

მარკეტინგული კვლევის მეთოდები ბიზნესში მმართველობით გადაწყვეტილებათა მიღებისას

Marketing Research Methods When Making Business Management Decisions

მერაბ ვანიშვილი - ეკონომიკის დოქტორი, საქართველოს ტექნიკური
უნივერსიტეტის პროფესორი, merabvanishvili@yahoo.com

ნანული კოკაშვილი - ეკონომიკის დოქტორი, გორის სახელმწიფო
სასწავლო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი, nanulikokashvili@gmail.com

Merab Vanishvili - Doctor of Economics, Professor of Georgian Technical University
E-mail: merabvanishvili@yahoo.com

Nanuli Kokashvili - Doctor of Economics, Associate Professor of Gori State Teaching
University, E-mail: nanulikokashvili@gmail.com

აბსტრაქტი. სტატიაში, უახლეს ლიტერატურულ წყაროებსა და ფაქტობრივ მონაცემებზე დაყრდნობით, შესწავლილია ეკონომიკური მეცნიერებისა და სამეურნეო ცხოვრების ისეთი აქტუალური საკითხი, როგორიცაა მარკეტინგული კვლევის მეთოდები ბიზნესში მმართველობით გადაწყვეტილებათა მიღებისას.

განხილულია ბიზნესის სფეროში სხვადასხვა მმართველობით გადაწყვეტილებათა მიღებისას გამოყენებული მარკეტინგული კვლევის მეთოდები. კერძოდ, წარმოდგენილია: მარკეტინგული კვლევა ბიზნესის სტრუქტურის განვითარებაზე ორიენტირებულ გადაწყვეტილებათა მიღებისას; მარკეტინგული კვლევა კომპანიის ზრდაზე ორიენტირებულ გადაწყვეტილებათა მიღებისას; მარკეტინგული კვლევა კონკურენტულ უპირატესობათა უზრუნველ-ყოფი გადაწყვეტილებების მიღებისას.

დასაბუთებულია, რომ საბაზრო სიტუაციის ანალიზი წარმოადგენს მარკეტინგულ გადაწყვეტილებათა მიღების საფუძველს, ანალიზის საგანი კი არის კომპანიის გარე - და შიდა გარემოს ფაქტორები. ამასთან დაკავშირებით, გაანალიზებულია კომპანიის გარე - და შიდა გარემოს ანალიზის მეთოდები და მოდელები.

საკვანძო სიტყვები: ბაზრის მიმოხილვობა, დივერსიფიკაციის სტრატეგია, კონკურენტული ანალიზი, დეინვესტირების სტრატეგია, კონკურენტული უპირატესობა, პორტფელური სტრატეგია, ფასებით ლიდერობა, პროდუქტული სტრატეგია, ფასობრივი სტრატეგია, მატრიცული მეთოდები, შეტევითი სტრატეგია.

Abstract. The article, based on the latest literary sources and factual data, examines current issues in economic science and agricultural life, such as marketing research methods when making business management decisions

The methods of marketing research used in making various management decisions in the field of business are discussed. In particular, the following is presented: marketing research when making decisions focused on business structure development; Marketing research when making company-oriented decisions; Marketing research provides competitive advantages when making decisions.

It is argued that market analysis is the basis for marketing decisions, and the subject of analysis is the external and internal environmental factors of the company. In this regard, the methods and models of external and internal analysis of the company are analyzed.

Keywords: Market Attractiveness, Deinvestment Strategy, Competitive Analysis, Diversification Strategy, Competitive Advantage, Portfolio Strategy, Price Leadership, Product Strategy, Price Strategy, Matrix Methods, Attack Strategy.

შესავალი. მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება გარე და შიდა გარემოს დინამიურ და მრავალფეროვან პირობებში ემყარება ეკონომიკურ ანალიზს, რომელიც წარმოადგენს მსოფლიო და ქართულ თეორიულ კონცეფციებსა და მეურნე სუბიექტების პრაქტიკულ გამოცდილებაზე დაფუძნებულ ცოდნის მთლიან სისტემას. მმართველობით გადაწყვეტილებათა მისაღებად გამოიყენება ანალიტიკური კვლევის მეთოდები და მეთოდები, რომლებიც სპეციფიურია გადაწყვეტილების მიღების თითოეული ეტაპისათვის.

