს“ შორის რასაკვირველია არსებობს საზღვრები, რაც სამიზნე პირთა შესაბამისი გამოცდილების ჰორიზონტსა და კულტურულ წრეზეა დამოკიდებული. შეცდომაში შეყვანა არსებობს მაშინაც, როდესაც საქმე ეხება არა პროდუქტის შესახებ არსებულ ყალბ მონაცემებს, არამედ როცა ის სარეკლამო შთაბეჭდილებით ინარმოება, რაშიც პოტენციური მომხმარებლის მხრიდან შესაძენი პროდუქტის გამოყენების მიმზიდველობა იგულისხმება, და რაც მას იმ ნუთისთვის ხდის წარმატებულს და სძენს პოპულარობას. ჩნდებიან თუ არა ამგვარი სარეკლამო მესიჯები, როგორც მხოლოდ „შიშველი“ „ლოზუნგები“, თუ ნამდვილად ახდენენ ისინი სუბტილურ ზეწოლას რეკლამის სამიზნე ჯგუფებზე, საბოლოოდ მაინც სამიზნე პირთა მიერ სარეკლამო მესიჯების სუბიექტურ შეფასებაზეა დამოკიდებული.

(2) მეორე საკითხი ეხება საკომუნიკაციო პოლიტიკის ღონისძიებების უკუქმედებას ადამიანის თვითშეგნებაზე საზოგადოებაში. მაშინ, როდესაც მარკეტინგი მიზნად ისახავს სამიზნე პირთა გაგებას, და ცდილობს საზოგადოების „რეალისტური“ სურათის ასახვას, ის ამავე დროს გავლენას ახდენს ჩვენს შეხედულებებსა და ფასეულობებზე. რეკლამაში წარმოდგენილი სურათები თუ ფასეულობათა ორიენტირები ერთი მხრივ ასახავს საზოგადოების ფაქტობრივ შეხედულებებსა და

„დროის სულს“, მაგრამ მეორე მხრივ ხელს უწყობს ამ შეხედულებათა გაზვიადებასა და გამოხატვის ცალსახოვნებას, ასევე - საზოგადოებრივი ფასეულობების ორიენტირთა ცვლილებას და გავლენას იძენს საზოგადოების ბუნების, მისი ხასიათის თვისებათა ფორმირებაზე (იხ. Laczniak 1998, გვ.7; და Zimmerli/Aßländer 2005, გვ.354). ამგვარად, ისმის საყვედური, რომ მარკეტინგი ხელს უწყობს მზარდ მატერიალისტურ შეხედულებას, ქმნის მარტოოდენ წარმატებაზე ორიენტირებული საზოგადოების სპეციფიკურ სურათს და მუდამ ახალ, უსარგებლო მოთხოვნილებებს. საბოლოოდ კი „Consumer-Society“-ში ინდივიდი დეფინირდება პირველრიგში თავისი მოხმარებითა და მატერიალური მდგომარეობით (იხ. Crane/Matten 2007, გვ. 325). მაგალითად, სოციო-ფსიქოლოგი ერის ფრომი ადასტურებს, რომ რეკლამის მწარმოებელ საბაზრო ეკონომიკების ფარგლებში ადამიანთა თვითშეგნება შეიცვალა (Fromm 1988, გვ.141). ადამიანი შეიცნობს რა საკუთარ თავსა და უნარებს, ის მათ განიხილავს არა „სახმარი ღირებულების“, არამედ „საცვლელი ღირებულების“ კონტექსტში. ამ ცვლილებებს ფრომი აღნიშნავს, როგორც „მარკეტინგის ხასიათს“ („Marketing-Charakter“). „ადამიანებს მარკეტინგის ხასიათის სტრუქტურით არ აქვთ სხვა მიზანი გარდა იმისა, რომ მუდმივად იყვნენ მოძრაობაში და ყველაფერი გააკეთონ მაქსიმალური ეფექტიანობით. იკითხავთ, თუ რატომ უნდა შესრულდეს ყველაფერი ასე სწრაფად და ეფექტურად. ... იმიტომ, რომ ფირმამ განაგრძოს გაფართოება...“ (იხ. Fromm 1988, გვ.142). როგორც ვხედავთ, მარკეტინგი მუშაობს არა მხოლოდ საწარმოთა გასაღების პოლიტიკის მიზანმიმართული ტრანსმისიით (გადაცემით) მომხმარებელთა მოთხოვნილებებში, არამედ თავისი მოხმარებით ზემოქმედებს თავად სამიზნე პირთა წარმოდგენებზე. მარკეტინგის ამ რეფლექსურობას მივყავართ იქამდე, რომ ადამიანი, თავად თავისი „ტექნიკის“ მოხმარებით, სულ უფრო ხდება სოციალურ ცვლილებათა ობიექტი (Jonas 1984, გვ.22).

(3) „მაკროპერსპექტივით“ მარკეტინგის კრიტიკა ეხება სა-

რეკლამო ინდუსტრიის განსაკუთრებულ პასუხისმგებლობას. ამასთან, სარეკლამო ინდუსტრიის პასუხისმგებლობა ეხება არა მხოლოდ პროდუქტსა და მის სარეკლამო შეფუთვას, არამედ ასევე გამოხატვის ხერხს, მაშასადამე რეკლამასთან დაკავშირებულ კითხვას - „როგორ“. აქ კონკრეტულად კითხვა უღერს ასე: შეიძლება ყველაფრის ჩვენება იმის, რაც არის, თუ არსებობს კიდევ ადამიანის ცხოვრების გარკვეული სფეროები, რომლებიც მორალურ მოსაზრებათა გამო შეუხებლად უნდა რჩებოდეს? სად გადის ზღვარი იმის, რასაც შეიძლება ყურადღება მივაპყროთ? ამ კონტექსტში საინტერესო იქნებოდა ცნობილი იტალიური ფირმა „Benetton“-ის შოკისმომგვრელი სარეკლამო კამპანიის გახსენება. მიუხედავად იმისა, რომ „Benetton“-ის ბილბორდებისათვის პასუხისმგებელი ოლივიერო ტოსკანი ყოველთვის ხაზგასმით აღნიშნავდა, რომ თავისი სურათების საჯაროობით სურდათ მსოფლიოში გაბატონებული სიდუხჭირე გაეშუქებინათ (Bauer 1993, გვ.24), „შოკური რეკლამების“ ეს ხერხი ფრიად საკამათო გახლდათ, რამაც საზოგადოებაში მრავალრიცხოვანი პროტესტები გამოიწვია. მაშინაც კი, თუ მსგავს სარეკლამო კამპანიებს საფუძვლად ნამდვილად მორალური მოტივები გააჩნია, საშუალებების არჩევანმა არ უნდა დაარღვიოს თავად ეთიკური პრინციპები. აქ, მხედველობაშია მისაღები „სარეკლამო შეტყობინებებისა“ და „სარეკლამო საშუალებების“ შეფარდებითობა. ეს მოთხოვნა განსაკუთრებულ აქტუალობას იძენს მაგ., სხვა კულტურებთან თუ რელიგიურ თემებთან მიმართებაში, რადგან აქ მუდამ არსებობს დასაშვები საზღვრების გადაკვეთის საფრთხე, რაც რელიგიური გრძნობების შებლაღვასა და საზოგადოებრივი ტაბუს დარღვევაში მდგომარეობს.

(4) მარკეტინგის საყოველთაო კრიტიკის შემდგომ თემატურ სფეროს წარმოადგენს მიუღებელი ან მორალურად საეჭვო პროდუქტების გასაღება და რეკლამირება. ამასთან, თავდაპირველად ჩნდება კითხვა იმის თაობაზე, თუ რა არის სინამდვილეში „მორალურად საეჭვო პროდუქტი“. ეს როგორც წესი

ეხება ე.წ. ისეთ კონტრავერსულ (საკამათო) პროდუქტებს („sin products“), როგორც არის ალკოჰოლური, თამბაქოს, პორნოგრაფიული ნაწარმი და გარკვეული სახის ცეცხლსასროლი იარაღი. ამასთან, კრიტიკა ერთი მხრივ ეხება თავად ამგვარი პროდუქტების, როგორც ჯანმრთელობის, ისე მორალურად საფრთხის შემცველ პოტენციალს. განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ეს პროდუქტები მიმართულია მიზნობრივი ჯგუფებისკენ, მას მხოლოდ ამ პოტენციალის პირობითი შეფასება ძალუძს (Brenkert 2008, გვ.203). მეორე მხრივ, კრიტიკა ეხება მას, რომ რეკლამაში ამ პროდუქტებით ნარმოდგენილ „Lifestyle“-ს თავად პროდუქტებთან კავშირში უმნიშვნელო შეხება გააჩნია და რითაც, ზემოთ აღნიშნული აზრით, მომხმარებელთა შეცდომაში შეყვანას უწყობს ხელს. განსაკუთრებულ ბრიზანტულ (ფეთქებად/ამფეთქებელ) ძალას იძენს ამგვარი პროდუქტების რეკლამირება მაშინ, როდესაც ის ახალგაზრდობისკენაა მიმართული, ან ორიენტირებულია მიზნობრივ ჯგუფებზე, რომლებიც მაგ., მცირე განათლების ხარისხის თუ რეკლამის არასაკმარისი გამოცდილების („market illiterates“) გამო, წარმოდგენს ამ პროდუქტებთან დაკავშირებულ სარეკლამო მესიჯებით შეპირობებულ საზოგადოების ყველაზე მოწყვლად ნაწილს, და გამომდინარე აქედან, ამ ჯგუფებს არ შეუძლიათ ამგვარი პროდუქტების მოხმარების შედეგების ადეკვატური შეფასება. რასაკვირველია საზღვრები აქაც დაუდგენელია. ამ შემთხვევაში, ეს შეიძლება მიუთითებდეს ტექნიკის ეთიკით ცნობილ მოხმარებაზე ორიენტირებულ და წარმოებაზე ორიენტირებულ პასუხისმგებლობის კონცეპტებს შორის განსხვავებაზე (Ropohl 1987, გვ.159): პირველთან, მორალური პასუხისმგებლობა მომხმარებელთა მხრიდან, პროდუქტების მცდარ სარგებლობაზეა გადატანილი. პროდუქტი თავისთავად და მისი გაყიდვა მორალური თვალსაზრისით ნეიტრალურად მიიჩნევა. მეორესთან, პირიქით - პროდუქტების არასწორი მოხმარება შეუძლებელი იქნებოდა, რომ არა წარმოებულ პროდუქტი და მისი მარკეტინგის წესი. ორივე თვალსაზრისს

გააჩნია კარგი საფუძველი. ასე რომ აქ სათანადო (თანა)პასუხისმგებლობის ხარისხის გარკვევისთვის ასევე საჭიროა კონკრეტულ შემთხვევათა ანალიზი.

(5) მარკეტინგის შემდგომი საერთო კრიტიკა ეხება მასთან ხშირად დაკავშირებულ სოციალურ სტერეოტიპიზაციასა და დისკრიმინაციას. თუმცა დიფერენცირების ეს ხერხი Marketing-Mix-ის - ფასის სეგმენტაციის, პროდუქტის დივერსიფიკაციის, ფასდაკლების პოლიტიკისა და ა.შ. ყველა დონეზე ვრცელდება, რაც პროდუქტის რეკლამის ფარგლებში განსაკუთრებული ზომით განსხვავებულ ფორმებში ვლინდება. ერთ ნათელ მაგალითს წარმოადგენს მრავალრიცხოვანი სარეკლამო ლოზუნგის ფარგლებში სუბლიმირებულად (ამაღლებულად/განდიდებულად) გაცხადებული სოციალური მესიჯი, რომ განსაზღვრული საქონლით სარგებლობა (მაგ., ეს შეეხება ძვირადღირებულ ალკოჰოლურ სასმელებს, ზოგიერთი ექსტრაკლასის სიგარეტის მარკებს, ავტომობილებსა და ა.შ.) არის გარკვეული ჯგუფების პრივილეგია. რეკლამის ეს ხერხი ეფუძნება სფეციფიკური „ბუნებრივობის“ სურათს, რომელსაც მიზნობრივი ჯგუფების რეალურ ცხოვრებისეულ სიტუაციებთან ხშირად ძალზედ მცირე შეხება გააჩნია, მაგრამ მაინც სასურველად აღიქმება (იხ. Crane/Matten 2007, გვ.326). შესაბამისად, პროდუქტის რეკლამაში პროფესიული წარმატების, ბედნიერი ოჯახისა თუ სექსუალური ატრაქტიულობის წინასწარგანზრახული ასოციაციები უკავშირდება პროდუქტს. ასევე ამ კრიტიკას ეწინააღმდეგება სარეკლამო ინდუსტრია, რომ ის მხოლოდ საზოგადოების ფასეულობათა ორიენტირებს, იდეალისტური ფორმით თავის სარეკლამო რგოლებში თემატიზირებს. რასაკვირველია, ეს ასევე ამყარებს საზოგადოებრივ ცრურწმენებს - მაგ., უმცირესობებთან მიმართებით, ხელს უწყობს სტერეოტიპიზაციას - მაგ., გენდერულ როლებთან დაკავშირებით, და აჩქარებს მარგინალიზებული ჯგუფების - მაგ., მოსახლეობის დაბალშემოსავლიანი და მწირი განათლების მქონე ფენების გამორიცხვას. ამგვარი სტერეოტიპები პრობლემატური ხდება მაშინ, როდესაც ისინი გამიზნულად

იძლევიან დიფამაციის (სახელის გატეხვის) საბაბს, ან ქმნიან სოციალური ბუნებრივობის როლურ ნიმუშს, თუმცა მსგავსი როლური განაწილება შესაბამის პირთა მხრიდან წარმოადგენს არასასურველს. ამგვარი დისკრიმინაციის მაგალითი რეკლამებში ქალთა სურათების სახით ხშირად არის ნაჩვენები, სადაც ქალთა დანიშნულება ალტერნატიული ფორმით დიასახლისის ან სექს-ობიექტის როლებამდე არის დაყვანილი. რასაკვირველია ამ შემთხვევაშიც ძლივს თუა შესაძლებელი „სწორის“ და „არასწორის“ ობიექტური ზომით განსაზღვრა, რადგან ასევე აქ ცალკეული როლური ნიმუშისა და „კლიშეს“ აღქმისა და შეფასების გარჩევა შესაძლებელია მოხდეს განსხვავებულ კულტურათა წრის ფარგლებში (Murphy/Lacznia/Bowie/Klein 2006, გვ.154).

(6) დასასრულს, განსაკუთრებით საკომუნიკაციო პოლიტიკის ფარგლებში, ისმის საკითხი სიმართლის შესახებ სარეკლამო შეტყობინებებში. ამასთან კავშირში ცენტრალური პრობლემა არის ის, რომ პროდუქტისა თუ მომსახურების ცალმხრივი ასახვა და პრეზენტაცია ზოგჯერ შეიძლება არსობრივად არ შეიცავს სიცრუისა თუ დეზორიენტაციის ასპექტებს, მაგრამ მიუხედავად ამისა, მას მაინც შეუძლია სიმართლის პრინციპის დარღვევა. ამის მიზეზია ის, რომ ასევე „ნახევრად სიმართლე“ ასახავს სიცრუის ფორმას. ამ ფორმის ცალმხრივი ასახვა ეთიკურად საეჭვო ხდება მაშინ, როდესაც იფარება პროდუქტის ყიდვის რელევანტური თვისებები, სათანადოდ არ ფასდება შესაძლო გვერდითი ქმედებები, ან იჩქმალება ყიდვასთან დაკავშირებული თანამდევნი ხარჯები. ასეთ შემთხვევაში მომხმარებლებს მეტად აღარ ძალუძთ რაციონალური, ობიექტური ფაქტებზე დამყარებული ყიდვის გადაწყვეტილებების მიღება (იხ. Lacznia 1998, გვ.8) . ამიტომ, სიმართლის ცოდნის უფლება რეკლამასთან ურთიერთდამოკიდებულებაში გულისხმობს, არა კონკრეტული პროდუქტის თვისებების შესახებ ნამდვილ შეტყობინებათა რედუცირებას, არამედ ის თავის თავში მოიცავს ყველა იმ რელევანტური ინფორმაციის გახსნას, რასაც კავშირი აქვს მომხმარებლის ყიდვის გადაწყვეტილებასთან.

6.2 მარკეტინგის ამორალური პრაქტიკები

„მიკრო პერსპექტივიდან“ მარკეტინგის ეთიკა აანალიზებს Marketing-Mix-ის ცალკეულ ღონისძიებებსა და სტრატეგიებს, რომლებიც ეთიკური პერსპექტივიდან საეჭვოდ ჩანს. ამასთან, მრავალრიცხოვანი არალეგიტიმური პრაქტიკები, ასევე სამართლებრივი ნორმირების საფუძველზე არის აკრძალული. გარდა ამისა, არსებობს სარეკლამო ინდუსტრიის „თვითშეზღუდვების“ წყება, რომლებიც მაგ., ალკოჰოლური სასმელების რეკლამირებას კრძალავს მოზარდებში. სარეკლამო ინდუსტრიის შესაბამისი ორგანიზაციები, როგორც არის „Deutsche Werberat“ ან „American Marketing Association (AMA)“ აწესებენ „ეთიკურ სტანდარტებს“ და სარეკლამო პრაქტიკის ფარგლებში იძლევიან სამოქმედო რეკომენდაციებს (Murphy/Laczniak/Bowie/Klein 2008, გვ.203-236). საერთაშორისო დონეზე გამჭვირვალე და პატიოსანი სარეკლამო პრაქტიკებისთვის არეობს წესების დაცვის მცდელობები. მათშორისაა „United Nations Guidelines for Consumer Protection“, რომელიც შემუშავებულია გაეროს ეკონომიკისა და სოციალურ საქმეთა განყოფილების მიერ (Department of Economic and Social Affairs of UN). აღნიშნული მცდელობები ემსახურება მომხმარებელთა დაცვას უფრო მეტად განვითარებად ქვეყნებში, რადგან აქ ეკონომიკური უთანასწორობა, დაბალი განათლების დონე და უმნიშვნელო სამართლებრივი რეგლამენტირების ხარისხი აჩვენებს მომხმარებელთა განსაკუთრებული დაცვითი ღონისძიებების საჭიროებას. ამიტომ, კოდექსის არსებითი მიზნებისათვის ითვლება: (ა) დახმარებები, რაც ქვეყნებს მომხმარებელთა ადეკვატური დაცვის განხორციელების შესაძლებლობას აძლევს; (ბ) იმ პროდუქციის წარმოებისა და დისტრიბუციის ხელშეწყობა, რომლებიც ნამდვილად სათანადო ქვეყნების მოსახლეობათა საჭიროებებზეა ორიენტირებული; (გ) ეთიკურ ქცევათა დირექტივების ხელშეწყობა საქონელმომხმარებლის ინდუსტრიის ფარგლებში; (დ) დახმარებები, რათა ქვეყნებს მიეცეთ შე-

საძლებლობა შეზღუდონ ბოროტად სარგებლობისა და მოხმარებლების საზიანო ბიზნეს-პრაქტიკები; (ე) დამოუკიდებელ მომხმარებელთა დაცვის ჯგუფების განვითარების ხელშეწყობა; (ვ) მომხმარებელთა დაცვის სფეროში საერთაშორისო კოოპერაციის გაძლიერება; (ზ) ბაზრის პირობების მხარდაჭერა, რომლებიც მომხმარებლებს მოდერატორული (ზომიერი) ფასებით სთავაზობენ მრავალფეროვან პროდუქტს; და (თ) ხანგრძლივი მოხმარების ხელშეწყობა. ამასთან, გაეროს ქცევის რეკომენდაციები მიმართულია, უწინარესად შესაბამისი ეროვნული მთავრობებისკენ, როგორც მათი შესასრულებელი ამოცანა, - გაატარონ სათანადო საკანონმდებლო ზომები მომხმარებელთა ეფექტური დაცვის უზრუნველსაყოფად.

მიუხედავად ამ მრავალრიცხოვანი ეროვნული თუ საერთაშორისო ძალისხმევებისა, რეკლამის საერთო პრაქტიკაში მაინც გვხვდება კეთილსინდისიერი კონკურენციის წესების მრავალრიცხოვანი დარღვევები. ეს ხდება იმიტომ, რომ სწორედ დასავლეთის მომხმარებელთა საზოგადოებებში, სადაც საქონლისა და მომსახურების სიუხვეა, ცალკეულ მწარმოებლებს ხშირად უწევთ მძაფრ კონკურენციაში ყოფნა, რაც აიძულებთ მათ, ასევე არაეთიკურად საეჭვო მარკეტინგული პრაქტიკებით ყიდვისკენ წააქეზონ მომხმარებლები. ამასთან, ხშირად ძნელია ცალკეულ პრაქტიკათა „მორალური ხარისხის“ „ობიექტური“ განსჯა, რადგან ცალკეული აქტიორის მხრიდან მორალურად ეჭვშეუვალი და მორალურად საეჭვო პრაქტიკებს შორის საზღვრები ხშირად განსხვავებულად აღიქმება. ასე მაგალითად, გაყიდვის პრაქტიკები, რომლებიც ერთ ქვეყანაში ნორმალურ სტანდარტად ითვლება, სხვა ქვეყანაში უსამართლოდ და ამორალურად მიიჩნევა. და მაინც, მიუხედავად ერთიან კრიტერიუმთა ამ საზოგადო პრობლემატიკისა და ნაკოლვანებისა, მარკეტინგის ფარგლებში არსებობს სპეციფიკური მორალურად პრობლემური სფეროები:

(1) სასაქონლო პოლიტიკა

მომხმარებლებს პრინციპული პრეტენზია გააჩნიათ მასზე,

რომ პროდუქტები, რომლებსაც ისინი იძენენ, ნამდვილად ვარგისია და მოთხოვნილებებს, რომელთა დაკმაყოფილებასაც ისინი უნდა ემსახურებოდნენ, არსებითად აკმაყოფილებს. ამ კეთილსინდისიერ მოვალეობათა დაცვა, ამასთან სრულიად ემთხვევა ასევე გამყიდველის ინტერესებს, რადგან შესაბამისად ცუდი იმიჯი ნეგატიურ ზემოქმედებას იქონიებს მის სამომავლო ბიზნესგანვითარებაზე. რასაკვირველია მსჯელობის საგანია, თუ სინამდვილეში რამდენად საკმარისია მწარმოებლის პასუხისმგებლობა პროდუქტის საიმედოობასა და საგარანტიო ვალდებულებებისათვის მაგ., არასწორი მოხმარებისას. ძალზე ძნელია იმის მტკიცება, თუ რამდენად პასუხისმგებელია მაგ., ნაყინის მწარმოებელი ცალკეული მომხმარებლის ჭარბ მოხმარებასა და აქედან გამომწვეულ ჯანმრთელობისათვის საზიანო შედეგებზე. ასე რომ, პასუხისმგებლობის ნაწილი პროდუქტის მართებულ მოხმარებისთვის ასევე მუდამ აკისრიათ მომხმარებლებს (Crane/Matten 2007, გვ.318). თუმცა, საზოგადოდ ყოველთვის შესაძლებელია პროდუქტის საიმედოობის სრულყოფა თუ არასწორ მოხმარებათა შემცირება.

რა თქმა უნდა, პროდუქტის პოლიტიკის კონტექსტში არსებითად პრობლემატურია გარკვეული პროდუქტის თვისებების შეგნებულად დამალვა, რამაც შეიძლება მომხმარებელთა ჯანმრთელობის შესაძლო დაზიანება გამოიწვიოს, ან პროდუქტების გამიზნული მანიპულირებით შეცდომაში იქნას შეყვანილი მყიდველი. პროდუქტით მანიპულირების შემთხვევა 1996 წელს გამოიყვანდა „British American Tobacco“-ის „Brown and Williamson“-ის კვლევისა და განვითარების განყოფილების ვიცეპრეზიდენტის, ჯეფრი ვიგანდის მიერ, რომელმაც ტელევიზიით ამცნო ამერიკულ პუბლიკას იმის თაობაზე, რომ თამბაქოს კონცერნები წლების განმავლობაში ასაიდუმლოებდნენ არა მხოლოდ სწეულებათა გამომწვევ ნიკოტინის ქმედებებს, არამედ ასევე სიგარეტებზე მწველთა დამოკიდებულების გაზრდისთვის დამატებითი ლტოლვის შემძენი ნივთიერების, კუმარინის შერევას თამბაქოში. ამის შემდეგ ამერიკულ თამბა-

ქოს კონცერნებს ფილტვის კიბოთი დაავადებულთა საკონპენ-საციოდ დაეკისრათ 246 მლ. ა.შ.შ.-ის დოლარის გადახდა.

სხვა პრობლემა, რომელიც პროდუქტის პოლიტიკის ფარ-გლებში განიხილება, -უკავშირდება სასაქონლო ნიშნის პირა-ტობას. სასაქონლო ნიშნის მწარმოებლის ფინანსური ზიანის მხრივ (APM: Zahlen und Fakten.), რომელთა პროდუქტის არალ-ეგალურად გაყალბება თუ კოპირება ხდება, და სათანადო დაც-ვისა და პატენტის უფლების დარღვევის გარდა აქ არსებობს საფრთხე იმისა, რომ შესაბამისი ასლები არ მოვა თანხვედრა-ში ორიგინალი პროდუქტის საიმედოობისა და ხარისხის სტან-დარტებთან. ეს განსაკუთრებით პრობლემური ხდება ტექნი-კურ და ელექტრონულ პროდუქტებთან, ავტომობილების და თვითმფრინავების სათადარიგო ნაწილებთან, ისევე როგორც ფარმაცევტულ სფეროში (OECD:). აქ წმინდა მოგების ინტერე-სებიდან გამომდინარე, გამიზნულად ხდება მომხმარებელთა საფრთხეში ჩაგდება. ევროკომისიის თანახმად, მხოლოდ 2006 წელს, ევროპის კავშირის საზღვრებს გარეთ 2,7 მილიონი ფალ-სიფიცირებული მედიკამენტი იქნა გამოვლენილი. აღნიშნული კომისიის 2007 წლის მონაცემებით მსოფლიო ვაჭრობის მთელ მოცულობაში ფალსიფიცირებული მედიკამენტების ხვედრით-მა წილმა შეადგინა მთლიანი ბრუნვის 10% (Europäische Kom- mission.,).

(2) საფასო პოლიტიკა

ეთიკური თვალსაზრისით მარკეტინგის რთულად განსას-ჯეულ კომპონენტს წარმოადგენს საფასო პოლიტიკა, რასაც ერთი მხრივ განაპირობებს ის, რომ ფასის კალკულაციისას გათვალისწინებული ხარჯები აუტსაიდერისთვის (მონოპო-ლისტურ გაერთიანებაში არ მყოფი საწარმოსთვის; გარეშე პი-რისთვის) ძნელად აღმოსაჩენი და გადასამოწმებელია, ხოლო მეორე მხრივ - ის, რომ კომპანიის საფასო პოლიტიკა ასევე მრავალრიცხოვანი „გარე“ ფაქტორებით (კონკურენციული წნე-ხი, ბიზნესსმიზნები და სხვ.) არის განსაზღვრული, რომლებიც

კომპანიის ფასწარმოქმნის პროცესზე ახდენს გავლენას. გარდა ამისა, ფასის ფორმირების არცთუ უმნიშვნელო მსაზღვრელად (განსაკუთრებით, სამრეწველო საქონლის სექტორში) გვევლინება მომწოდებლებთან წარმოებული მოლაპარაკებათა შედეგები და მომხმარებელთა აქტივობის ხარისხი ბაზარზე (Aßländer/Roloff 2009, 17 (4), 6-19; Aßländer/Roloff Vol. 2 (3), გვ.256-276). ამასთან, კომპანია საკუთარი საფასო სტრატეგიის განსაზღვრისას უკავშირდება სხვადასხვა სამართლებრივ რეგულაციებს, რომლებიც მომხმარებელთა დასაცავად და ეფექტური კონკურენციის მხარდაჭერისთვის კრძალავს ფასდადგენის გარკვეული სახის პრაქტიკებს, მათ შორის ისეთის, როგორც არის შეთანხმებული ფასები ან გაყიდვები თვითღირებულებაზე დაბალი ფასით.

კომპანიის საფასო პოლიტიკასთან კავშირში რელევანტურ ეთიკურ კატეგორიებს წარმოადგენს „პატიოსნება“ და „სამართლიანობა“. (Maak/Ulrich 2007, გვ.294). ამასთან, ორ განსხვავებულ მიმართულებაში ორივე კატეგორია მიუთითებს, რომ პატიოსანი და სამართლიანი ფასწარმოქმნის საკითხები ეხება როგორც მყიდველებსა და საბოლოო მომხმარებლებს, ასევე ორგანიზაციათა ქსელის (ე.წ. supply chain) მიწოდებელ თუ მწარმოებელ კომპანიებს.

მომხმარებელთა პერსპექტივით უწინარესად არის ფასის ფორმირების სამი პრაქტიკა, რომლებიც შეიძლება ეთიკურად საეჭვოდ იქნას მიჩნეული. (ა) პირველ რიგში ესენია „Fantasy Prices“, რომლებიც მნიშვნელოვნად აჭარბებს პროდუქტის წარმოების ხარჯებს. საზოგადოდ, ამგვარი მეტისმეტად მაღალი ფასების კრიტიკა ეფუძნება მოსაზრებას, რომ სამართლიანობის (Fairness) არსებითი პრინციპები სრულიად უგულვებელყოფილია, რადგან ან ფასის ფორმირება ვარირებს ძალიან სხვადასხვა მომხმარებელთა ჯგუფებს შორის, ან ფასები არ არის შესაბამისობაში პროდუქტის შექმნისა თუ მომსახურების ფაქტობრივ ხარჯებთან. (ბ) მიუხედავად სამართლებრივი აკრძალვისა, ევროკავშირის უმეტეს ქვეყნებში უსამართლო

ფასის ფორმირება ძალზე გავრცელებულ პრაქტიკად ითვლება. ამისგან უპირველეს ყოვლისა ზიანდება „ოლიგოპოლიური ბაზრები“, რომლებშიც მხოლოდ რამდენიმე მომწოდებელი ოპერირებს (საქმიანობს/მოქმედებს) და რომლებშიც როგორც წესი მომხმარებლებს არ შეუძლიათ მათი სხვა პროვაიდერებით (მიმწოდებლებით) ჩანაცვლება მაგ., დენის, გაზისა თუ სანავის ბაზრებზე. (დ) ასევე მორალურად საეჭვოა შეცდომაში შემყვანი ფასის ფორმირება, რა დროსაც საბოლოო მომხმარებელს წარმოექმნება ან დამატებითი, მხოლოდ ძნელად გასათვალისწინებელი თანამდევით თუ გვერდითი ხარჯები, ან ზარალის ანაზღაურების მიღება რეგულარულად ცვლადი მოხმარებისთვის შეუსაბამოდ ძვირია. ამის კლასიკურ მაგალითს წარმოადგენს არც თუ იშვიათად გაკრიტიკებული მრავალრიცხოვანი იაფი ავიაკომპანიების ბილეთის ფასები, როცა მომხმარებლებს ის დამატებითი გადასახდელი ეკისრებათ, რომლებიც ხშირად ფრენის დაჯავშნისას ბუნდოვანია.

საბითუმო და საცალო ვაჭრობისა თუ საავტომობილო ინდუსტრიის მსხვილი კონცერნების ორგანიზაციათა ქსელში სამართლიანი ფასის ფორმირების თემა უმნიშვნელო როლს თამაშობს წვრილი მიმწოდებელი კომპანიებისთვის, რადგან მსხვილ კონცერნებს, საკუთარი საბაზრო ძალაუფლების საფუძველზე ძალუძთ მათთვის ფასებისა და მიწოდების პირობების კარნახი. ამასთან, ასე წარმოებული ფასის წნეხი ზემოქმედებს ერთობლივ ორგანიზაციულ ქსელებზე, განსაკუთრებით ე. წ. „დაბალი სახელფასო ქვეყნების“ მწარმოებლებზე, რაც როგორც წესი დასავლელი დამკვეთებისგან გადაეცემა. ამიტომ, სწორედ დასავლელი დამკვეთების მხარეს გენერირებული ფასის წნეხი არის დიდწილად ასევე თანაპასუხიმიგებელი, განვითარებად ქვეყნებში არსებულ, ნაწილობრივ არაადამიანურ სანარმოო და სამუშაო პირობებზე. საკუთარი მომწოდებლების „გამოწურვის“ მაგალითს წარმოადგენს სამეცნიერო ლიტერატურაში ხშირად განხილული US-ამერიკული საცალო ვაჭრობის კონცერნი Wal-Mart. ამასთან აღსანიშნავია, რომ Wal-Mart თავისი რიგიდული

(მოუხეშავი; ფიქსირებული/მყარი/მუდმივი) ხარჯების ეკონომიით ახსნილი შესყიდვის პოლიტიკის ეთიკურ გამართლებას ცდილობს, თავისი დაბალი გასაყიდი ფასების დამონშებით.

(3) სადისტრიბუციო პოლიტიკა

ასევე სადისტრიბუციო პოლიტიკის სფერო ეხება ვაჭრობას, რომელიც როგორც შუამავალი მწარმოებელსა და მომხმარებელს შორის ასრულებს სახსარის, დამაკავშირებლის ფუნქციას საქონლის განაწილებისათვის (Aßländer/Konstanze 2009, გვ.7-22). თუ გავითვალისწინებთ იმას, რომ კომპანია Wal-Mart უფრო დიდი იმპორტიორია ჩინეთიდან, ვიდრე ისეთი ქვეყნები, როგორცაა რუსეთი და დიდი ბრიტანეთი (Lichtenstein 2006, გვ.3), ძნელი წარმოსადგენი არ უნდა იყოს ის, თუ რა საბაზრო ძალაუფლებას უნდა ფლობდნენ მსხვილი საცალო ვაჭრობის კონცერნები. ზემოთ უკვე ნახსენები საფასო დიქტატის გვერდით, მათ ასევე ძალუძთ პროდუქტის გასაღების ბლოკირება. შესაბამისად, საცალო ვაჭრობის ქსელები ფლობენ ძალაუფლებას, მოახდინონ გარკვეულ პროდუქტთა ჩამონათვალის „ჭონორირება“ („ალიარება“). შეფასების თანახმად, ა.შ.შ.-ში სამომხმარებლო საქონლის ინდუსტრიის ყველა სარეკლამო ხარჯების 55 პროცენტი პირდაპირ თუ ირიბად მოდის საცალო ვაჭრობის ე.წ. „slotting fee“-ზე (იხ. Murphy/Laczniak/Bowie/Klein., 2005, გვ.127). მიუხედავად იმისა, რომ მსგავსი პრაქტიკები ეთიკურად საეჭვოა და ზოგჯერ გამოძალვის ხასიათსაც შეიძლება ავლენდეს, საცალო მოვაჭრეთა საბაზრო ძალაუფლებიდან გამომდინარე, მისთვის გვერდის ავლა, განსაკუთრებით ახალი პროდუქტის მიმწოდებელთათვის საკმაოდ ძნელია.