მართვის სტრატეგიულ დონეზე კომპანიები განიცდიან მაღალი დონის გაურკვევლობას, რაც დღის წესრიგში აყენებს მრავალკრიტერიუმიანი ანალიზის ჩატარების აუცილებლობას. ტაქტიკურ დონეზე დგება კონკრეტული ქმედებების ძიების ამოცანა სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად, ასევე პორტფელური ანალიზი, რაც იძლევა კომპანიის საქმიანობის მიმართულებების განსაზღვრის საშუალებას, პროდუქტებისა და ბაზრების მიმართ ცალკეული სტრატეგიების მიხედვით. ოპერატიული დონისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანია სტრატეგიული და ტაქტიკური მიზნების მიღწევის შეფასებაზე მიმართული ანალიზი. სტრატეგიულ დაგეგმვასა და მარკეტინგში ხშირად გამოიყენება ანალიზის მატრიცული მეთოდები. ამიტომ მათი გაცნობა - მეცნიერული კვლევის მეთოდოლოგიისა და მეთოდების შესწავლის მნიშვნელოვანი ნაწილია.

კვლევის შედეგები. ჩატარებული კვლევით დადგინდა, რომ ბიზნესის სფეროში მარკეტინგული კვლევის მეთოდები განსხვავებულია ბიზნესის სტრუქტურის განვითარებაზე ორიენტირებულ გადაწყვეტილებათა მიღებისას, კომპანიის ზრდაზე ორიენტირებულ გადაწყვეტილებათა მიღებისას და კონკურენტულ უპირატესობათა უზრუნველყოფი გადაწყვეტილებების მიღებისას.

მარკეტინგული კვლევა ბიზნესის სტრუქტურის განვითარებაზე ორიენტირებულ გადაწყვეტილებათა მიღებისას

სტრატეგიული მარკეტინგული გადაწყვეტილება წარმოადგენს მარკეტინგული მიზნების მიღწევაზე მიმართულ ქმედებას, რომელიც, თავის მხრივ, გამომდინარეობს კორპორაციული მიზნებიდან. განასხვავებენ ორგანიზაციის მიერ მიღებულ მარკეტინგულ გადაწყვეტილებებს სამ - კორპორაციულ, ფუნქციონალურ და ინსტრუმენტალურ - დონეზე.

კორპორაციული მარკეტინგული გადაწყვეტილებები განსაზღვრავენ ბაზართან ურთიერთქმედების სტრატეგიებს და ორგანიზაციის პოტენციალის შედარებას ბაზრის მოთხოვნებსა და ტენდენციებთან. ეს ქმედებები მიმართულია სამეწარმეო საქმიანობის მოცულობის გადიდების პროცესთან დაკავშირებული ამოცანების გადაჭრაზე, რაც, საბოლოო ჯამში, დამოკიდებულია საბაზრო მოთხოვნის დაკმაყოფილებაზე, საქმიანობის ახალი სფეროების შექმნაზე, ორგანიზაციაში დასაქმებულ მუშაკთა ინიციატივისა და შემოქმედების სტიმულირებაზე, მომხმარებელთა საჭიროებებისა და მოთხოვნების უფრო ღრმა შესწავლაზე, პარტნიორული ურთიერთობების გაღრმავებაზე და ა.შ.

მარკეტინგული გადაწყვეტილებები კორპორაციულ დონეზე განსაზღვრავენ ორგანიზაციის რესურსების ოპტიმალური გამოყენების შესაძლებლობებს მიზნობრივი ბაზრის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად.

კორპორაციულ დონეზე შესაძლებელია გამოვყოთ სტრატეგიულ მარკეტინგულ გადაწყვეტილებათა სამი ჯგუფი:

საქონლის ან ბრენდების პორტფელის მართვის სტრატეგიები - საშუალებას იძლევა ეფექტურად ვმართოთ ორგანიზაციის საქმიანობის სხვადასხვა სფერო ბაზრის მოთხოვნების დაკმაყოფილებაში მათი ადგილისა და როლის თვალსაზრისით და მივიღოთ გადაწყვეტილებები თითოეულ სფეროში ინვესტიციების შესახებ.

ზრდის სტრატეგიები - შესაძლებლობას იძლევა ვუპასუხოთ კითხვებს იმის თაობაზე, თუ რა მიმართულებით მოხდეს ორგანიზაციის განვითარება ბაზრის მოთხოვნების შესა-ბამისად; ასევე, არის თუ არა ამისათვის საკმარისი საკუთარი რესურსები ან საჭირო იქნება თუ არა გარე შესყიდვები და საკუთარი საქმიანობის დივერსიფიცირება.

კონკურენტული სტრატეგიები - საშუალებას იძლევა უზრუნველყოთ ბაზარზე ორგანიზაციის კონკურენტული უპირატესობა პოტენციური მომხმარებლების მოზიდვის თვალსაზრისით, შევიმუშაოთ ეფექტიანი პოლიტიკა კონკურენტებთან მიმართებაში.