სადისტრიბუციო პოლიტიკის სხვა ასპექტს, რომელიც ბოლო წლებში მსჯელობის საგნად იქცა, წარმოადგენს მორალურად საეჭვო, კატეგორიულად დაყოფილი ბაზრის სეგმენტაცია, რომელიც მოსახლეობის გარკვეულ ჯგუფებს სხვებთან შედარებით აყენებდა უარეს პირობებში. დისკრიმინაციის ეს ფორმა ცნობილი გახდა კომერციული ბანკების ე.წ. „redlining“-ით, რაც

რიგ რაიონებში მცხოვრები, შემოსავლებისა და ყოფითი პირობების დაბალი ხარისხით გამორჩეული მოსახლეობისთვის ბანკების სერვის-შეთავაზების სისტემატური გამორიცხვით ხასიათდებოდა (იხ. Murphy/Lacznia/Bowie/Klein, 2008, გვ.83). თუმცა მსგავსი გამონაკლისი გვხვდებოდა სხვა სფეროშიც. კერძოდ, ესე უკავშირდება ა.შ.შ.-ის ზოგიერთ საცხოვრებელ კვარტალში არსებული სწრაფი კვების რესტორნების ფასის სტრუქტურას, სადაც წითელი ფერით მონიშნულ რაიონებში თეთრი ფერით მონიშნულ რაიონებთან შედარებით გაცილებით მაღალი ფასები იყო, რასაც მხოლოდ მათი სოციალური თუ ეთნიკური ნიშნით დიფერენცირება განაპირობებდა და ავლენდა აშკარა დისკრიმინაციის ბუნებას (იხ. Murphy/Lacznia/Bowie/Klein., 2005, გვ. 131).

შესაძლო სირთულეთა მიუხედავად, ეთიკური თვალსაზრისით ძალზედ მნიშვნელოვანია როგორც მწარმოებლების, ისე სავაჭრო კომპანიების მხრიდან მოსახლეობის ყველა ფენისთვის საქონლისა და მომსახურების პრინციპულად თანაბარზომიერი პირობებით შეთავაზება. ეს არ ეხება მხოლოდ ცალკეულ ქვეყნებს, არამედ მსგავსი მიდგომა და მისი განუხრელი დაცვა ერთნაირად სასურველია მთელი მსოფლიოს მასშტაბით.

დასასრულს, განსაკუთრებით კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ფარგლებში, სადისტრიბუციო პოლიტიკის თემატიზირებული ასპექტი ეხება ეკოლოგიურ საკითხს. კერძოდ, - ე.წ. „Carbon Footprint“-ის კონცეფტს, რაც უკავშირდება საქონლის წარმოებისა და ტრანსპორტირების პროცესში არსებული CO₂ -ის შემცველობის ოდენობას. ამიტომ, სამრეწველო-სავაჭრო დარგებში სანარმოო პირობებისა და ეფექტური ლოჯისტიკის გაუმჯობესებით დღემდე აქტუალური რჩება აღნიშნული საფრთხის მინიმიზირების თემატიკა.

(4) საკომუნიკაციო პოლიტიკა

მარკეტინგში არაეთიკურ პრაქტიკებთან მიმართებით შემდგომ სადისკუსიო თემას წარმოადგენს საკომუნიკაციო პო-

ლიტიკა, რაც გულისხმობს მომხმარებლებზე ზეგავლენის მოხდენასა და მათ მყიდველობით ქცევებზე მანიპულირებას, რაც მუდამ აჩენს ეთიკურად დასაშვები საზღვრის დარღვევის საფრთხეებს. ამ ურთიერთდამოკიდებულებაში ძირითადი საკითხია: რეკლამის ამოცანა არის მომხმარებლის ობიექტური ინფორმირებულობა, თუ დასაშვებად ითვლება რეკლამით მომხმარებლის „დარწმუნება“ პროდუქტის შესყიდვის თაობაზე. ამასთან, რასაკვირველია ილუზორული იქნებოდა გვევარაუდა, რომ რეკლამა ყოველთვის მომხმარებელთა დარწმუნებისკენ არ არის მიმართული, რადგან მისი მიზანიც ხომ საქონლის გაყიდვების ზრდაში მდგომარეობს. თუმცა, კანტიანური ეთიკის პერსპექტივიდან შეიძლება იმის მტკიცება, რომ წმინდად „დამარწმუნებელი“ რეკლამა უგულვებელყოფს ადამიანის ავტონომიას, რადგან ის აკნინებს მომხმარებლის როლს და არღვევს პასუხისმგებელი მოქალაქის უფლებებს (Murphy/Laczniak/Bowie/Klein 2006, გვ.21). მოცემული სარეკლამო პრაქტიკის საკითხის მიღმა არსებობს სამი სფერო, რომლებიც კომპანიის საკომუნიკაციო პოლიტიკას უკავშირდება.

(ა) ეთიკურ მოსაზრებათა პირველი სფერო გვიჩვენებს მომხმარებელთა შეგნებულ მოტყუებასა თუ შეცდომაში შეყვანას, ცრუ ან ორაზროვანი სარეკლამო შეტყობინებებით. საბოლოო ჯამში, აქ ცალკეულ შემთხვევაშიც კი რთულია იმის განსჯა, რამდენად „აღწევს“ სარეკლამო გზავნილები მომხმარებელამდე, თუ ის მართლაც ამ უკანასკნელის შეცდომაში შეყვანას ასახავს. ეთიკური პერსპექტივიდან რა თქმა უნდა შეიძლება იმის კონსტატირება, რომ საკომუნიკაციო პოლიტიკა მით უფრო პრობლემური ხდება, რაც უფრო ცდილობს ის „რეკლამის“ ნამდვილი ხასიათის დამალვას. „შეცდომაში შეყვანის“ ამგვარ სუბტილურ ხერხს წარმოადგენს ე.წ. „Buzz Marketing“, რომელიც გამოიყენება თავდაპირველი მარკეტინგული მესიჯის გასაზვიადებლად და შესაცვლელად შესაბამის მიზნობრივ ჯგუფებში სასაქონლო გაყიდვების ხელშეწყობის მიზნით.

(ბ) მეორე სფერო ეხება დამამცირებელ და დისკრიმინაცი-

ულ რეკლამას. სარეკლამო პრაქტიკის შესაბამისი პრინციპების გვერდით, დასავლეთის უმეტეს ქვეყნებში არსებობს სამართლებრივი რეგულაციები, რომლებიც ცალკეულ ქვეყნებს შორის არსებულ კულტურათაშორის განსხვავებულობათა გათვალისწინებით ადგენს დასაშვებ საზღვრებს. საკომუნიკაციო პოლიტიკის შემუშავების გზაზე კულტურულ განსხვავებულობათა მხედველობაში მიღება, განსაკუთრებულ გამოწვევას წარმოადგენს მულტინაციონალური კორპორაციებისათვის, რადგან რეკლამაში გამოყენებული მეტაფორები და სურათები განსხვავებულ კულტურულ თუ რელიგიურ კონტექსტში ყოველთვის სხვადასხგვარად აღიქმება. რასაკვირველია, საკომუნიკაციო პოლიტიკის სფეროში შესაძლებელია „დისკრიმინაციის“ ასევე პოზიტიური კუთხით გამოყენებაც. ასე მაგალითად, უკანასკნელ ხანს კომპანიები ე.წ. „Ethno-Marketing“-ის ფარგლებში მიგრაციის ფონზე აწარმოებენ მოსახლეობის ჯგუფების საჭიროებებსა და საკომუნიკაციო მოთხოვნებზე მიმართულ სარეკლამო აქტივობებს.

(გ) მარკეტინგის ეთიკის დამატებითი გამოწვევები საკომუნიკაციო პოლიტიკის სფეროში ჩნდება სარეკლამო შეტყობინებათა მზარდი გავრცელებით, განსაკუთრებით კი E-Mail-ს და ინტერნეტის საშუალებით. მაშინ როდესაც, მარკეტინგის ტრადიციული საკომუნიკაციო არხების დროს რეკლამის ადრესატებს რჩებათ სულ მცირე რეკლამის ფიზიკურად თავიდან არიდების შესაძლებლობა, სატელეფონო მარკეტინგი, E-Mail-რეკლამის (Spam) გაგზავნა თუ არასასურველი ინტერნეტ-რეკლამა (Pop-Ups) ძლიერ იჭრებიან თითოეული ადამიანის ყოველდღიურ ცხოვრებაში და ქმნიან „კომუნიკაციის“ ისეთ ახალ სახეობას, რაც ზოგჯერ დროით დანაკარგებთან და ხარჯებთან შეიძლება იყოს დაკავშირებული, და რასაც ისინი აქტიურად შეიძლება დაუპირისპირდნენ ე.წ. Spam-Filter თუ Pop-Up-Blockers-ის ფორმით (Palmer 2005, გვ.277). მონაცემთა შექმნისა და შენახვის ელექტრონული მედიის საშუალებით, ადრინდელთან შედარებით ასევე საკმაოდ დიდი ზომით არის

შესაძლებელი ცალკეულის სამომხმარებლო ჩვევათა გაკონტროლება და მათი სარეკლამო მიზნებისთვის გამოყენება. ასე მაგალითად, ელექტრონული გაყიდვების პლატფორმები, მყიდველთა პროფილისა და მათი ინტერესთა გამორკვევით, ცალკეულ კომპანიებს უქმნის პროდუქტის მიზნობრივი შეთავაზების შესაძლებლობას. მარკეტინგის ეთიკური პერსპექტივიდან დგება საკითხი იმის თაობაზე, თუ რამდენად ირღვევა მსგავს გარემოებებში ინდივიდუალურ თავისუფლებათა უფლება.

6.3 ეთიკური მოხმარება

მარკეტინგის ეთიკის აქამდე განხილული თემები ეხებოდა უწინარესად რეკლამის მწარმოებელთა პასუხისმგებლობის საკითხს, რაც უკავშირდებოდა მათ მიერ გაყიდვების თუ სარეკლამო პრაქტიკებში ეთიკური პრინციპების მხედველობაში მიღებას. თუმცა, ასევე განხილვის საგანია მომხმარებელთა თანაპასუხისმგებლობის ასპექტიც. ამასთანავე, შესაძლებელია მტკიცება იმის, რომ ეს საბოლოო ჯამში ეხება ცალკეულ მომხმარებელს, რომელიც რეკლამის მწარმოებელთა სათანადო ძალისხმევას, თავისი სავაჭრო ქცევებით აჯილდოვებს ან სჯის. კომპანიების ყველა ძალისხმევა, გარემოსთან თავსებადობის კრიტერიუმებისა და სოციალური მოთხოვნების გათვალისწინება მათი წარმოებისა და ორგანიზაციათა ქსელის ფარგლებში, ანდა მათივე ბიზნესპოლიტიკის სივრცეში ეთიკური სტანდარტების დაცვისათვის ზრუნვა დამოკიდებულია ბაზარზე მათი პროდუქტების მიღებაზე და შესაბამისად, მომხმარებელთა მზადყოფნაზე, ამ ძალისხმევათა ასევე ფინანსურად დასაჯილდოვებლად. აქედან დგება საკითხი იმის შესახებ, თუ მომხმარებელთა რომელი პასუხისმგებლობა შეიძლება იქნას გააზრებული „პასუხისმგებლიან მომხმარებელთან“ მიმართებით, მათი ყიდვის გადაწყვეტილებების პროცესში. ამიტომ, ამ გაფართოებული პერსპექტივიდან საწარმოო კომპანიებში

სამართლიანი/პატიოსანი (fair) სამუშაო პირობებისთვის თუ მინიმალური ეკოლოგიური სტანდარტების დაცვისთვის, პასუხიმგებლობა უნდა დაეკისროს არა მხოლოდ კომპანიებს, არამედ ის მწარმოებლებსა და მომხმარებლებს შორის გადანაწილებული პასუხიმგებლობის სახით უნდა იქნას გაგებული (Brinkmann 2004, გვ.129).

სოციალურ მეცნიერებათა ფარგლებში, სოციალურად და ეკოლოგიურად გაცნობიერებული ამგვარი მყიდველობითი ქცევები განიხილება ისეთ საკვანძო სიტყვის ქვეშ, როგორც არის „პოლიტიკური მოხმარება“. ამასთანავე, საზოგადოდ პოლიტიკური მოხმარება განისაზღვრება, როგორც ეთიკურ თუ პოლიტიკურ მოსაზრებებზე დაფუძნებული არჩევანი პროდუქტებსა და მწარმოებლებს შორის ბიზნეს (კორპორატიული) პოლიტიკისა თუ ინსტიტუციონალური სტრუქტურების შეცვლის მიზნით (Crane/Matten 2007, გვ.341). აქვე, პოლიტიკურად თუ ეთიკურად მოტივირებული მსგავსი მყიდველობითი ქცევები გაიგება როგორც პასუხიმგებლობის აღების გამოსატყულება და დემოკრატიული მონაწილეობის ფორმა, რომელმაც წვლილი უნდა შეიტანოს საზოგადოებრივ გარდაქმნათა პროცესების ბიძგის მიცემასა თუ გაძლიერებაში. მომხმარებელთა კლასიკური ბოიკოტის გვერდით, აქ ჩნდება სოციალურად და ეკოლოგიურად გაცნობიერებული სამომხმარებლო ქცევის ფორმა, რომელსაც სურს გავლენის მოხდენა მწარმოებელთა სანარმოო და საპროდუქტო პოლიტიკაზე არა მხოლოდ ფასზე ორიენტირებულ, არამედ გაცნობიერებულად მიღებული ყიდვის გადაწყვეტილებათა ფორმაში. ყიდვის პროცესში პასუხისმგებლობის აღება აჩენს ცხოვრების „კარგ“, შესაბამისად „მდგრად“ სტილს, რომელიც აძლიერებს როგორც საკუთრივ კეთილდღეობას, ასევე დაკავშირებულია საერთო საზოგადოებრივ ეფექტებთან.

„ეთიკური მოხმარება“, როგორც პოლიტიკური ნების გამოხატულების ფორმა, აღმოცენდა 1980-ანი და 1990-ანი წლების ეკოლოგიური მოძრაობიდან, რის შედეგადაც მომხმარებლებ-

მა იწყეს საკუთარი სამომხმარებლო ჩვევების კრიტიკულად გადახედვა და მზარდი ეკოლოგიური და სოციალური კრიტიკურიუმების საკუთარი ყიდვის გადწყვეტილებების დროს გათვალისწინება. განსაკუთრებით, სურსათის საცალო ვაჭრობის სფეროში გაჩნდა მაღაზიის ისეთი ახალი ფორმა, როგორც არის „ბიომაღაზია“, ან როგორც მას მაშინ უწოდებდნენ ე.წ. „მესამე სამყაროს მაღაზია“. თუმცა, ასევე კონვენციონალურ (დამკვიდრებული ტრადიციების შესაბამის/ტრადიციულ) საცალო ვაჭრობაშიც მზარდად იწყეს საქონლის ეტიკეტებისა და ხარისხის აღმნიშვნელი ბეჭდის გამოყენება, რასაც მომხმარებლისთვის პროდუქტის ეკოლოგიური და სოციალური წარმოების პირობათა თაობაზე ინფორმირებულობა უნდა უზრუნველყო. დივერსული „ბიო-ხარისხის ბეჭდების“ გვერდით ამ მიზნით ასევე ხმარებაში შემოვიდა Max-Havelaar და Fair-Trade საქონლის ხარისხის აღმნიშვნელი ბეჭდები, როგორც პატიოსანი ვაჭრობის პირობების დამადასტურებელი მოწმობა (Kehne 2009, გვ.215-225). ამ დროიდან სწრაფი ტემპით იზრდებოდა მომხმარებლთა ინტერესები (Freestone/McGoldrick 2008, გვ.445), რომლებიც ეხებოდა პროდუქციის წარმოებასთან დაკავშირებულ ისეთ საკითხებს, როგორიც არის უარი ცხოველთა ექსპერიმენტებზე კოსმეტიკაში და ბავშვთა შრომაზე ხალიჩების წარმოებაში, ანდა ენერგოეფექტურობა ელექტრო ტექნიკაში.