ფუნქციონალური მარკეტინგული გადაწყვეტილებები მოიცავენ სტრატეგიული და ტაქტიკური ხასიათის ძირითად მარკეტინგულ გადაწყვეტილებებს, რომელიც ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს აირჩიოს მიზნობრივი ბაზრები და სპეციალურად მათთვის შეიმუშაოს მარკეტინგულ ქმედებათა კომპლექსი.

შესაძლოა ფუნქციონალურ დონეზე გამოიყოს მარკეტინგულ გადაწყვეტილებათა შემდეგი მიმართულებები:

- ბაზრის სეგმენტაციის სტრატეგიები - იძლევა განსაზღვრული ნიშან-თვისებების მი-ხედვით ბაზრის ნაწილებად დაყოფისა და მათგან ორგანიზაციისათვის შედარებით მიმზიდველი სეგმენტების შერჩევის შესაძლებლობას;
- პოზიციონირების სტრატეგიები - იძლევა ბაზრის შერჩეულ სეგმენტზე ორგანიზაციის პროდუქტების პოტენციურ მომხმარებელთა თვალში მიმზიდველი პოზიციის შერჩევის საშუალებას;
- მარკეტინგის კომპლექსის პროგრამები - ქმნიან მარკეტინგ-მიქსს, გაყიდვების ზრდის, ბაზრის გარკვეული წილის ათვისების და შერჩეულ სეგმენტზე ორგანიზაციის პროდუქციის მიმართ მომხმარებელთა დადებითი განწყობის ფორმირების ამოცანების გადასაჭრელად.

მარკეტინგის ინსტრუმენტალური გადაწყვეტილება ორგანიზაციას შესაძლებლობას აძლევს აირჩიოს მარკეტინგის ცალკეული ინსტრუმენტების საუკეთესოდ გამოყენების წესები, მიზნობრივ ბაზარზე მარკეტინგულ ქმედებათა ეფექტიანობის ასამაღლებლად. ასეთი გადაწყვეტილებები შესაძლებელია წარმოვადგინოთ ხუთ ჯგუფად:

- პროდუქტული სტრატეგიები - უზრუნველყოფს კომპანიის პროდუქციის ასორტიმენტისა და ხარისხის შესაბამისობას იმ სარგებელთან, რომელსაც მისგან მოელიან პოტენციური მომხმარებლები მიზნობრივ ბაზარზე;
- ფასობრივი სტრატეგიები - იძლევა მომხმარებლისათვის კომპანიის პროდუქტის ფასეულობის ადექვატურად განსაზღვრის საშუალებას;
- განაწილების სტრატეგიები - იძლევა მომხმარებლისათვის კომპანიის პროდუქტების „საჭირო დროს და საჭირო ადგილას“ მისაწვდომობის უზრუნველყოფის შესაძლებლობას;
- წინწაწევის სტრატეგიები - მომხმარებელამდე დაიყვანს მარკეტინგული კომპლექსის ყველა ელემენტის სასარგებლო თვისებების შესახებ ინფორმაციას და აყალიბებენ კომპანიისა და მისი პროდუქტების სახეს;
- ურთიერთქმედების ფორმირების სტრატეგიები - იძლევა კომპანიისადმი ლოიალობის ამაღლების, ძველი კლიენტების შენარჩუნებისა და ახლების მოზიდვის შესაძლებლობას.

მარკეტინგული პრაქტიკა „პორტფელს“ განიხილავს ერთი კომპანიის, ფირმის სტრუქტურული ქვეგანყოფილებების, სტრატეგიული ერთეულების ერთობლიობის სახით.

„პორტფელური ანალიზი“ საშუალებას გვაძლევს მატრიცული სახით წარმოვადგინოთ ორგანიზაციის საქმიანობის მიმართულებების კვლევის შედეგები, რომელიც მიმართულია მისი შემადგენელი სტრატეგიული ერთეულების შემდგომი ზრდისა და მომგებიანობის გადიდების შესაძლებლობების განსაზღვრაზე. ამასთან, წარმოების ზრდა განისაზღვრება მოთხოვნისა და გაყიდვების განვითარებით. ზრდა დაკავშირებულია ბაზარზე საქონლის სასიცოცხლო ციკლის სხვადასხვა ეტაპზე სხვადასხვა სტრატეგიის გამოყენებასთან.

„პორტფელური სტრატეგიები“ წარმოადგენს ორგანიზაციის სტრუქტურულ ქვედანაყოფებს შორის შეზღუდული რესურსების განაწილების წესებს საბაზრო სეგმენტების მიმზიდ-ველობის კრიტერიუმების, ცალკეულ ქვედანაყოფთა პოტენციური შესაძლებლობების გამოყენებით.

ორგანიზაციის რესურსების მართვა საქმიანობის მიმზიდველი მიმართულებების შერჩევის საფუძველზე ხორციელდება BCG მატრიცის და მაკინზის (McKinsey) მატრიცის გამოყენებით. ზოგადი სახით, ისინი აიგება ორგანიზაციის (მისი სტრუქტურული ქვედანაყოფების) მარკეტინგული შესაძლებლობებისა და შიდა პოტენციალის შეფასების თანხვედრაზე.

BCG მატრიცა: თავდაპირველად პორტფელური ანალიზი შემუშავებულ იქნა კომპანია „Boston Consulting Group“-ის მიერ მე-20 საუკუნის 70-იან წლებში. მეთოდმა მიიღო სახელწოდება - „ბაზრის წილის - ზრდის მატრიცა“ ანუ მატრიცა BCG (ნახაზი 1).

ბაზრის წილი

		დაბალი	მაღალი
მოთხოვნის ზრდის ტემპები	მაღალი	„ვარსკვლავები“	„მძიმე ბავშვები“
	დაბალი	„მეწველი ძროხები“	„ძაღლები“

BCG მატრიცაში ზრდის მარკეტინგული შესაძლებლობები აღნიშნულია კომპანიის პროდუქციაზე მოთხოვნის ცვლილების ტემპების მაჩვენებლებით, როგორც ბაზრის მიმზიდველობის ინდიკატორები. შიდა პოტენციალი, როგორც კონკურენტუნარიანობისა და მომგებიანობის ინდიკატორი, წარმოდგენილია ბაზარზე კომპანიის (ბაზრის სეგმენტზე სამეურნეო ქვედანაყოფის) წილის სახით, მისი ძირითადი კონკურენტების მიმართ.

ბაზრის ზრდის ტემპები გაიანგარიშება ამა თუ იმ საქონლის გაყიდვის მონაცემებით ბაზრის იმავე ან სხვა სეგმენტზე. კოორდინატთა სისტემაში „ბაზრის ზრდის ტემპი“-ს ღეძი არის საბაზო ხაზი, რომელიც მოთხოვნას ყოფს ზრდის მაღალ და დაბალ ტემპებად და შესაძლოა შეესაბამებოდეს მოცემული საქონლის გაყიდვის ტემპებს ბაზარზე ან მოთხოვნის ზრდის საშუალოშეწონილ სიდიდეს ბაზრის სხვადასხვა სეგმენტზე, სადაც მუშაობს კომპანია.

ბაზრის წილი განისაზღვრება ყველაზე საშიშ კონკურენტთან ან ბაზრის ლიდერთან მიმართებით. კოორდინატთა სისტემაში „ბაზრის წილი“-ს ღერძისათვის გამოყოფი ხაზი უტოლდება „1“-ს და გადის საშუალოზე: თუ კომპანიის წილის ფარდობა კონკურენტების წილთან მიმართებაში 1-ზე დაბალია, მაშინ იგი დაბალია, ხოლო თუ 1-ზე მეტია, მაშინ კომპანიის წილი მაღალია.

ორგანოზომილებიანი BCG მატრიცა (ზრდა/წილი) ძირითადად გამოიყენება კომპანიის განვითარების სტრატეგიული ზონების შერჩევისა და ინვესტიციებზე ცალკეული სამეურნეო მიმართულებების (პროდუქტები, ბაზრები, ქვედანაყოფები) მოთხოვნის შეფასებისათვის.

ოთხი კვადრანტიდან თითოეული აღწერს არსებითად განსხვავებულ სიტუაციას, რომელიც მოითხოვს ცალკეულ მიდგომას როგორც კაპიტალდაბანდების, ისე მარკეტინგული სტრატეგიის გამომუშავების თვალსაზრისით. შესაძლო ვარიანტები მოიცავს:

- „ვარსკვლავები“: ლიდერობის შენარჩუნების სტრატეგია;
- „მეწველი ძროხები“: მაქსიმალური მოგების მიღების სტრატეგია;
- „რთული ბავშვები“: ინვესტირებისა და შერჩევითი განვითარების სტრატეგია;
- „ძაღვები“: ბაზრიდან გასვლის სტრატეგია ან აქტიურობა მინიმალური დანახარჯებით.

კომპანიის ამოცანა მდგომარეობს პორტფელის სტრატეგიული წონასწორობის შენარჩუნებაში იმ ზონების განვითარების გზით, რომლებიც იძლევა იმ თავისუფალი ფულადი სახსრებისა და ზონების ქონის საშუალებას, რაც უზრუნველყოფს კომპანიის გრძელვადიან სტრატეგიულ ინტერესებს. პრაქტიკაში, სამეურნეო მიმართულებებს შორის რესურსების გადანაწილებამ შესაძლებელია მიგვიყვანოს კონფლიქტამდე¹⁵.