მარტო დიდ ბრიტანეთში 2004 წელს 26 მილიარდი ბრიტანული ფუნტის ღირებულების „ეთიკური“ საქონელი და მომსახურება რეალიზირდა. უკანასკნელ ხანს დასავლეთის ბაზრებზე შეინიშნება ამგვარი პროდუქტის მოცულობის ორნიშნა მაჩვენებლით ზრდა. ევროპის მასშტაბით გამოკითხულ რესპონდენტთა 70%-ის თანახმად, ყიდვის გადაწყვეტილებებში ისინი ეთიკური მოსაზრებებით ხელმძღვანელობენ. გამოკითხულთა ნახევარზე მეტის განცხადებით კი, მათ ყიდვის გადაწყვეტილებებში უმთავრესი მნიშვნელობის მქონე გავლენის ფაქტორს კომპანიათა სოციალური პასუხისმგებლობა წარმოადგენს და

20% გამოთქვამს პრინციპულ მზადყოფნას გადაიხადოს პროდუქტებში უფრო მეტი იმ შემთხვევაში, თუ ისინი მათსავე ნარმოებასთან სოციალურად და ეკოლოგიურად იქნება თავსებადი (იხ. Crane/Matten 2007, გვ.342). თუმცა მსგავსი პოზიცია ზოგჯერ არამყარია და როგორც წესი განსხვავდება ყიდვის ფაქტობრივი ქცევებისგან. ასე მაგალითად, 2005 წლის კვლევებმა აჩვენა, რომ მიუხედავად მომხმარებელთა გაცხადებული შეხედულებებისა ეთიკური მოსაზრებით ხელმძღვანელობასთან დაკავშირებით ყიდვის გადანყვეტილებებში, მხოლოდ 3% თუ დარჩა იმ პოზიციაზე, რომ მათ მსგავსი ინტენციებით (განზრახვებით) ეხელმძღვანელათ ყიდვის რეალურ ქცევებში (Carrington/Neville/Whitwell 2010, გვ.139). ამ მიზნით, ყველაზე ხშირად გაცხადებული მოსაზრებებით რესპონდენტები ხშირად ტენდირებენ (მიდრეკილნი არიან) იქითკენ, რომ გასცენ სოციალურად სასურველი პასუხები, რომლებიც მართლაც შეესაბამება საზოგადოებრივ მოლოდინებს, მაგრამ რომლებიც არა უპირობოდ პოულობს ასახვას მათსავე ფაქტიურ ქცევებში. მიუხედავად ამისა, შესაძლებელია მსგავსი დევიანტური (ნორმიდან გადახრილი/სწორი მიმართულებიდან გადახვეული) ქცევების სხვა მიზეზთა შესახებ მსჯელობაც:

(1) საშემოსავლო პირობები

მომხმარებელთა ყიდვის ქცევათა გადამწყვეტი კრიტერიუმი საბოლოოდ არის განკარგვადი საბიუჯეტო შემოსავლები. ამასთან ერთად, პოლიტიკური მოხმარების ირგვლივ მიმდინარე დისკუსიის ცენტრში განსაკუთრებით დგას ე.წ. LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) მომხმარებელთა სეგმენტი. ეს სამომხმარებლო ფგუფი პირველ რიგში გამოირჩევა იმით, რომ ისინი ფლობენ რა რელატიურად მაღალ შემოსავლებს, მნიშვნელობას ანიჭებენ ჯანსაღ კვებას, ყიდვის გადანყვეტილების დროს მხედველობაში იღებენ მდგრადობის ასპექტს და ზოგადად, მზად არიან უშურველად გასწიონ ამისთვის დიდი სამომხმარებლო ხარჯი. LOHAS საზოგადოდ გახსნილია ტექნიკურ

სიახლეთა მიმართ, მნიშვნელობას ანიჭებენ სიამოვნებასა და მოხმარებას და საკუთარი ყიდვის გადაწყვეტილებებით ხაზგასმით აღნიშნავენ საკუთარ ინდივიდუალურ პასუხისმგებლობას ადამიანისა და ბუნების მიმართ. თუმცა ამჟამად LOHAS მყიდველთა ფენების მხოლოდ 20%-ს წარმოადგენს (Hellmann, Marburg, გვ.87; BlickeMarburg, 2009, გვ.264-269). ამის საპირისპიროდ არის ე.წ. Schnäppchenjäger, რომელიც მორალური მოსაზრებების გარეშე, საკუთარი ყიდვის გადაწყვეტილებებში პირველ რიგში აქცენტს აკეთებს შესაძენ საქონელთან მიმართებით არსებულ ფასი-შედეგის თანაფარდობაზე. თუმცა ის საკუთარი ყიდვის გადაწყვეტილებებში არა უშუალოდ მონეტარული რესტრიქციებით (შეზღუდვებით) არის ლიმიტირებული (დასაზღვრული) და ამით დამოკიდებული დისკაუნტერის იაფ საქონელზე, არამედ მისთვის ხელსაყრელ შეთავაზებათა ძიება წარმოადგენს ერთგვარ გატაცებას (Hellmann 2006, გვ.11-15). ამით თუ შეიძლება აიხსნას ის გარემოება, რომ „ეთიკური მოხმარების“ თემასთან დაკავშირებული ყველა ოპტიმისტური შეფასების მიუხედავად, მომხმარებელთა ყიდვის (სავაჭრო) ჩვევები უფრო ნაკლებად განისაზღვრება ეთიკური მოსაზრებებით, როგორც ამას შესაბამისი კვლევები აჩვენებს. და თუ ასევე მივიღებთ მხედველობაში დაბალშემოსავლიანი ოჯახების მზარდ რიცხოვნებას, რომლებსაც ეთიკურ მოხმარებასთან დაკავშირებული დამატებითი ფასის გადახდა რეალურად არ შეუძლიათ, ეს აჩენს კიდევ უფრო ნაკლებად ოპტიმისტურ სურათს.

(2) შერჩევის კრიტერიუმები

მიუხედავად იმისა, რომ ეთიკურ მოხმარებას საზოგადოდ უკავშირდება პროდუქტის შერჩევის ისეთი კრიტერიუმები, როგორიც არის სოციალური სტანდარტების დაცვა მწარმოებლების მიერ, პროდუქტის გაუმჯობესების გამო უარის თქმა ცხოველთა ცდებზე, ენერგოეფექტურობა პროდუქტით სარგებლობისას ან პროდუქტის კვლავსარგებლობის უნარიანობა (Recycling) და ა.შ., მომხმარებლის აღქმა შერჩევის შესაბამისი-

სი კრიტერიუმების მნიშვნელობასთან მიმართებით, ზოგჯერ მაინც მნიშვნელოვნად განსხვავდება.

(ა) ამგვარად, მომხმარებელთა ერთი ნაწილი უბრალოდ ითხოვს გარკვეული მინიმალური სტანდარტების დაცვას წარმოებაში. თავის საწარმოო ან სადისტრიბუციო ციკლში სოციალური უთანხმოებისა თუ ეკოლოგიურად საეჭვო წარმოების საშუალებების საფუძველზე კომპანიის მოხვედრა მასმედიის ფოკუსში იწვევს მომხმარებელთა მყისიერ რეაგირებას შესაბამისი ცვლილებებით საკუთარი ყიდვის ქცევებში. ამასთან, ეს მომხმარებლები სრულიად დაინტერესებულნი არიან მინიმალური ეთიკური სტანდარტების დაცვით, თუმცა სოციალური და ეკოლოგიური სტანდარტების დაცვის გამო ისინი ნაკლებად ზრუნავენ მწარმოებელთა განსაკუთრებით დაჯილდოებაზე. საკუთარ ბიზნესპოლიტიკაში ეთიკურ კრიტერიუმთა მხედველობაში მიუღებლობით კომპანიებმა შეიძლება ეს სამომხმარებლო სეგმენტი დაკარგონ, თუმცა საპირისპირო შემთხვევაში, ისინი ახალ მომხმარებლებს მსგავს ფაქტორთა ძალისხმევით ამ ფენიდან ვერ შეიმატებენ (Auger/Burke/Devinney/Jordan 2003, გვ.284).

(ბ) ასევე ჩანს მომხმარებელთა მზადყოფნა, დამატებითი ხარჯის განწევით პროდუქტის ზედა ფასის გადასახდელად ეთიკური მოხმარებისთვის. ასე მაგ., შესაბამისმა კვლევებმა აჩვენა, რომ ეკოლოგიური და სოციალური მოთხოვნების დაცვით წარმოებულ პროდუქტებში, მომხმარებლები მზად არიან 20 დოლარის ღირებულების საქონელში გადაიხადონ 5 დოლარით მეტი (25%), ხოლო 100 დოლარის ღირებულების საქონლის შეძენისთვის მათი მზაობა კლებულობს 15 დოლარამდე (15%) (იხ. Auger/Burke/Devinney/Jordan 2003, გვ.284).

(გ) დასასრულს, შეიძლება იმის ჩვენება, თუ როგორ ვარიანებს მომხმარებელთა მხრიდან ცალკეული, ეთიკურად უმნიშვნელოვანესი სიტუაციები. ორი შერჩეული პროდუქტის, - სარეცხი საპნისა და სპორტული ფეხსაცმლის (ე.წ. sneakers) მაგალითზე წარმოებულმა კვლევებმა აჩვენა, რომ აღნიშნუ-

ლი პროდუქტის ეთიკურად რელევანტური, მისაღები მახასიათებლები სრულიად განსხვავებული იყო მომხმარებელთა სხვადასხვა ფენებისთვის: ასე მაგ., სარეცხი საპნის შექმნისას, ასაკოვანი ქალბატონები ნაკლებ მნიშვნელობას ანიჭებდნენ უარს ცხოველებზე წარმოებული ცდების შესახებ, მაგრამ დიდ ყურადღებას იჩენდნენ პროდუქტის ბიოლოგიურად დეგრადირებადობის/დეგრადაციის (თანდათანობითი გაუარესების; დაქვეითების) კუთხით. მაშინ როდესაც, ორივე ეს ფაქტორი ახალგაზრდა ქალბატონებთან საკუთარი ყიდვის გადანყვეტილებებში სწორედ რომ საპირისპიროდ იქნა შეფასებული. სხვა თვისებები, როგორც არის მაგ., ცხოველთა ნედლეულის გამოყენება, ყიდვის გადანყვეტილებებისთვის ჩნდება პირიქით ირელევანტური (არაარსებითი, უმნიშვნელო, არაფასეული; შეუსაბამო). ანალოგიურად, სპორტული ფეხსაცმლის შექმნისას, ასაკოვან მამაკაცებს უფრო აინტერესებდათ, მწარმოებლების ვალდებულება მინიმალური ხელფასის გადახდის თაობაზე, მაშინ როდესაც ახალგაზრდები ყურადღებას უპირატესად ბავშვთა შრომის უარზე ამახვილებდნენ (იხ. Auger/Burke/Devinney/Jordan 2003, გვ.291). ამგვარი კვლევების ინტერპეტაცია შეიძლება წარმოდგენილ იქნას შემდეგნაირად: ყიდვის გადანყვეტილებებთან გადამწყვეტი, ეთიკურად რელევანტური ფაქტორები ვარირებს მომხმარებელთა განსხვავებული ფენების მიხედვით, რაც მნიშვნელოვნად მათი სოციალურ-კულტურული მხარეებით არის შეპირობებული.

საერთო ჯამში, ეს შედეგები აჩენს „ეთიკური მოხმარების“ საკმაოდ ჰეტეროგენულ სურათს, რადგან მიუხედავად იმისა, რომ მომხმარებელი საკუთარი ყიდვის გადანყვეტილებისას ითვალისწინებს ეთიკურ მოსაზრებებს, ის თავის ქცევებში მაინც განსხვავებული ნესებით ხელმძღვანელობს და ამასთან, ასევე სრულიად განსხვავებული, უმნიშვნელოვანესად აღქმადი ფაქტორებით ორიენტირებს.

(3) ყიდვის გადანყვეტილებები

შემდგომი მიზეზი, რითაც შეიძლება აიხსნას „ეთიკური ყიდვის აქტებში“ ეთიკურ ინტენციათა უკმარი განხორციელება, ქმედებათა თეორიული პერსპექტივიდან არის ძალიან მარტივი. ფაქტობრივ ქმედებათა კონტექსტში სხვადასხვა ფაქტორი თამაშობს როლს, რომელთაც ძალუძთ საკუთარ ინტენციათა განხორციელების გამარტივება ან გართულება.

ზოგადად, აქ შეიძლება მოტანილ იქნას შეზღუდვების სამი შესაძლო სახეობა:

(ა) ნმინდა „კეთილი ნების“ გვერდით ასევე საჭიროა ნათელი წარმოდგენა იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა განხორციელდეს ეს კონკრეტული ყიდვის აქტები. განხორციელების ამგვარი გეგმა ქმნის საფუძვლებს ქმედებათა ინტენციების რეალიზებისათვის, ამასთან, ის კონკრეტულ ქმედებათა ოპციონებს გარემოებათა გათვალისწინებით ადგენს მოსალოდნენ ქმედებათა კონტექსტში. კერძოდ, ეს ნიშნავს იმას, რომ მაგ., პატიოსანი (fair) ვაჭრობის პირობებით დაინტერესებული მომხმარებელი საკუთარ ინტენციათა რეალიზებას მოახდენს იმის გათვალისწინებით, თუ რამდენად წარმოადგენს ის პატიოსანი ვაჭრობის პროდუქტს (Fair Trade Product).

(ბ) რასაკვირველია, ეს შეიძლება ყველა გარემოებაში არ რეალიზირდეს, რადგან აქტუალური ქცევის კონტროლის მიმდინარე ყიდვის სიტუაციებში ყველა გარემოება არ არის უშუალოდ მომხმარებელთან დაკავშირებული. ეს ასევე შეიძლება იყოს დროებითი რესტრიქციები, პროდუქტის განლაგება, მწირი ინფორმაცია პროდუქტზე, მონეტარული რესტრიქციები და ა.შ.. თითოეულ ამ შემთხვევას შეუძლია შეაფერხოს მომხმარებლის თავდაპირველი გეგმის განხორციელება.

(გ) ასევე, ეთიკურად ორიენტირებული მომხმარებელი, თითოეული სხვა მომხმარებლის მსგავსად, ყიდვის ადგილზე ექვემდებარება სიტუაციურ კონტექსტს, რაც მის მყიდველობით ქცევებზე ახდენს გავლენას. მას მიეკუთვნება ისეთი სიტუაციურ-სპეციფიკური გავლენის ფაქტორები, როგორიც არის ვი-

თარება ყიდვის ადგილზე, პროდუქტის განთავსება, სოციალური პირობები, როგორც არის გავლენა იქ მყოფ სხვა პირთა მხრიდან, დროებითი ვითარება, მაგ., დღის საათები, ინდივიდუალური განზრახვები, მაგ., საყიდლებზე წასვლა ან ყიდვის რეალური ინტენციები, ანდა წინანდელი მოვლენები, როგორც არის მაგ., შინ დარჩენილი ნალდი ფული. აქედან დაწყებული, ასევე მთელი რიგი სხვა ფაქტორებით შეიძლება აიხსნას ყიდვის ინტენციონალურ და რეალურ ქცევებს შორის განსხვავება, რომლებიც ყველა შესაძლო საშუალებით ართულებს ან აბრკოლებს ყიდვის ეთიკურ ინტენციათა განხორციელებას.

საზოგადოდ, მარკეტინგის სფერო, საანალიზო პრობლემური მდგომარეობის თვალსაზრისით, შეიძლება განვასხვავოთ მაკრო და მიკრო პერსპექტივის მიხედვით. მაკრო პერსპექტივა პირველ რიგში ეხება მარკეტინგითა და რეკლამით გამოწვეულ ეთიკურად საეჭვო საზოგადოებრივ ცვლილებებს. მორალურად საეჭვოში იგულისხმება ის, რომ მარკეტინგი უპირველეს ყოვლისა ემსახურება არა მომხმარებელთა ინფორმირებულობას, არამედ მიზნად ისახავს საქონლის შექმნაში მათ დარწმუნებას. ამისთვის გამოყენებული საშუალება და სარეკლამო შეტყობინებათა ომნიპრეზენტის (ყველგან მყოფი ძალა) ახდენენ იძულებითი ყიდვის ფსიქოლოგიურ წნეხს და განსაკუთრებით რეკლამაში გამოყენებული სურათები ტოვებს შთაბეჭდილებას იმისას, რომ სოციალური აღიარება არსებითად მოხმარებით, ანუ რეკლამირებული საქონლის შექმნით არის შესაძლებელი. ამგვარად, მარკეტინგს საზოგადოებრივ ფასეულობათა სისტემაშიც შეაქვს ცვლილებები, ზემოქმედებს მატერიალისტურ ფასეულობათა კულტურაზე და ქმნის წარმატებაზე ორიენტირებული საზოგადოების სპეციფიკურ სურათს. აქედან ხდება ცვლილებებიც მომხმარებელთა თვითშეფასებებში, რაც პიროვნული უნარების ნაცვლად, მათი მოხმარებით წარმართება. კრიტიკულად ფასდება ასევე რეკლამის მიზნით გამოყენებული საშუალებები და სარეკლამო მესიჯების არჩევანი. ამასთან, ზოგადად საეჭვო მეთოდე-

ბის სახით შეიძლება დავყოთ „შოკური რეკლამის“ და ე.წ. „fear appeals“ კატეგორიებად, რომლებიც გაყიდვების ხელშეწყობის მიზნით მომხმარებლებზე არსებული თუ ხელოვნურად შექმნილი შიშებით მანიპულირებს. ასევე შეიძლება იქნას დანახული „კონტრავერსული“ („საკამათო“) პროდუქტების რეკლამა და მარკეტინგი, რადგან აქ ხშირად ხდება ამგვარი ნაწარმის საფრთხის შემცველი პოტენციალის დაკნინება. კიდევ ერთი საყვედური, რომელიც გაისმის მათი მისამართით, ეხება რეკლამის ცალმხრივად წარმოდგენის ფორმას, რაც ხელს უწყობს მოსახლეობის გარკვეული ჯგუფების დისკრიმინაციასა და სოციალურ ხატებათა სტერეოტიპიზაციას. დასასრულს, ამ კონტექსტში ასევე ხდება სიმართლის ვალდებულების შეხსენება და ყიდვის გადანყვეტილებებისთვის რელევანტური პროდუქტის ყველა მახასიათებლის გამჟღავნების მოთხოვნა. რასაკვირველია, ზოგჯერ შეიძლება რთულია ამ საზოგადო კრიტიკის ცალკეულ შემთხვევაზე გამოყენება, რადგან გაყიდვების ხმარებული მეთოდები, რეკლამის ფორმა თუ კონტროვერსულად შეფასებული პროდუქტები განსხვავებულ კულტურებში განსხვავებულად ფასდება. შესაბამისად, ცალკეული მარკეტინგული ღონისძიებების მორალური შეფასებისას ითვლება, რომ ასევე მუდამ გასათვალისწინებელია მომხმარებელთა (ე.წ. „სამიზნე პირების“) გამოცდილების ჰორიზონტი, სოციალური ფონი, განათლების დონე, რელიგიური მრწამსი თუ კულტურულ ფასეულობათა სისტემები.