BCG მატრიცის რეალური სარგებლიანობა მდგომარეობს იმაში, რომ იგი საშუალებას გვაძლევს განვსაზღვროთ თითოეული ქვედანაყოფის ან პროდუქტის პოზიცია ერთიანი პორტფელის შემადგენლობაში, მოვახდინოთ პრობლემების სტრუქტურირება, შევიშუშოთ განვითარების პერსპექტიული სტრატეგიები.

სწრაფად მზარდი მიმართულებები საჭიროებენ კაპიტალდაბანდებებს, მაშინ როდესაც ნელა მზარდ მიმართულებებს გააჩნიათ სახსრების სიჭარბე, რომლებიც შესაძლებელია მივმართოთ განვითარების პერსპექტიულ ზონებში. შესაძლებელია გამოვთვალოთ თითოეული მიმართულების ან პროდუქტის წილი გაყიდვების მოცულობაში ან მოგების თანხაში.

BCG მატრიცის უპირატესობა მდგომარეობს იმაშიც, რომ იგი იყენებს რაოდენობრივად გაზომვად მაჩვენებლებს, არის თვალსაჩინო და ვიზუალურად გვიჩვენებს შესაძლო სტრატეგიებს.

უნდა გვახსოვდეს, რომ BCG მატრიცის გამოყენება შეზღუდულია, რამდენადაც იგი შედეგებს იძლევა მხოლოდ სტაბილური პირობებისათვის და განსაზღვრული წრის მაჩვენებლებისთვის. ამასთან, ძირითადად გამოსაყენებელია მასობრივი წარმოების დარგებისთვის, სადაც ყალიბდება განვითარების გარკვეული კანონზომიერებანი. ამასთან ერთად, დასკვნები „პორტფელის“ ანალიზიდან გვაძლევს მხოლოდ ზოგად ორიენტაციას და საჭიროებს შემდგომ დაზუსტებას. მაგალითად, შეუძლებელია შევაფასოთ შუალედურ პოზიციაში მყოფი ზონები, მიუხედავად იმისა, რომ პრაქტიკაში სწორედ იგი გვხვდება ყველაზე ხშირად. ანალიზის საზღვრებს მიღმა რჩება

¹⁵ ასე, მაგალითად, „ძაღლების“ მწარმოებელი ქვედანაყოფი მიმართული იქნება საკუთარი პროდუქციის აუცილებლობის შენარჩუნებასა და გამართლებაზე, „მეწველი მროხების“ მწარმოებელი ქვედანაყოფი აღშფოთებული იქნება ინვესტიციების არასამართლიანი განაწილებით, ხოლო „რთული ბავშვების“ მწარმოებელი ქვედანაყოფი განიცდის თავის ქმედებებში დაურწმუნებლობას და ა.შ.

ისეთი მაჩვენებლები, როგორიცაა სიტუაციის არასტა-ბილურობა, ხარჯები მარკეტინგზე, პროდუქციის ხარისხი, ინვესტიციების ინტენსივობა და სხვ.

მაკინზის (McKinsey) მატრიცა: კორპორაციულ დონეზე სტრატეგიული მარკეტინგული გადაწყვეტილებების შერჩევისათვის შედარებით ფართო შესაძლებლობებს გვაძლევს მაკინზის (McKinsey) ორგანოზომილებიანი მატრიცა („ბაზრის მიმზიდველობა/კომპანიის სტრატეგიული მდგომარეობა“) (ნახაზი 2).

სტრატეგიული მდგომარეობა

		სუსტი	ძლიერი
ბაზრის მზიდველობა	მაღალი	„ოპტიმიზმ ება“	„გაძლიერება ან შენარჩუნება“
	დაბალი	„სრული სარგებლის მიღება“	„წასვლა“

ნახაზი 2. მაკინზის (McKinsey) მატრიცა

მაკინზის (McKinsey) ორგანოზომილებიანი მატრიცის საფუძველზე შესაძლებელია დიფერენცირებული სტრატეგიული მარკეტინგული გადაწყვეტილებების ფორმირება კომპანიის შესაძლებლობების გამოყენების მიხედვით, ბაზრის მიმზიდველობის სხვადასხვა დონი-საგან დამოკიდებულებით.

„ბაზრის მიმზიდველობის“ მაჩვენებელი განისაზღვრება სხვადასხვა ფაქტორების ერთობლიობით. მათ რიცხვს მიეკუთვნება: მზიდვის სიდიდე და მისი ზრდის შესაძლებლობა; მოგების ნორმა; ფასების დონე; კონკურენციის მდგომარეობა; ბაზარზე გასვლის ბარიერები; სოციალური როლი; სამართლებრივი შეზღუდვები და სხვ.