მარკეტინგის ეთიკა მიკრო დონეზე დაკავებულია კონკრეტული მარკეტინგული პრაქტიკებით და ეხება მათ ეთიკურ შეფასებას. მაგალითად, სასაქონლო პოლიტიკის სფეროში ესენია პროდუქტის უსაფრთხოება და გარანტია, დუმილი პროდუქტის საფრთხის შემცველ ნიშნებზე და პირატობა სამარკო ნიშნით, რაც არა მხოლოდ ცალკეულ მწარმოებელს აზიანებს, არამედ საბოლოო ჯამში, მაგ., უხარისხო სათადარიგო ნაწილების ან ფალსიფიცირებული მედიკამენტების შემთხვევაში, ეს შეიძლება მომხმარებლის ჯანმრთელობის დაზიანების მიზე-

ზიც კი გახდეს. მარკეტინგის ეთიკის თემებს საფასო პოლიტიკის სფეროში მიეკუთვნება ფანტასტიკური ფასები, საფასო შეთანხმება, შემდგომი და გვერდითი ხარჯების დაფარვა და მომწოდებლების საპირისპიროდ უპატიოსნო (unfaire) ფასწარმოქმნა საბაზრო ძალაუფლების უპატიოსნო სარგებლობით. მარკეტინგის ეთიკა სადისტრიბუციო პოლიტიკის სფეროში ფოკუსირდება მომწოდებელთა მიმართ უპატიოსნო ქცევებზე, როგორც არის მაგ., საქონლის „დაშვების ფასის“ მოთხოვნა, გარკვეულ მომხმარებელთა სეგმენტის გამოორიციხვა მათი სოციალური და რელიგიური წარმომავლობის საფუძველზე და ასევე, სავაჭრო საქონლის ეკოლოგიურ შედეგებზე. დასასრულს, მარკეტინგის ეთიკა საკომუნიკაციო პოლიტიკის სფეროში მოიცავს მომხმარებელთა შეგნებულად მოტყუებისა თუ შეცდომაში შეყვანის, მათი პრივატული სფეროს დაცვისა თუ დამამცირებელ და დისკრიმინაციულ რეკლამასთან დაკავშირებულ პრობლემათა აქტიურ საკითხებს.

თუმცა მარკეტინგის ეთიკის კონტექსტში არ ხდება მხოლოდ სარეკლამო ინდუსტრიის პასუხისმგებლობის საკითხის თემატიზირება. ის ასევე მოიცავს მომხმარებლის ასპექტსაც, რომელიც თავისი ყიდვის ქცევით არსებითად ჩნდება (თანა) პასუხისმგებელი კომპანიის პროდუქტისა და ფასის ფორმირებისთვის. პროდუქტებისა და მწარმოებლების შეგნებული არჩევანით, ასევე ეკოლოგიური და სოციალური კრიტერიუმების დახმარებით მომხმარებელი გავლენას ახდენს კომპანიის პოლიტიკაზე. აქედან გამომდინარე, მომხმარებლის კლასიკური ბოიკოტის გვერდით „პოლიტიკური მოხმარება“ იძენს სოციალურად და ეკოლოგიურად გაცნობიერებული მომხმარებელთა ქცევის ახალი ფორმის მზარდ მნიშვნელობას. მომხმარებელთა მრავალრიცხოვან გამოკითხვებში ნაჩვენებები დადასტურების მიუხედავად, რომ მომხმარებელი კომპანიის წარმოების სოციალურ და ეკოლოგიურ პირობებს ყიდვის რელევანტურად მიიჩნევს, მომხმარებელთა რეალური ყიდვის ქცევებში ისინი უმეტესწილად ვერ პოულობს ასახვას. ამის

პირველი მიზეზი არის სწორედ მომხმარებელთა საშემოსავლო პირობები და ფასებზე მათი მძლავრი ორიენტაცია, რასაც ხშირად შეაქვს ცვლილებები მათ ეთიკურად რელევანტურ ყიდვის ქცევებში. ამდენად, ცალკეული მომხმარებელი მორალური ინტენციების მიუხედავად ვერ ახდენს მათ რეალიზებას ყიდვის კონკრეტულ აქტებში. გარდა ამისა, ყიდვის ადგილზე დამატებით რესტრიქციებს (დრო, ბიუჯეტი, პროდუქტის განკარგვის შესაძლებლობა და ა.შ.) ასევე ძალუძს შეაფერხოს მომხმარებელთა ყიდვითი განზრახვების განხორციელება, ან სიტუაციურ-სპეციფიკურმა მოცემულობებმა (ჯგუფური ქცევები, პროდუქტის პრეზენტაცია და სხვ.) გავლენა იქონიოს კონკრეტული ყიდვის აქტებზე.

ბანმართებები

1). Dotcom-Blase არის მედიის მიერ ხელოვნურად შექმნილი ტერმინი/ცნება. ნაზდაკის საფონდო ინდექსმა (The Nasdaq Composite Stock Market Index), რომელშიც შედიოდა მრავალი ინტერნეტ კომპანია, თავის პიკს მიაღწია 2000 წლის 10 მარტს, იქამდე ვიდრე კრახს განიცდიდა. ბუშტის გახეთქვა (The burst of the bubble), ცნობილი როგორც dot-com crash, გრძელდებოდა 2000 წლის 11 მარტიდან, 2004 წლის 9 ოქტომბრამდე. ის განსაკუთრებით შეეხო ე.წ. New Economy (ახალი ეკონომიკის)-ს ე.წ. Dotcom-კომპანიებს და პირველ რიგში ინდუსტრიულ ქვეყნებში, განსაკუთრებით ა.შ.შ.-ში მრავალი მცირე ინვესტორის ქონების დაკარგვა გამოიწვია. კრახის განმავლობაში, ბევრმა ონლაინ სავაჭრო კომპანიამ (ინტერნეტ მაღაზია), როგორებიცაა Pest.com, Webvan და Boo.com, ისევე როგორც საკომუნიკაციო კომპანიებმა - Worldcom, NorthPoint Communications და Global Crossing განიცადეს მარცხი და დაიხურნენ. სხვა კომპანიები, მათ შორის Cisco, რომლის აქციების ღირებულება შემცირდა 86% და Qualcomm, რომელმაც დაკარგა თავისი საბაზრო კაპიტალიზაციის დიდი წილი, მაგრამ გადარჩნენ, და ისეთმა კომპანიებმა, როგორებიც არის eBay და Amazon.com დაკარგეს საბაზრო ღირებულება, თუმცა მალე აღიდგინეს.

2). Online-Offline: კომპიუტერულ ტექნოლოგიებსა და ტელეკომუნიკაციებში Online მიანიშნებს (ქსელში) ჩართვის, ხოლო Offline (ავტონომიური) გამორთვის მდგომარეობაზე. „Online“ აღწერს ინტერნეტის საშუალებით შესრულებულ აქტივობებს, მაგ., „online shopping“, „online banking“. „Offline“ კი პირიქით, შეიძლება მიუთითებდეს ან საანგარიშო აქტივობებზე, რომლებიც შესრულებულია ინტერნეტიდან გამორთვის მდგომარეობაში, ან ინტერნეტ-აქტივობების ალტერნატივებზე. „Offline“-ის ცნება ხშირად ურთიერთჩამნაცვლებლად გამოიყენება „IRL“-ის აკრონიმთან, რაც ნიშნავს „რეალურ ცხოვრებაში“ (“in real life”).

3). Muddling through - თავის დაღწევა (მაგ., რთული მდგომარეობიდან)

4). Du-Pont-სქემა (ორიგინალში: *DuPont-System of Financial Control*) არის უძველესი ინდიკატორების (მაჩვენებელთა) სისტემა (system of indicators, ეკ. system of financial control) მსოფლიოში და დღემდე ერთ-ერთი უცნობილესი. ბალანსის ანალიზისა და კორპორატიული მენეჯმენტისთვის/მენეჯმენტის კონტროლისთვის წმინდა მონეტარულ სიდიდეებზე-პარამეტრებზე ორიენტირებული კორპორატიული საკვანძო ციფრების სისტემა იქნა ჯერ კიდევ 1919 წელს შემუშავებული ამერიკული ქიმიური კონცერნის DuPont-ის მიერ.

5). Return on Investment (ROI) ინვესტიციების უკუგება (ამოგება) წარმოადგენს ინვესტიციის ეფექტიანობის მაჩვენებელს, ან რიგი განსხვავებული ინვესტიციების ეფექტიანობის შედარების მაჩვენებელს. ის ცდილობს უშუალოდ გაზომოს შემოსავლის ჯამი კონკრეტული ინვესტიციიდან, ინვესტიციის ღირებულებასთან მიმართებით. იგი გაიანგარიშება შემდეგი ფორმულით: $ROI = (\text{Current Value of Investment} - \text{Cost of Investment}) / \text{Cost of Investment}$.

6). Open-Source-Innovations ინოვაციათა ღია წყაროები.

7). BCG-Matrix საბაზრო წილის ზრდის მატრიცა: კონსტრუირებული Boston Consulting Group-ის მიერ გრძელვადიანი სტრატეგიული დაგეგმარებისთვის, რათა დაეხმაროს ბიზნესს ზრდის შესაძლებლობების განხილვაში; საკუთარი სასაქონლო (საპროდუქტო) პორტფელის გადასინჯვით, შესაძლებლობა მისცეს მას, თუ სად მოახდინოს პროდუქტების ინვესტირება, მათი შეწყვეტა ან განვითარება. ის ასევე ცნობილია როგორც ე.წ. Growth/Share Matrix.

8). Outside-in-Perspective: გარე პერსპექტივა წარმოადგენს საჭიროებას, არსებული მისწრაფების/მიდრეკილების (გავლენის) გასანეიტრალებლად/წინააღმდეგობის გასანეგად შინაგანი ფოკუსირებისთვის. ეს არის გაცნობიერებული, მიზანმიმართული აქტივობა და მიდგომა, რაც მიზნად ისახავს

ბიზნესის გადაყვანას კვლავ იქითკენ, რომ კონცენტრირდეს მისი მომხმარებლების სამყაროში არსებულ ხდომილებებზე. outside-in-perspective არის გაყიდვების კონცეფციის (the selling concept), პროდუქტის კონცეფციის (the product concept), მარკეტინგის კონცეფციის (the marketing concept), წარმოების კონცეფციის (the production concept) კიდევ ერთი სახელწოდება.

9). B2C და B2B წარმოადგენს კომერციულ ტრანსაქციასა თუ ორ ფორმას. B2C, რომელიც აღნიშნავს ბიზნესს მომხმარებლისთვის (business-to-consumers), არის პროდუქტის უშუალოდ მომხმარებლებზე მიყიდვის პროცესი. B2B, რომელიც აღნიშნავს ბიზნესს ბიზნესისთვის (business-to-business), არის სხვა სანარმოებზე საქონლისა თუ მომსახურების (ძირითადად ნედლეული და მასალები) მიყიდვის პროცესი შემდგომი საქმიანობისთვის.

10). A Buying Centers ([შეს]ყიდვის ცენტრები), ასევე იწოდება როგორც გადანყვეტილების მიღების ერთეული (decision-making unit/DMU), აერთიანებს ორგანიზაციის ყველა წევრს, რომლებიც მონაწილეობენ კონკრეტული საქონლისა თუ მომსახურების [შეს]ყიდვის პროცესში.

11). Returns to scale: მასშტაბის ეფექტი, დაკავშირებულია ერთეული პროდუქციის ღირებულების ცვილებასთან, მისი წარმოების მასშტაბთან დამოკიდებულებაში. returns to scale-ის ცნება აღმოცენდება ფირმის წარმოების ფუნქციის კონტექსტში. returns to scale ფოკუსირდება მხოლოდ input-სა და output-ის (რა)ოდენობა-სიდიდეს შორის თანაფარდობაზე .

12). SWOT -ანალიზი: ე.წ. SWOT analysis (ან SWOT matrix) წარმოადგენს დაგეგმვის სტრატეგიულ მეთოდს, პიროვნების ან ორგანიზაციის ძლიერი თუ სუსტი მხრეების, შესაძლებლობათა და საფრთხეების გამოსავლენად, რაც უკავშირდება ბიზნეს-კონკურენციასა თუ პროექტის დაგეგმვას.

13). Input: დანახარჯი; წარმოების გამოყენებული საშუალებები.

14). Output: შრომის მწარმოებლურობა/შედეგი; პროდუქტის გამოშვება.

15). Input factors არის მაგ., ბრენდები, ძირითადი ანგარიშები, პერიოდები, მომხმარებელთა ჯგუფები.

16). Business to Consumer (B2C)-ის ცნება ეხება კომპანიასა და მომხმარებლებს შორის საქონლისა და მომსახურების პირდაპირ გაყიდვის პროცესს, რომლებიც წარმოადგენენ მისი პროდუქტებისა თუ სერვისების საბოლოო მომხმარებელს. კომპანიების უმეტესობას, რომლებიც პირდაპირ ყიდიან მომხმარებლებზე, შეიძლება ეწოდოს B2C კომპანიები.

17). Business to Business (B2B) რომელიც ასევე იწოდება როგორც B-to-B, არის კომპანიებს შორის ტრანსაქციის (გარიგების) ფორმა, მაგ., მწარმოებელსა და ბითუმად მოვაჭრეს, ან ბითუმად მოვაჭრესა და საცალოდ მოვაჭრეს შორის. ის (B2B) ეხება ბიზნესს, რომელიც წარმოებს კომპანიებს შორის, ნაცვლად კომპანიებსა და ინდივიდუალურ მომხმარებელს შორის.

18). ე.წ. Call center (ქოლ ცენტრი): არის ცენტრალიზებული ოფისი/ბიურო, რომელიც გამოიყენება დიდი რაოდენობის შეკითხვების მისაღებად ან გადასაცემად ტელეფონით.

19). ე.წ. Storetests, აგრეთვე Store-Tests (მაღაზიის/სავაჭრო ობიექტის ტესტები/შემოწმებები) არის პირველადი ბაზრის კვლევის სავსე ექსპერიმენტი, რომლის დროსაც კონტროლირებად პრობებში ხდება პროდუქტის შერჩეული მაღაზიებისთვის საცდელი ფორმით შეთავაზება.

20). ე.წ. Crowdsourcing (ქრაუდსორსინგი) (crowd[ხალხის მასა] და sourcing[რესურსების გამოყენება] /არის რესურსების გამოყენების მოდელი (sourcing model), რომელშიც (რომლის საშუალებითაც) ცალკეული პირები თუ ორგანიზაციები იღებენ (წარმოადგენენ) საქონელსა და მომსახურებას, მათ შორის იდეებსა და ფინანსებს, ინტერნეტ მომხმარებელთა დიდი, რელატიურად (შედარებით) ღია და ხშირად სწრაფად განვითარებადი ჯგუფებისგან. ქრაუდსორსინგი გულისხმობს მოხალისეების სამუშაო პროცესში ჩართვას (მაგალითად, საიტის მასალებით შესავსებად ინტერნეტმომხმარებლების ჩართვა). ე.ი. ქრაუდსორსინგი წარმოადგენს მოქალაქეთა ფართო წრის

მოზიდვას მათი შემოქმედებითი უნარების, ცოდნისა და გამოცდილების სარგებლობისათვის ნებაყოფლობით სანყისებზე, საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენებით.

21). **Customer Management Organisation** ანუ მომხმარებელთა მენეჯმენტის ორგანიზაცია. მომხმარებელთა მენეჯმენტი (**Customer management**) განისაზღვრება, როგორც ორგანიზაციის, მისი თანამშრომლებისა და მისი მომხმარებლების ურთიერთობის მართვის პროცესი დროის განმავლობაში. მდგრადი წარმატებისთვის, მნიშვნელოვანია, რომ კომპანიებმა თავიანთი მომხმარებლის სტრატეგია შესაბამისობაში მოიყვანონ კომპანიის მიზნებთან და ამოცანებთან.

22). **Performance** (პერფორმანსი): არის დავალების შესრულება ცოდნის, უნარებისა და შესაძლებლობების გამოყენებით.

23). **Desinvestment** (დეზინვესტიცია): არის ქვეყნის კაპიტალის მარაგის შემცირება, რომელსაც ადგილი აქვს მაშინ, როცა ახალი ინვესტიციები არასაკმარისია, რათა დაფაროს კაპიტალის მოხმარება; ფირმის მიერ თავისი საწარმოს ნაწილის გაყიდვა ან დახურვა.

24). **Economies of scale**: ე.წ. **economies of scale (volume, size and dimension)**, ანუ მასშტაბის ეფექტი/მასშტაბის ეკონომია (დანაზოგი) არის ხარჯების უპირატესობა, რასაც იღებენ კომპანიები, როდესაც წარმოება ხდება ეფექტიანი.

25). **Outpacing** გასწრება/წინსწრება; ე.წ. **Outpacing-Strategy** არის ფუნქციური სტრატეგია, რომელიც ჩამოყალიბებულია ხავერდოვანი გილბერტისა და პოლ სტრიბელის მიერ, როგორც კორპორატიული სტრატეგიის ნაწილი. მიზანია რენტაბელურობის (მომგებობის) გაზრდა ხარისხის მაქსიმიზაციითა და ხარჯების მინიმიზაციით.

26). **Outsourcing**: ე.წ. **outsourcing-ში/აუთსორსინგში** იგულისხმება კომპანიის ფუნქციის გარეთ გამოტანა და სრული პასუხისმგებლობის გადაცემა შესაბამის აუთსორსინგულ კომპანიაზე; ტერმინი “აუთსორსინგი”, იგივე გარე რესურსი, გულისხმობს ურთიერთობას, როდესაც ერთი მხარე, ხელშეკრულე-

ბის საფუძველზე, კისრულობს ვალდებულებას, შეასრულოს მეორე მხარის (ხშირ შემთხვევაში მცირე საწარმოები, კომპანიები) მიერ დაკისრებული სამუშაო, შესაბამისი ანაზღაურების სანაცვლოდ.

27). Offshoring: ბიზნეს-პროცესების უცხოეთში/საზღვარგარეთ გადატანა-გადაადგილებას (რელოკაციას) ოფშორინგი (Offshoring) ეწოდება.

28). Cross-Selling: ე.წ. ჯვარედინი გაყიდვა (Cross-selling) არის არსებულ მომხმარებელზე დამატებითი პროდუქტის ან მომსახურების გაყიდვის აქტი თუ პრაქტიკა.

29). Upselling: ე.წ. upselling არის გაყიდვების ტექნიკა, რითაც გამყიდველი მომხმარებელს აღუძრავს სურვილს/აიძულებს, შეიძინოს უფრო ძვირადღირებული საქონელი (ნივთები), upgrades (ე.ი. არა სხვა, არამედ იმავე პროდუქტების აქტუალიზირებული/განახლებული ვერსია) ან სხვა add-ons (ე.ი. მიმდინარე პროდუქტების შემავსებლები/დამატებები), იმისათვის რომ მან შეძლოს მაქსიმალურად მომგებიანი გაყიდვების მიღწევა.

30). Cross-Buying: ე.წ. ჯვარედინი შეძენა (Cross-Buying) (ე.ი. პროდუქტების შესყიდვა მრავალი კატეგორიიდან) უკავშირდება მომხმარებლის რეტენციის (შენახვა-შენარჩუნება; შეკავება-შეჩერება), შემოსავლების გენერირებისა (წარმოშობა, აღმოცენება, შექმნა) და ლოიალურობის (ერთგულება) მაღალ დონეებს.

31). Lead User: ე.წ. ძირითადი/წამყვანი მომხმარებლები (Leader Users) არიან საქონლისა თუ მომსახურების მომხმარებლები, რომლებიც მიმდინარე ეტაპზე განიცდიან საზოგადოებისთვის (ფართო მომხმარებლისთვის) ჯერ კიდევ უცნობ მოთხოვნილებებს და მათი დაკმაყოფილების/გადაჭრის კვალდაკვალ იღებენ დიდ სარგებელს.

32). Do-it-Yourself-Produkte ხელთნაკეთი ნივთები (პროდუქტი/საქონელი

33). Marketing-Mix ტერმინი “მარკეტინგის მიქსი” არის ძირი-

თადი მოდელი კომპანიისთვის, რომელიც ისტორიულად კონცენტრირდება პროდუქტზე (საქონელზე), ფასზე, ადგილმდებარეობასა და პრომოუშენზე. მარკეტინგ-მიქსი განისაზღვრა, როგორც მარკეტინგული ინსტრუმენტების ერთობლიობა, რომელსაც კომპანია იყენებს მიზნობრივ ბაზარზე მარკეტინგული მიზნების მისაღწევად. მაშასადამე, მარკეტინგული მიქსი ეხება მარკეტინგული გადაწყვეტილებების ოთხ ფართო დონეს: პროდუქტს, ფასს, ადგილმდებარეობასა და პრომოუშენს.

34). **Timing:** დროის განაწილება; დროის შერჩევა, დროულობა. რაიმეს, ზუსტ/სწორად შერჩეულ დროს კეთების უნარი.

35). **Joint Ventures** (ერთობლივი წამოწყება), (აგრეთვე, **Joint Partnership**) წარმოადგენს ბიზნესშეთანხმებას, სადაც ორი ან მეტი მხარე თანხმდება, გააერთიანონ საკუთარი რესურსები, განსაზღვრული ამოცანის (სამუშაოს) მისაღწევად. ეს ამოცანა (სამუშაო) შეიძლება იყოს ახალი პროექტი, ან ნებისმიერი სხვა ბიზნესაქტივობა.

36). **Business Case**, ანუ ეკონომიკური დასაბუთება/ბიზნეს-მოდელი, რომელიც ასახავს პროექტისა თუ ამოცანის/დავალების ინიციატივის (წამოწყების) საფუძვლებს/მიზეზებს. ხშირად ის წარმოდგენილია კარგად სტრუქტურირებულ წერილობით დოკუმენტში, მაგრამ ასევე შეიძლება იყოს, მოკლე სიტყვიერი შეთანხმების ან პრეზენტაციის სახით.

37). **Scoring-Modell** არის ქულებით შეფასების მოდელი, რომელიც შესაძლებელს ხდის გადაწყვეტილების მიღებას ან შეფასებას რამოდენიმე ალტერნატივის, შესაბამისად ობიექტის, მიზნის შემთხვევაში, რომელთაც შეიძლება გააჩნდეთ როგორც რაოდენობრივი, ისე ხარისხობრივი (თვისობრივი) ბუნება.

38). **Experience (Learning) Curve Effect:** ასევე ცნობილია, როგორც ე.წ. **Boston-Effect**. გამოცდილების მურდის ეფექტი შემუშავდა 1960-იანი წლების შუა ხანებში, ამერიკული ბიზნესსაკონსულტაციო კომპანიის “**Boston Consulting Group**” (BCG)-ის მიერ და წარმოადგენს ეფექტური ბიზნეს-სტრატეგიების ფორმულირების ინსტრუმენტს.

39). Check list (ჩეკლისტი): ეს არის საქმისა თუ ამოცანის/დავალების იმგვარი საკონტროლო სია/ნუსხა, რომელიც უნდა შესრულდეს ან შემოწმდეს. მასში შესაძლებელია ნიშნის დასმა/აღნიშვნა იმაზე, რაც უკვე შესრულდა და იმავდროულად, - დანახვა იმის, რაც ჯერ კიდევ გასაკეთებელია. საკონტროლო სია/ნუსხა არის შრომის/საქმიანობის დახმარების სახეობა, რომელიც გამოიყენება წარუმატებლობის/მარცხის (შეცდომების) შესამცირებლად, ადამიანური მესხიერებისა და ყურადღების შესაძლო საზღვრების საკომპენსაციოდ.

40). Discounting (დისკონტირება) არის: 1. კრედიტის ან ფულის მომავალი ღირებულება, რაიმე პერიოდის გასვლის შემდეგ; (მომავალი) თანხის (ამჟამინდელი) ღირებულების განსაზღვრა. 2. ვექსილის/თამასუქის დისკონტი (აღრიცხვა), ყიდვა; დისკონტის ოპერაციის წარმოება; (თამასუქის) განაღდება; 3. მომავალი ფულის გაიაფება მისი დღევანდელ ფულზე დაყვანისას. დისკონტირება გამომდინარეობს იმ მოსაზრებიდან, რომ კაპიტალი ბრუნვისას თავისთავად იზრდება და ამის გამო ხდება ფულის გაიაფება; 4. შემოსავლის მოკლება; 5. თანხლები/თანამდევნი (საგირავნო უზრუნველყოფის) სასესხო ოპერაციები (collateral loan business); მარჟინალური (ზღვართან ახლოს არსებული, თითქმის საზარალო) დაკრედიტება (margin lending).

41). Ansoff Matrix: ანსოფის მატრიცა, ასევე იწოდება პროდუქტი/ბაზრის გაფართოების ქსელის (ბადის) სახით, წარმოადგენს ინსტრუმენტს, რაც გამოიყენება ფირმების მიერ საკუთარი ანალიზისთვის და დაგეგმვისთვის (ბრუნვის) ზრდის მისაღწევად; შემუშავებული იქნა გამოყენებითი მათემატიკის სპეციალისტისა და ბიზნესის მენეჯერის ჰ. იგორ ანსოფის მიერ. ანსოფის მატრიცა დაეხმარა მრავალ მარკეტოლოგსა და ლიდერს საკუთარი ბიზნესის რისკის მასშტაბის/ზომის გარკვევაში: გამოყოფენ მის ოთხ სტრატეგიას. ესენია: 1). ბაზარზე შეღწევის სტრატეგია: ძირითადი ყურადღება ეთმობა არსებითი პროდუქტების გაყიდვების გაზრდას არსებულ ბაზ-

რებზე. 2). პროდუქციის შემუშავება: ის ფოკუსირდება ახალი პროდუქტების დანერგვაზე (შეტანაზე) არსებულ ბაზრებზე. 3). ბაზრის განვითარება: მისი სტრატეგია მიმართულია ახალ ბაზრებზე გასვლაზე არსებული პროდუქტების გამოყენებით. 4). დივერსიფიკაცია: ის ფოკუსირდება ახალ ბაზრებზე გასვლაზე ახალი პროდუქტების დანერგვით (შეტანით). ამ ოთხი სტრატეგიიდან პირველი ყველაზე ნაკლებ სარისკოა, მაშინ როდესაც, მეოთხე ყველაზე უფრო სარისკოა.

42). **Conglomerate Discount**: კონგლომერატის დისკონტი (ფასდაკლება), რომელსაც ზოგჯერ დივერსიფიკაციის დისკონტს ან ჰოლდინგური კომპანიის დისკონტსაც (*the diversification discount*, ან *the holding company discount*) უწოდებენ, წარმოადგენს ეკონომიკურ კონცეპტს, რომელიც ეხება სიტუაციას, როდესაც კონგლომერატის (ე.ი. კომპანიების დივერსიფიცირებული ჯგუფის და აქტივების) აქციების ღირებულება უფრო დაბალია, ვიდრე სხვადასხვა კომპანიის ჯამის. ეს ნიშნავს, რომ საფონდო ბირჟებზე, კონგლომერატი მის ძირითად ღირებულებასთან შედარებით ფასდაკლებით ფასობს/იყიდება.

43). **Yield management**: შემოსავლების მენეჯმენტი წარმოადგენს ცვლადი ფასწარმოქმნის სტრატეგიას (*a variable pricing strategy*), რომელიც დაფუძნებულია მომხმარებელთა ქცევის გაგება-წვდომაზე, პროგნოზირებასა და გავლენაზე, რათა მოახდინოს შემოსავლის ან მოგების მაქსიმალური გაზრდა ფიქსირებული, დროში შეზღუდული რესურსიდან (მაგ., ფრენის ადგილების ან სასტუმროს ნომრების დაჯავშნაზე ან სარეკლამო ინვენტარიზაციიდან).

44). **One-Stop-Shopping**: იმ ყველაფრის უზრუნველყოფა, რაც შეიძლება ერთმა მომხმარებელმა ან კლიენტმა მოითხოვოს ერთ ადგილზე.

45). **Fast-moving consumer goods**: სწრაფი ბრუნვის/მიმოქცევის სამომხმარებლო საქონელი არის დაბალი ფასის მქონე პროდუქტი, რომლებიც სწრაფი სიხშირით იყიდება, იცვლება

ან მოიხმარება ერთი წლის განმავლობაში, ჩვეულებრივ რამოდენიმე დღის, კვირის ფარგლებში, - მაგალითად, გამაგრილებლები და საკვები.

46). **Web 2.0:** ვებ 2.0 (ასევე ცნობილია, როგორც მონაწილეობითი და სოციალური ქსელი) ეხება ვებსაიტებს, რომლებიც ხაზს უსვამს/მნიშვნელობას ანიჭებს მომხმარებლის მიერ შექმნილ შინაარსს, გამოყენების სიმარტივეს, მონაწილეობითი კულტურისა და ურთიერთთანამშრომლობის საკითხებს (ე.ი. სხვა პროდუქტებთან, სისტემებთან და მონაცემებთან თავსებადობას.).

47). **Interface:** [სა]ზღვარი/მიჯნა ორ ფუნქციონალურ ობიექტს შორის, რომელთა მოთხოვნები განისაზღვრება/დგინდება სტანდარტებით; სისტემის ელემენტებს შორის არსებული საშუალებების, მეთოდებისა და ურთიერთქმედების/გამოყენების (მართვა, კონტროლი და ა.შ.) წესთა ერთობლიობა. ინტერფეისი არის სისტემის ნაწილი, რომელიც ემსახურება კომუნიკაციას. აგრეთვე: ინტერფეისი ეწოდება ფორმალიზებულ წესებს, რომლებიც განსაზღვრავს ერთი და იგივე კვანძის მეზობელი დონეების საქსელო კომპონენტების თანამოქმედებას. ინტერფეისი განსაზღვრავს იმ სერვისს, რომელსაც ერთი დონე აწვდის მეორე მეზობელ დონეს.

48). **Pricing** ანუ ფასნარმოქმნა, ეს არის პროცესი, რა დროსაც კომპანია ახდენს ფასდადგენას, და აღნიშნული ფასით საკუთარი საქონლისა და მომსახურების გაყიდვას, და რაც შეიძლება იყოს ბიზნესის მარეტინგული გეგმის ნაწილი.

49). **Opportunity to See (OTS):** (ნახვის შესაძლებლობა) არის ტერმინი/ცნება, რომელიც გამოიყენება მარკეტინგისა და მედიის დაგეგმვაში, რეკლამირების წარმატების მონიტორინგის მიზნით.

50). **Media Citizens:** არის სამართლიანი (fair) ბიზნესკონსულტაცია, რაც უზრუნველყოფს მაღალი ხარისხის რჩევებს და დიზაინს ციფრულ ბაზარზე.

51). **Prospectus** (პროსპექტი): რაიმე გამოსაცემი წიგნის (სამეცნიერო ნაშრომის, სახელმძღვანელოს და სხვა) შინაარსი,

დანვრილებითი გეგმა. ნაბეჭდი რეკლამა ფურცლის ან ბროშურის სახით; სავაჭრო ცნობარი, რომელშიც მოცემულია საქონლის აღწერა და შეიქმნის პირობები.

52). **Press release** (პრეს-რელიზი): ინფორმაციას იძლევა თქვენს ორგანიზაციაზე, იგი უნდა მომზადდეს და წარდგინდეს სტანდარტული ფორმით. ჩვეულებრივ, პრეს-რელიზი ერთ გვერდზე ეტევა, შეიძლება მეტიც იყოს, მაგრამ ორ გვერდს არ უნდა აღემატებოდეს. მისი მიზანია, გვიჩვენოს იმ თემის მნიშვნელობა, რომლითაც გასურთ დააინტერესოთ ნებისმიერი მედია-საშუალება — ბეჭდვითი თუ ელექტრონული. პრეს-რელიზი უნდა იყოს მოკლე და კონკრეტული.

53). **Cannibalization**: მარკეტინგის სტრატეგიაში, კანიბალიზაცია აღნიშნავს/ეხება იგივე მწარმოებლის მიერ ახალი პროდუქტის შემოღების/დანერგვის შედეგად, პროდუქციის გაყიდვების მოცულობის, გაყიდვებიდან შემოსავლის (ამონაგების/ნავაჭრის) ან პროდუქციის საბაზრო წილის შემცირებას.

54). **Cannibalizations effects (effect of cannibalization)**: საზოგადოდ, კანიბალიზაციის ეფექტი გულისხმობს კონკურენციას პროდუქტებს შორის, რომლებიც ბაზრის ერთსა და იმავე სეგმენტში არსებობს.

55). **Point of Sale**: გაყიდვის წერტილი არის საცალო ტრანსაქციის (გარიგების) დასრულების დრო და ადგილი.

56). **Redlining**: (ფინ.) „წითელი ხაზების“ პრაქტიკა (უარი ჰიპოთეკური სესხების გაცემაზე მივარდნილი რაიონების მცხოვრებთათვის, ხშირად რასობრივი მოსაზრებებით.).

57). **Buzz Marketing**: პარაქტიკა, რომელიც მღელვარებას იწვევს მომხმარებლებში, განსაზღვრული საქონლის, მომსახურების, ბრენდისა თუ კომპანიის შესახებ. ეს არის პარტიზანული მარკეტინგის ფორმა, რაც წარმოადგენს არატრადიციულ მარკეტინგულ სტრატეგიას, რომელიც მომხმარებელთა მისაზიდად, ხშირად იყენებს შემოქმედებით მიდგომას. ამ ტიპის მარკეტინგში, ზემოთ აღნიშნულთან დაკავშირებით მღელვარება როგორც წესი ვრცელდება ზეპირსიტყვიერი პროპაგანდით.