ბაზრის მიმზიდველობის რაოდენობრივი შეფასება ანსოფის მეთოდის მიხედვით ხორციელდება შემდეგნაირად:

ბაზრის მიმზიდველობა = ზრდის პერსპექტივა x რენტაბელობის პერსპექტივა x სტაბილურობის პერსპექტივა

რენტაბელობის პერსპექტივა განისაზღვრება ექსპერტული მეთოდით წამყვანი კონკურენტების აგრესიულობის, სახელმწიფოებრივი რეგულირების დონის, ფასების მერყეობის, მოთხოვნის ცვლილებების ამსახველი მაჩვენებლების საფუძველზე.

სტაბილურობის/არასტაბილურობის პერსპექტივა იზომება საქმიანობის შესაბამის მიმართულებაზე ბაზრის უმნიშვნელოვანესი ტენდენციებისა და მოვლენების ზემოქმედების ხარისხის ანალიზის გზით.

„სტრატეგიული მდგომარეობის“ მაჩვენებელი (კონკურენტული სტატუსი, შიდა პოტენციალი) ფასდება შემდეგი მაჩვენებლებით: წმინდა შემოსავალი; წარმოების შესაძლებლობები; ფინანსური მდგომარეობა; გაყიდვების ეფექტიანობა; ფასების კონკურენტუნარიანობა; კომპანიის და მისი პროდუქტების ქვევა ბაზარზე; საწარმოს კორპორაციული კულ-ტურა; ხელმძღვანელობის სტილი და სხვ.

სტრატეგიული მდგომარეობის რაოდენობრივი შეფასება ხორციელდება შემდეგნაირად:

სტრატეგიული მდგომარეობა = საინვესტიციო პოზიცია $\times$ საბაზრო პოზიცია $\times$ პოტენციალის მდგომარეობა

პოტენციალის მდგომარეობა

საინვესტიციო პოზიციას განსაზღვრავენ, როგორც კომპანიის ზრდის უზრუნველსაყოფად საჭირო ინვესტიციების რეალური და ოპტიმალური სიდიდეების ფარდობას.

საბაზრო პოზიცია განისაზღვრება როგორც რეალურად მოქმედი საბაზრო სტრატეგიის ფარდობა ოპტიმალურთან, ბაზარზე ლიდერობის მიღწევის, საქმიანობის დიფერენციაციის, პოტენციურ მომხმარებელთა ერთგულების ფორმირების, მიმზიდველი იმიჯის შექმნის და ა.შ. შესაძლებლობის თვალსაზრისით.

კომპანიის პოტენციალის მდგომარეობა წარმოადგენს მისი რეალური მდგომარეობის ფარდობას ოპტიმალურ მდგომარეობასთან, რომელიც მიიღწევა წარმოების, ფინანსების, მარკეტინგის და პერსონალის ეფექტური მართვით.

იმ შემთხვევაში, როდესაც მითითებული სამი მაჩვენებლიდან თითოეული ტოლია ერთის, მაშინ შესაძლებელია გავაკეთოთ დასკვნა, რომ კომპანია ფლობს ბაზარზე მაღალ სტრატეგიულ მდგომარეობას. იმ

შემთხვევაში კი თუ მოცემული მაჩვენებლებიდან თუნდაც ერთი ტოლი იქნება ნულის, მაშინ კომპანიის აქვს წარმატების ნაკლები შანსები.

მაკინზის (McKinsey) მატრიცას ასევე აქვს გარკვეული შეზღუდვები და ნაკლოვანებები. ასე, მაგალითად, მაჩვენებლების გათვლა საჭიროებს დიდი რაოდენობით ინფორმაციას. ამიტომ, ორგანოზომილებიანთან ერთად გამოიყენება მაკინზის (McKinsey) მრავალგანზომილებიანი მატრიცა (ნახაზი 3), სადაც დამატებით გამოიყოფა ბაზრის მიმზიდველობისა და კომპანიის სტრატეგიული მდგომარეობის შეფასების საშუალო დონე.