58). Pop-Ups ანუ Pop-up ads წარმოადგენს ინტერნეტ/ონლაინ-რეკლამის ფორმას ე.წ. World Wide Web -ში.

59). Spam-Filter: ეს არის პროგრამა, რომელიც გამოიყენება არასაურველი იმეილის/ელექტრონული ფოსტის აღმოსაჩენად და მისი მესიჯების პრევენციისთვის (თავიდან აცილების/ხელის შეშლის მიზნით).

60). Discounter (დისკონტიორი/დისკაუნტერი): თამასუქის გამნადებელი ბანკი ან კერძო პირი; დაბალფასიანი სავაჭრო ნერტილი; საცალო მოვაჭრე, რომელიც 0.5 -1 % ფასნამატიო ყიდის პროდუქციას ბაზარზე.

61). Carbon Footprint: CO2-ის კვალი/ნაკვალევი: (ნახშირორჟანგის გამოყოფა ატმოსფეროში, რომელიც დაკავშირებულია ინდივიდის ან ორგანიზაციის საქმიანობასთან: მაგ., მანქანით მგზავრობის, თვითმფრინავის ფრენის, საქონლის წარმოების შედეგად). CO2-ის კვალი/ნაკვალევი ისტორიულად არის განსაზღვრული, როგორც სათბურის აირების მთლიანი ემისია (გამოშვება), რომელიც გამოწვეულია პირის, მოვლენის, ორგანიზაციის ან პროდუქტის მიერ, და რაც კარბონ-დიოქსიდის (ნახშირორჟანგის) ეკვივალენტი, ანუ იდენტურია.

62). Slotting fee: წარმოადგენს გადასახადს, რაც დაწესებულია მწარმოებელ (ქარხანა-ფაბრიკა) კომპანიებზე სუპერმარკეტის დისტრიბუტორების (ცალობით მოვაჭრეთა) მიერ, მათი პროდუქტის სავაჭრო თაროებზე განსათავსებლად.

63). Controlling (კონტროლი/კონტროლინგი): არის მართვისა თუ მენეჯმენტის სპეციალური/განსაკუთრებული ფუნქცია, რომელიც დავალებათა მატარებელ სხვადასხვა პირთა (მათ შორის არა მხოლოდ კონტროლერთა/controller) მიერ სრულდება.

64). Controller (კონტროლერი): არის თანამდებობის პირი, რომელიც მენეჯერისთვის ასრულებს გარკვეულ დავალებათა ერთობლიობას (მაგ., ხარჯთაღრიცხვის ინფორმაციის გადაცემას, შედეგებზე კონტროლის/მონიტორინგის აღების ვალდებულებას და სხვ.).

ლიტერატურა

1. Aaker D. A., Strategic Marketing Management, 5th Edition, NewYork et al., 1998.
2. Abell D. F., Defining the Business. The Starting Point of Strategic Planning. Englewood Cliffs New Jersey. 1980.
3. Abell D. F., Strattegic Windows. In: Journal of Marketing, 42. Jg., July, 1978.
4. Abell D. F./Hammond J. S., Strategic Marketing Planinng. Problems and Analytical Approaches, Engelwood Cliffs New Jersey, 1979.
5. Ahlert D., Distributionspolitik, 3. Auflage, Stuttgart/Jena, 1996.
6. Albach H., Innovationsstrategien zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 59. Jg., 1989.
7. Ansoff H. I., Die Bewältigung von Überraschungen und Diskontinuitäten durch die Unternehmensführung. Strategische Reaktionen auf schwache Signale. In: Steinmann H. (Hrsg.): Planung und Kontrolle, München, 1981.
8. Ansoff H. I., Management Strategy, München, 1966.
9. APM: Zahlen und Fakten. <http://markenpiraterie-apm.de/84-0-Zahlen-und-Fakten.html> (27.08.2010).
10. Aßländer M.S./Roloff J., Die Krise in der Krise – Der Überlebenskampf deutscher Auotomobilzulieferer., Forum Wirtschaftsethik. Jg., 2009, 17 (4), 6-19; M. S. Aßländer/J. Roloff., Endangering Social and Economic Sustainable Strategic Management, Vol. 2 (3).
11. Aßländer M.S./Konstanze S., Zur Bedeutung einer Corporate Social Responsibility für den Einzelzelhandel., (Hrsg.): Corporate Social Responsibility im Einzelhandel. Metropolis Verlag., Marburg, 2009.
12. Auger P., Burke P., Devinney T.M, Jordan J.J., What Will Consumers Pay for Social Product Features., Journal of Business Ethics, Vol. 42 (3), 2003.

13. Backhaus K., Preisgleitklauseln als risikopolitisches Instrument bei langfristigen Fertigungs- und Absatzprozessen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Kontaktstudium, 31. Jg., 1979.

14. Backhaus K./Meyer M., Strategische Allianzen und strategische Netzwerke. In: wirtschaftswissenschaftliches Studium, 22. Jg., 1993.

15. Backhaus K./Voeth M., Industriegütermarketing, 8. Auflage, München, 2007.

16. Barney J. B., Firm Resources and Sustained Competitive Advantages. In: Journal of Management, Jg. 17, 1991.

17. Bauer H. H., Marktbegrenzung. Konzeption und Problematik von Ansätzen und Methoden zur Abgrenzung und Strukturierung von Märkten unter besonderer Berücksichtigung von marketingtheoretischen Verfahren, Berlin, 1989.

18. Bauer H.H., Marketing und Ethik? Vermarktete Ethik !, Jacob, Adolf-Friedrich (Hrsg.): Vermarktete Ethik., Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart, 1993.

19. Bauer H. H., Marktabgrenzung. In:Tietz B./Köhler R./Zentes J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart, 1995.

20. Bayerl S./Rennhak C., Entwicklungslinien Sponsoring. In: Rennhak, C. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation 2.0 – Neue Wege im Marketing, Stuttgart, 2006.

21. Bayerl S./Rennhak C., E-Markenführung. Munich Business School Working Paper 2007-01.

22. Bea F.X./Haas J. Strategisches Management, 4. Auflage, Stuttgart, 2005.

23. Becker J., Marketing-Konzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, 10. überarbeitete Auflage, München, 2013.

24. Benkenstein M., Die Gestaltung der Fertigungstiefe als wettbewerbsstrategisches Entscheidungsproblem – Eine Analyse aus transaktions- und produktionskostentheoretischer Sicht. In:

Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 46. Jg., 1994.

25. Benkenstein M., Die Verkürzung der Fertigungstiefe als absatzwirtschaftliches Entscheidungsproblem. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 24 Jg. 1995.

26. Benkenstein M./Uhrich S., Strategisches Marketing. Ein wettbewerbsorientierter Ansatz, 3 Auflage, Stuttgart, 2009.

27. Berekoven L., Internationales Marketing, 2. Auflage, Berlin, 1985.

28. Brenkert G.G., Marketing Ethiks., Blackwell Publishing: Malden, MA, 2008.

29. Brinkmann J., Looking at Consumer Behavior in a Moral Perspective. Journal of Business Ethics, Vol. 51 (2), 2004.

30. Broom G./Center A./Cultip S., Effective Public Relations, 7th Edition, New Jersey, 1994.

31. Bruhn M., Internes Marketing. Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen – Implementierung – Praxisbeispiele, 2. Auflage, Wiesbaden, 1999.

32. Bruhn, M., Relationship Marketing – Das Management von Kundenbindung, München, 2001.

33. Bruhn M., Integrierte Kundenorientierung. Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden, 2002.

34. Bruhn M., Sponsoring – Systematische Planung und integrativer Einsatz, 4. Auflage, Frankfurt am Main et al., 2003.

35. Bruhn M., Kommunikationspolitik – Bedeutung, Strategien, Instrumente, 3. Auflage, München, 2005.

36. Bruhn M., Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis, 9. Auflage, München, 2009.

37. Buzzell R. D./Quelch J. A., Multinational Marketing Management, Reading Massachusetts, 1988.

38. Buzzell R.D./Otmeyer G., Channel Partnerships Streamline Distribution. In: Sloan Management Review, 36. Jg., Nr. 3, Spring 1995.

39. Carpenter G., S./Nakamoto K., Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage. In: Journal of Marketing Research, 26. Jg., 1989.
40. Carrington M.J., Neville B.A., Whitwell G.J., Why Ethical Consumers Don't Walk Their Talk: Towards a Framework for Understanding the Gap between the Ethical Purchase Intentions and Actual Buying Behaviour of Ethical Minded Consumers., Journal of Business Ethics, Vol. 97 (1), 2010.
41. Cockburn I. M./Henderson R. M./Stern S., Untangling the Origins of Competitive Advantage. In: Strategic Management Journal, Vol. 21, 2000.
42. Coenenberg A. G./Prillmann M., Erfolgswirkungen der Variantenvielfalt und Variantenmanagement – Empirische Erkenntnisse aus der Elektronikindustrie. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 63. Jg., 1995.
43. Cooper R. G., Selecting winning new product projects. In: Journal of Product Innovation Management, Vol. 2 (1), 1985.
44. Corsten H., Produktionswirtschaft – Einführung in das industrielle Produktionsmanagement, 11. Auflage, München/Wien, 2007.
45. Cornwell B., State of the Art and Science in Sponsorship-linked Marketing. In: Journal of Advertising, Vol. 37, No. 3, 2008.
46. Crane A./D. Matten D., Business Ethics., Oxford University Press: Oxford, 2007.; Th. Maak Th./Ulrich P., Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2007.
47. Czincota M./Ronkeinen I. A., International Marketing, 8th Edition, Chicago, 2007.
48. Diller H., Vahlens Großes Marketinglexikon, 2. Aufl., München, 2001.
49. Esch F.-R., Strategie und Technik der Markenführung, 3. überarb. und erw. Auflage, München, 2005.
50. Europäische Kommission., Europäische Kommission ersucht

um Mandat für Verhandlungen über ein neues internationales Abkommen zur Bekämpfung von Produkt- und Markenpiraterie.<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/07/1573&format=HTML&aged=0&language=de&guiLanguage=en> (27.08.2010).

51. Ferrell O. C./Hartline M.D., Marketing Strategy, 6th Edition, Boston, 2014.

52. Fill C., Marketing Communications, London, 2005.

53. Fisch C./Rennhak C., Conglomerate Discount – eine empirische Analyse am Beispiel der DAX30-Unternehmen. Munich Business School Working Paper 2006-02.

54. Frank R.E./Massy W.F./Wind Y., Market Segmentation, Englewood Cliffs, New Jersey, 1972.

55. Freestone O.M./McGoldrick J.P., Motivations of the Ethical Consumer, Journal of Business Ethics, Vol. 79 (4), 2008.

56. Freter H., Marktsegmentierung, Stuttgart et al., 1983.

57. Freter H./Naskrent J./Hohl N./Staub B., Markt- und Kundensegmentierung: Kundenorientierte Markterfassung und -bearbeitung, 2. Auflage, Stuttgart, 2008.

58. Fromm E., Haben oder Sein., Deutscher Taschenbuch Verlag: München, 1988.

59. Gälweiler A., Strategische Geschäftseinheiten (SGE) und Aufbau-Organisation der Unternehmung. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, 48. Jg., 1979.

60. Gemünden H.-G., Innovationsmarketing – Interaktionsbeziehungen zwischen Herstellern und Verwendern innovativer Investitionsgüter, Tübingen, 1981.

61. Gilbert X./Strebel P.J., Outpacing Strategies. In: Imede-Perspectives for Managers, 9.Jg., September 1985.

62. Glaister D., US networks cash in as advertisers turn to product placement. Spending on 'branded entertainment' soars, guardian.co.uk. 2005.

63. Graf G., Grundlagen der Volkswirtschaftslehre, 2. Auflage, Heidelberg, 2002.

64. Grant R. M., The Resource-based View of Copetitive Advantage: Implicationsfor Strategy Formulation. In: California Management Review, Vol. 33. Heft 3, 1991.
65. Gruning T.E./Hunt T.T., Managing Public Relations, New York, 1984.
66. Gugler P., Building Transnational Alliances to Create Competitive Advantage. In: Long Range Planning, 25. Jg., Nr.1, 1992.
67. Gutenberg E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre: Der Absatz, Band 2, Wiebaden, 1976.
68. Hamel G./Prahalad C. K., Competing for the Future, Boston, 1994.
69. Harrigan, K. R., Strategies for Declining Businesses, Lexington, 1980.
70. Harrigan K.R., Strategies for Vertical Integration, Lexington Massachuesetts, 1983.
71. Hellmann Kai-Uwe, Die Antiquiertheit des Moralischen oder Günter mal ganz Anders: Zur Mikropolitik von CSR im Einzelhandel, Aßländer, Michael S. Und Senge, Konstanze (Hrsg.): Corporate Social Responsibility im Einzelhandeln. Metropolis Verlag: Marburg.; Blicke Karl-Hermann, Marketing- und Kommunikationsstrategien für ethisch nachhaltigen Konsum und CSR im Einzelhandel., Aßländer, Michael S. Und Senge, Konstanze (Hrsg.): Corporate Social Responsibility im Einzelhandel, Metropolis Verlag: Marburg, 2009.
72. Hellmann Kai-Uwe, Ethik im Einzelhandel? Eion Problemaufriss., Forum Wirtschaftsethik, Jg. 14 (3), 2006.
73. Henderson B.D., Henderson on Cororate Strategy, Cambridge, Massachusetts, 1979.
74. Henderson B. D., Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie, 2. Auflage, Frankfurt/Main, 1984.
75. Hermanns, A., Sponsoring – Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven, völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München, 1997.

76. Hinterhuber H.H., Strategische Unternehmensführung – 1. Strategisches Denken, 7. Auflage, Berlin/New York, 2004.
77. Hunt M. S., Competition in the Major Home Appliance Industry, Cambridge Massachusetts, 1972.
78. Irrgang W., Strategien im vertikalen Marketing – Handelsorientierte Konzeptionen der Industrie, München, 1989.
79. Jonas H., Das Prinzip Verantwortung., Suhrkamp Taschenbuch Verlag: Frankfurt am Main., 1984.
80. Kaplan R.S./Norton D.P., Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.
81. Kaplan A. M./Haenlein M., Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. In: Business Horizons, Vol. 53 (1), 2010.
82. Kehne T., Lässt sich Verantwortung normen? Nachhaltige Qualität als mögliche Moral des Lebensmitteleinzelhandels., M. Aßländer/K. Senge (Hrsg.): Corporate Social Responsibility im Einzelhandel. Metropolis Verlag: Marburg, 2009.
83. Kern W., Die Zeit als Dimension betriebswirtschaftlichen Denkens und Handelns. In: Die Betriebswirtschaft, 52. Jg., 1992.
84. Kesting T./Rennhak C., Marktsegmentierung in der deutschen Unternehmenspraxis, Wiesbaden, 2008.
85. Kleinaltenkamp M., Die Dynamisierung strategischer Marketing-Konzepte – Eine kritische Würdigung des „Outpacing Strategies“ – Ansatzes von Gilbert und Strebel. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 39. Jg.1987.
86. Kleinaltenkamp M., Markt- und Produktmanagement – Die Instrumente des Business-to-Business-Marketing, Wiesbaden, 2006.
87. Kloss I., Werbung. Handbuch für Studium und Praxis, 4. Auflage, München, 2007.
88. Koch J., Marketing – Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung, München et al., 1999.
89. Kotler Ph., Marketing-Management. Analyse, Planung und Kontrolle, 2. Auflage, Stuttgart, 1974.

90. Kotler Ph. Development and Tendencies of Marketing in the 1990's. In: Meffert H./Wagner H. (Hrsg.): Marketing – Quo Vadis? Documentation of the 15th IMMS Conference, Münster 1988.

91. Kotler Ph./Bliemel F., Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 10. Überarbeitete und aktualisierte Auflage, München, 2006.

92. Kotler Ph./Keller K. L./Bliemel F., Marketing-Management – Strategien für wertschaffendes Handeln, 12 Auflage, Stuttgart 2007.

93. Köhler R., Grundprobleme der strategischen Marketingplanung. In: Geist M./Köhler R. (Hrsg): Die Führung des Betriebes, Stuttgart, 1981.

94. Köhler R./Böhler H., Strategische Marketingplanung. Kursbestimmung bei ungewisser Zukunft. In: Absatzwirtschaft, Zeitschrift für Marketing, 27. Jg., Heft 3, 1984.

95. Köhler R., Beiträge zum Marketing-Management. Planung, Organisation, Controlling, 3. Auflage, Stuttgart, 1993.

96. Köhler R., Marketing-Audit. In: Diller H. (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, München, 2003.

97. Kreutzer R., Praxisorientiertes Marketing – Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele, Wiesbaden, 2010.

98. Kroeber-Riel W./Weinberg P./Groppel-Klein A., Konsumentenverhalten, 9. Auflage, München, 2008.

99. Lambin J. J., Strategisches Marketing, Hamburg/New York et al., 1987.

100. Lacznia G.R., Advertising Ethics., Werhane, Patricia H./Freeman, Edvard R. (Edit.): Encyclopedie Dictionary of Business Ethics. Blackwell Publishing: Malden, MA, 1998.; Murphy P.E./Lacznia G.R./Bowie N.E./Klein Th.A, Ethical Marketing. Pearson-Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ, 2005.

101. Lichtenstein N., Wal-Mart: A Template for Twenty-First-Century Capitalism., Lichtenstein, Nelson (Hrsg.): Wal-Mart: The Face of Twenty-First-Century Capitalism. The New Press: New York, NY, 2006.

102. Maak Th./P. Ulrich P., Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis., Schäffer-Poeschel Verlag., Stuttgart, 2007.

103. Marshall A., More Profitable Pricing, New York et al., 1978.

104. Mattson B.E., Spotting a Market Gap for a New Product. In: Long Range Planning, 18. Jg., 1985.

105. Mauri A. G., Yield management and perception of fairness in the hotel business. In: International Review of Economics, Vol. 54 (2), 2007.

106. Mayer H., Werbewirkung und Kaufverhalten unter ökonomischen und psychologischen Aspekten, Stuttgart, 1990.

107. McCarthy E. J., Basic Marketing, A Managerial Approach, Homewood, 1960.

108. Meffert H./Bruhn M., Marketingtheorie – Quo vadis? Bemerkungen zur Abgrenzung der Marketingdisziplin. In: Meffert H. (Hrsg.): Arbeitspapier Nr. 14 des Instituts für Marketing der Universität Münster, Münster, 1976.

109. Meffert H., Marketing. Einführung in die Absatzpolitik, 1. Auflage, Wiesbaden, 1977.

110. Meffert H., Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik, 7. Auflage, Gabler Verlag Wiesbaden, 1986.

111. Meffert H., Marketing und Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Eine Standortbestimmung im Lichte neuerer Herausforderungen der Unternehmensführung. In: KirschW./Picot A. (Hrsg.): Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, Wiesbaden, 1989, Wiesbaden, 1989.

112. Meffert H., Marketingforschung und Käuferverhalten, 2. Auflage, Wiesbaden, 1992.

113. Meffert H., Marketing-Management. Analyse – Strategie – Implementierung, Wiesbaden, 1994.

114. Meffert H., Marketingstrategien in schrumpfenden Märkten. In: Pack, L./Börner, D. (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation, Wiesbaden, 1997.

115. Meffert H./Burmam Ch./Kirchgeorg M., Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 10. Auflage, Wiesbaden, 2008.

116. Meffert H./Burmam C./Becker C., Internationales Marketing-Management, Wiesbaden, 2010.

117. Meffert H., Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente – Praxisbeispiele, 9. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, 2000.

118. Miller D., Configurations of Strategy and Structure – Towards a Synthesis. In: Strategic Management Journal, 7.Jg., 1986.

119. Mollenhauer M., Total Quality Management – Höchstleistungen für den Kunden. In: Little A. D. (Hrsg.): Automobilindustrie 2000 – Überlebensstrategien für die deutschen Automobilhersteller und -zulieferer, Handout zum Wiesbadener Unternehmerverspräch am 18./19. September 1991.

120. Morris R. J., Developing a Mission for a Diversified Company. In: Long Range Planning, 29. Jg. Nr. 1, 1996.

121. Müller-Hagedorn L., Handelsmarketing, 4. Auflage, Stuttgart et al., 2005.

122. Murphy P.E./Laczniak G.R./N. E. Bowie/Klein Th.A, Ethical Reasoning and Marketing Decisions., Keyes, Raymond F., Martin, T. R., Walton, Clarence C., Westin, J Howard (Edit.): Marketing Ethics. Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ., 2006.

123. Murphy P.E./Laczniak G.R./Bowie N.R./Klein Th.A., Ethical Marketing. Pearson-Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ., 2005.; G. G. Brenkert, Marketing Ethics., Blackwell Publishing: Malden, MA, 2008.

124. Nieschlag R./Dichtel E./Hörschgen H., Marketing: ein entscheidungstheoretischer Ansatz, Berlin, 1974.

125. Oakland J., Total Quality Management, 2th Edition, Oxford, 1993.

126. OECD: The Economic Impact of Counterfeiting and Piracy. <http://www.oecd.org/dataoecd/11/38/38704571.pdf> (27.08.2010).

127. Opresnik M.- O./Rennhak C., Grundlagen der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden, 2011.

128. Opresnik M.-O./Rennhak, C., Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. Grundlagen unternehmerischer Funktionen, 2. Auflage, Berlin Heidelberg, 2015.

129. Palmer D., Pop-Ups, Cookiers and Spam: Toward a Deeper Analysis of the Ethical Significance of Internet Marketing Practices., Journal of Business Ethics., Vol. 58, 2005.

130. Penrose E. T., The Theory of the Growth of the Firm, Oxford, 1959.

131. Pepels W., Marketing – Lehr- und Handbuch, 5. Auflage, München, 2007.

132. Perridon L./Steiner M., Finanzwirtschaft der Untersuchung, 13. Auflage, München, 2004.

133. Pfitz A., Instrumente des Marketing, Berlin, 2004.

134. Porter M. E., Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, 1980.

135. Porter M. E., Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, New York, 1985.

136. Porter M. E., Wettbewerbsstrategie, Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Auflage, Frankfurt/New-York, 1999.

137. Ramme I./Walder A./Franchi D./Köhler A., Product Placement Monitor 2008. Wirkungen und Chancen, Nürtingen, 2008.

138. Reitsperger W.D./Daniel S.J./Tallman S.B./Chismar W.G. Product Quality and Cost Leadership – Compatible Strategies? In: Management International Review, 33. Jg., Special Issue, Heft 1, 1993.

139. Rennhak C./Numberger S., Wie binden Banken ihre Kunden? Ergebnisse einer Branchenstudie. In: Genossenschaftsblatt, 111. Jg., 8/2005.

140. Remmerbach K.-U., Markteintrittsentscheidungen – Eine Untersuchung im Rahmen der strategischen Marketingplanung

unter besonderer Berücksichtigung des Zeitaspekts, Wiesbaden, 1988.

141. Renker C., Marketing im Mittelstand. Anforderungen, Strategien, Maßnahmen, 3 Auflage, Berlin, 2009.

142. Rennhak C., Die Wirkung vergleichender Werbung, Wiesbaden, 2001.

143. Rennhak C., Ansätze zur Erklärung der Kommunikationsswirkung. In: Rennhak, C. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation 2.0 – Neue Wege im Marketing, Stuttgart, 2006.

144. Rennhak C./Nufer G., Stichwort Product Placement. In: Häberle S.G. (Hrsg.): Das neue Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, München, 2008.

145. Rinne S./Rennhak C., Information Overload – Der Zwang neue Wege in der Kommunikation zu gehen. In: Rennhak C. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation 2.0 – Neue Wege im Marketing, Stuttgart, 2006.

146. Ropohl G., Neue Wege, die Technik zu verantworten., Lenk, Hans/Ropohl, Günter (Hrsg.): Technik und Ethik. Verlag Philipp Reclam: Stuttgart, 1987.

147. Russel, E., Grundlagen des Marketing, München, 2010.

148. Sanding C., Betriebswirtschaftspolitik, 2. Auflage, Stuttgart, 1966.

149. Schreyögg G., Unternehmensstrategie. Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin/New-York, 1993.

150. Schumeter J., Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Berlin, 1911.

151. Selznick Ph., Leadership in Administration: A Sociological Interpretation New York, 1957.

152. Simon H., Die Zeit als strategischer Erfolgsfaktor. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 59. Jg., 1989.

153. Simon H./Fassnacht M., Preismanagement: Strategie-Analyse-Entscheidung Umsetzung, 2008

154. Slater S. F., Competing in High-Velocity Markets. In: Industrial Marketing Management, 22. Jg., 1993.
155. Slater S. F., The Challenge of Sustaining Competitive Advantage. In: Industrial Marketing Management, 25. Jg. 1996.
156. Steffenhagen H., Werbeziele als Instrument der Markenführung. In: Fischer G. (Hrsg.): Marketing, Loseblatt-Ausgabe, 19. Nachlieferung, Teil B 2.5, 1997.
157. Steffenhagen H., Marketing. Eine Einführung, 6. Auflage, Stuttgart, 2008.
158. Stengel S./Rennhak C., Management der Corporate Identity. In: Rennhak C. (Hrsg.): Aktuelle Instrumente der Marketingspraxis, Stuttgart, 2012.
159. Steffenhagen, H. Werbeziele. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1993.
160. Stuckey J./WhiteD., When and When Not to Vertically Integrate. In: Sloan Management Review, 34. Jg., Spring 1993.
161. Toporowski W. (2009): Strategisches Beschaffungsmanagement und Vertriebsmanagement, München, 2009.
162. Treis B., Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, Göttingen, 1992.
163. Unger F./Fuchs W., Management der Marketing-Kommunikation, Berlin, 2005.
164. Weber J./Schäfer J./Schäffer U., Balanced Scorecard & Controlling, 3th Edition, Wiesbaden, 2000.
165. Wilde K. D., Bewertung von Produkt-Markt-Strategien, Berlin, 1989.
166. Winkelgrund R., Produktdifferenzierung durch Werbung – Ein Beitrag zur kommunikationspolitischen Positionierung von Markenartikeln, Frankfurt/Main et al., 1984.
167. White H. C., Markets from Networks: Socioeconomic Models of Production, New Jersey, 2001.
168. Wünschmann S./Leuteritz A./Johne U., Erfolgsfaktoren des Sponsoring – Ergebnisse einer empirischen Studie. In: Dresdner

Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre der Technische Universität Dresden, Nr. 90/04, 2004.

169. Zimmerli W.Ch, Aßländer M.S., Wirtschaftsethik., Nida-Rümelin, Julian (Hrsg.): Angewandte Ethik – die Bereichsethiken und ihre theoretische Fundierung. Alfred Kröner Verlag: Stuttgart, 2005.

სარჩევი

თავი 1. სტრატეგიული მარკეტინგის საფუძვლები

1.1.	აქტუალური გამოწვევები მარკეტინგში-----	6
1.1.1.	მარკეტინგის ცნება დღეს -----	7
1.1.2.	თანამედროვე მარკეტინგის გამოწვევები-----	11
1.1.3.	მარკეტინგული ღონისძიებები დინამიურ გარემოში-----	15
1.1.4.	სტრატეგიული მარკეტინგის მნიშვნელოვანი საფუძვლები -----	18
1.1.5.	სტრატეგიული მარკეტინგის ამოცანათა სპექტრი---	19
1.1.6.	სტრატეგიული დაგეგმარების პროცესი-----	21
1.1.6.1.	საწარმოს მიზანი და საწარმოს მისია -----	25
1.1.6.2.	საწარმოს ფილოსოფია -----	28
1.1.6.3.	საწარმოს იდენტობა-----	29
1.1.6.4.	ბაზარზე ორიენტირებული მენეჯმენტის სტრატეგიული მიზნები-----	31
1.1.7.	სტრატეგიული მარკეტინგის მოდელი (გაცხადებული მისია/სახელმძღვანელო პრინციპები)-----	33
1.1.7.1.	რესურსებზე ორიენტირებული მიდგომა -----	35
1.1.7.2.	ბაზარზე ორიენტირებული მიდგომა -----	38
1.1.7.3.	მიდგომების შედარება და შეფასება -----	40
1.2.	ბაზრებისა და საწარმოო დარგების (ბიზნესსეგმენტების) დელიმიტაცია/დეფინიცია (გამიჯვნა/განსაზღვრა)-----	42
1.2.1.	ბაზრის დელიმიტაცია/დეფინიცია (გამიჯვნა/განსაზღვრა)-----	42
1.2.1.1	ბაზრის დელიმიტაციის/დეფინიციის (გამიჯვნის/განსაზღვრის) ძირითადი მიდგომები----	46

1.2.1.2.	სტრატეგიული ჯგუფები რელატიური ბაზრის დახასიათებისთვის-----	48
1.2.1.3	სტრუქტურული საბაზრო დეტერმინანტები და კონკურენციული ინტენსივობა -----	49
1.2.1.4	სტრატეგიული ბიზნესდარგების დელიმიტაცია/დეფინიცია -----	52
1.2.2.	მყიდველთა (მომხმარებელთა) სეგმენტირების მეთოდები-----	54

თავი 2. ინფორმაციები სტრატეგიული განვითარების პროცესში

2.1	სიტუაციის ანალიზი -----	62
2.1.1	სანარმოს ანალიზი -----	63
2.1.2	მომხმარებლის ანალიზი-----	65
2.1.3	გარემოს ანალიზი -----	71
2.1.4	მონაცემთა მოპოვების მეთოდები-----	75
2.2.	სტრატეგიული კონკურენციული უპირატესობების განვითარება -----	78
2.2.1.	შემდგომი სტრატეგიული ანალიზები -----	79
2.2.1.1.	სასიცოცხლო ციკლის ანალიზი -----	79
2.2.1.2.	პორტფელური ანალიზი -----	89
2.2.1.3.	ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზი -----	91
2.2.2.	SWOT-ანალიზი -----	97
2.2.3.	კონკურენციული უპირატესობები მარკეტინგის სტრატეგიებით -----	102

თავი 3. ძირითადი სტრატეგიების ოპციონები და კონცეფციის მოდელები მარკეტინგში

3.1.	კონკურენციაზე ცენტრირებული სტრატეგიები----	107
------	--	-----

3.1.1.	ბაზარზე ორიენტირებული სტრატეგიების ძირითადი მიმართულებები -----	107
3.1.1.1.	კონკურენციაზე მიმართული მარკეტინგის სტრატეგიების ალტერნატივები -----	113
3.1.1.2.	კონკურენციაზე ორიენტირებული ბაზრის მონაწილეთა სტრატეგიების ასპექტები -----	120
3.1.2.	კლიენტებზე (მყიდველებზე, მომხმარებლებზე) ცენტრირებული სტრატეგიები -----	129
3.1.2.1.	კლიენტების კმაყოფილება -----	129
3.1.2.2.	კლიენტების კმაყოფილება და კლიენტების შეკავშირება -----	130
3.1.2.3.	კლიენტებთან ურთიერთობის ციკლი და კლიენტების ფასეულობათა (მნიშვნელობის, ღირებულების) ანალიზი -----	132
3.1.3.	სტრატეგიული ბაზრის არჩევანი -----	141
3.2.	სიტუაციაზე დამოკიდებული სტრატეგიული ალტერნატივები მარკეტინგში -----	147
3.2.1.	მარკეტინგის სტრატეგიები ახალი ბაზრებისთვის -	147
3.2.2.	მარკეტინგის სტრატეგიები გაჯერებული (მნიფე) ბაზრებისთვის -----	150
3.3	შეფასება და შერჩევა -----	154
3.3.1.	სტრატეგიის შეფასების პროცესუალური ნაბიჯები-----	155
3.3.2.	მეთოდები სტრატეგიის შესაფასებლად -----	156

თავი 4. მარკეტინგის სტრატეგიის ფორმირება

4.1.	საპროდუქტო (სასაქონლო) სტრატეგია-----	161
4.1.1.	პროდუქტების დიფერენცირება და პოზიციონირება -----	162
4.1.2.	გამონვევები/პრობლემები მომსახურებაში -----	171

4.1.3.	საპროდუქტო (სასაქონლო) პორტფელის სტრუქტურა-----	174
4.1.4.	ახალი პროდუქტის შემუშავება/განვითარება -----	182
4.2.	ფასის (საფასო) სტრატეგია-----	191
4.2.1.	ფასი და მარკეტინგის სტრატეგია -----	193
4.2.2.	ფასების სტრატეგიები-----	198
4.2.3.	ფასების სტრატეგიები მომსახურებისთვის-----	200
4.2.4.	ფასის ელასტიკურობები -----	204
4.3.	დისტრიბუციის სტრატეგია-----	209
4.3.1.	სტრატეგიული გასაღების/გაყიდვების არხის ფორმირება (დიზაინი) -----	213
4.3.2.	კონფლიქტები და კოოპერაცია ღირებულებათა შექმნის ჯაჭვებში (ღირებულების ქსელში)-----	220
4.3.3.	ტენდენციები/ტრენდები სადისტრიბუციო არხებში -----	222
4.4.	კომუნიკაციის სტრატეგია -----	226
4.4.1.	საკომუნიკაციო პროცესი -----	227
4.4.2.	საკომუნიკაციო მიზნები -----	231
4.4.3.	ე.წ. Information Overload (ინფორმაციით გადატვირთვა)-----	232
4.4.4.	კომუნიკაციის ინსტრუმენტები (საშუალებები) -----	234

**თავი 5. მარკეტინგული სტრატეგიების
რეალიზაცია და კონტროლი**

5.1.	სტრატეგიის იმპლემენტაცია-----	252
5.1.1.	მარკეტინგის იმპლემენტაციის სტრატეგიული საკითხები -----	252
5.1.2.	სტრატეგიის (სტრატეგიული) იმპლემენტაციის ელემენტები -----	256

5.1.3.	სტრატეგიული იმპლემენტაციის მიდგომები -----	263
5.1.4.	შიდა მარკეტინგი და სტრატეგიის იმპლემენტაცია--	267
5.2.	კონტროლის (კონტროლინგის) სტრატეგია -----	271
5.2.1.	კონტროლის (მაკონტროლებელი) სისტემები -----	274
5.2.2.	არაფორმალური კონტროლის (მაკონტროლებელი) სისტემები -----	277
5.2.3.	დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა-----	279

თავი 6. მარკეტინგი და ეთიკა

6.1.	მარკეტინგის ეთიკის ძირითადი პრობლემები-----	283
6.2.	მარკეტინგის ამორალური პრაქტიკები-----	291
6.3.	ეთიკური მოხმარება-----	301
	განმარტებები-----	
	ლიტერატურა -----	