სტრატეგიული მდგომარეობა

ბაზრის მიმზიდველობა	სუბტი	საშუალო	ძლიერი	
	მაღალი	„ინვესტიციები ზრდისთვის“	„ინვესტიციები ზრდისთვის“	„განვითარების მხარდაჭერა“
	საშუალო	„ინვესტიციები ზრდისთვის“	„განვითარების მხარდაჭერა“	„ინვესტიციებზე უარის თქმა“
	დაბალი	„განვითარების მხარდაჭერა“	„ინვესტიციებზე უარის თქმა“	„ინვესტიციებზე უარის თქმა“

ნახაზი 3. მაკინზის (McKinsey) მრავალგანზომილებიანი მატრიცა

მაკინზის (McKinsey) მრავალგანზომილებიანი მატრიცა იძლევა მარკეტინგული პოლიტიკის მაფორმირებელი შემდეგი სამი ძირითადი სტრატეგიული მიმართულების განსაზღვრის შესაძლებლობას: (1) შეტევითი სტრატეგია („ინვესტიციები ზრდისთვის“): მარკეტინგული პოლიტიკა მიმართულია ბაზრის მუდმივ საჭიროებებზე, საქონლის აქტიურ წინწაწევაზე, ასორტიმენტის განახლებაზე, განაწილების ახალი არხების ფორმირებაზე, პერსონალის მომზადებაზე, დადებითი იმიჯის შექმნაზე და ა.შ. (2) დაცვითი სტრატეგია („განვითარების მხარდაჭერა“): მარკეტინგული პოლიტიკა მიმართულია არარენტაბელური პროდუქციის შეცვლაზე, მასტიმულირებელი ფასების ფორმირებაზე, საქონლის მიწოდების ვადების შემცირებაზე, ახალი საბაზრო ნიშების ფორმირებაზე და ა.შ. (3) დეინვესტირების სტრატეგია („ინვესტიციებზე უარის თქმა“): მარკეტინგული პოლიტიკა მიმართულია საქონლის წარმოების

შემცირებაზე, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებთან კავშირების შეკვეცაზე, გაყიდვების წახალისების უარყოფაზე და ა.შ.

**მარკეტინგული კვლევა კომპანიის ზრდაზე ორიენტირებულ
გადაწყვეტილებათა მიღებისას**

კომპანიის ზრდა - ეს არის მისი საქმიანი აქტივობის გამოვლენა. საქმიანი აქტივობა შესაძლებელია ეფუძნებოდეს ზრდის სამ შესაძლებლობას: (1) ორგანული ზრდა, ანუ ინტენსიური განვითარება საკუთარი რესურსების ხარჯზე; (2) ზრდა სხვა საწარმოების შეძენის ხარჯზე ანუ ინტეგრირებული განვითარება (მოიცავს ვერტიკალურ და ჰორიზონტალურ ინტეგრაციას); (3) დივერსიფიკაცია - საქმიანობის სხვა სფეროებში გადასვლა.

ორგანული ზრდის დროს კომპანიის ზრდა წარმოადგენს თანმიმდევრული გაფართოების შედეგს მისი სამეურნეო საქმიანობის შედეგად დაგროვილი საკუთარი რესურსების ხარჯზე, შეძენა უფრო სწრაფ ზრდას უზრუნველყოფს ახალი ორგანიზაციების შეძენის ან ბიზნესის ახალ სფეროებში წილის გაფართოების გზით, დივერსიფიკაცია კი - საქმიანობის ახალ უფრო მიმზიდველ სფეროებში გადატანის გზით.

ზრდის სტრატეგიები წარმოადგენს კომპანიის მართვის მოდელებს მისი საქმიანი აქტივობის სახეების შერჩევის გზით, შიდა და გარე შესაძლებლობების გათვალისწინებით.

ზრდის მართვა ხორციელდება: ანსოფის მატრიცის („პროდუქცია/ბაზარი“), გარე შეძენების მატრიცის („საქმიანობის სფერო/სტრატეგიის ტიპი“) და ახალი BCG მატრიცის („საქონელი /დანახარჯები“) დახმარებით.

ანსოფის მატრიცა წარმოადგენს პროდუქციისა და ბაზრების კლასიფიკაციის ინსტრუმენტს, პროდუქციის გაყიდვის პერსპექტივის გაურკვევლობის ან მოცემულ ბაზარზე მოცე-მული პროდუქციის შეღწევის შესაძლებლობის ხარისხთან დამოკიდებულებაში (ნახაზი 4).

პროდუქცია

		არ სეზონური საქონელი	აზალის სეზონური საქონელი
ბაზრები	არ სეზონური ბაზრები	„ბაზარზე შეღწევა“	„პროდუქტის განვითარება“
	აზალის ბაზრები	„ბაზრის განვითარება“	„დივერსიფიკაცია“

ნახაზი 4. ანსოფის მატრიცა

ბაზარზე შეღწევის სტრატეგია ვარაუდობს უკვე ცნობილი პროდუქტის გაყიდვას მომხმარებელთა არსებული სეგმენტის მიერ დისტრიბუციის არხების გაფართოების ან მარკეტინგული კომუნიკაციის აქტიური გამოყენების მეშვეობით.

პროდუქტის განვითარების სტრატეგია დაკავშირებულია უკვე ათვისებულ ბაზრებზე ახალი პროდუქტების ან მათი მოდიფიკაციების მუდმივ შემუშავებასა და გატანასთან.

ბაზრის განვითარების სტრატეგია ითვალისწინებს არსებული პროდუქტებით კომპანიის გასვლას მომხმარებელთა ახალ სეგმენტებზე ან ახალ გეოგრაფიულ ბაზრებზე.

დივერსიფიკაციის სტრატეგია გულისხმობს ახალ ბაზრებზე ახალი პროდუქტების მიწოდებას.

ამა თუ იმ სტრატეგიის მარკეტინგული მიმზიდველობა, ანსოფის მატრიცის მიხედვით, განისაზღვრება გაყიდვების სიდიდით და მისი მიღწევის ალბათობით. ამიტომ სტრატეგიის შერჩევისას ეყრდნობიან გათვლებს შემდეგი ფორმულის მიხედვით:

გაყიდვების პროგნოზი = გაყიდვების პოტენციური მოცულობა $\times$ გაყიდვების

პოტენციური მოცულობის მიღწევის ალბათობის სიდიდე

გაყიდვების პოტენციური მოცულობა გამოითვლება როგორც ბაზრის მოცემული სეგმენტის ტევადობა. ალბათობის სიდიდე (გამოსახული პროცენტებში) დგინდება ექსპერტული გზით. მიღებულ მაჩვენებლებს უფარდებენ ასევე მოცემული სტრატეგიის რეალიზაციაზე მოსალოდნელი დანახარჯების სიდიდეს.

მარკეტინგული კვლევა კონკურენტულ უპირატესობათა უზრუნველყოფი გადაწყვეტილებების მიღებისას

კონკურენცია არის კომპანიათა მეტოქეობა ბაზარზე, რომელიც მიმართულია პოტენციური მომხმარებლების მოთხოვნილებებისა და სურვილების რაც შეიძლება სრულად და ხარისხიანად დაკმაყოფილებაზე.

კონკურენტული ანალიზი მოიცავს კონკურენტული სიტუაციის ანალიზს და როგორც თვით კომპანიისა, ისე ბაზარზე მისი მეტოქეების კონკურენტული უპირატესობების შეფასებას.

ანალიზის ამოცანა მდგომარეობს იმის დადგენაში, თუ რა უპირატესობას შეიძლება მიაღწიოს კომპანიამ ან მისმა პროდუქციამ და როგორ შეიძლება ამ უპირატესობის შენარჩუნება კონკრეტულ სიტუაციაში.

კონკურენტული უპირატესობა არის კომპანიის საქმიანობის მახასიათებლები, რომლებიც ქმნიან გარკვეულ უპირატესობას კონკურენტებთან მიმართებით.

კონკურენტულ უპირატესობათა შექმნა დაკავშირებულია კომპლექსური ღონისძიებების შემუშავებასთან საქონლის, განწილების არხების, ფასების, წინწაწევის სფეროში, რომლებიც უზრუნველყოფენ უპირატესობას კონკურენტების ანალოგიურ ქმედებებთან მიმართებით.

კონკურენტული სტრატეგიები კორპორაციულ დონეზე მიზნად ისახავს კომპანიის კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველყოფას ბაზარზე ფორმა-კონკურენტებთან მიმართებით. ამასთან, კონკურენტული სტრატეგიები ხელს უწყობენ კომპანიის მიერ ბაზრის გარკვეული წილის შენარჩუნებას (ცალკეულ საბაზრო სეგმენტზე) ან მის გადიდებას.

კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება კომპანიის მიერ ხორციელდება შემდეგი ამოცანების გადაჭრის საფუძველზე: (1) როგორი შეიძლება იყოს კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის გზები? (2) როგორ განისაზღვროს მარკეტინგული შესაძლებლობები კონ-კურენტული უპირატესობის მისაღწევად? (3) როგორი სტრატეგიები არის შესაძლებელი კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად? (4) როგორ შეფასდეს კონკურენტების საპასუხო ქმედებები?

აღნიშნული ამოცანების გადასაჭრელად და კომპანიის მიერ კონკურენტული მდგომარეობის სამართავად გამოიყენება შემდეგი მოდელები და მატრიცები:

- საერთო კონკურენტული მატრიცა;

- პორტერის კონკურენტული ძალების მოდელი;
- კონკურენტულ უპირატესობათა მატრიცა;
- კონკურენტების რეაქციის მოდელი.

საერთო კონკურენტული მატრიცა: პორტერის საერთო კონკურენტული მატრიცის თანახმად, ბაზარზე კომპანიის კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველყოფა შესაძლებელია სამი ძირითადი გზით¹⁶ (ნახაზი 5).

კონკურენტული უპირატესობა

		დანახარჯების შემცირება	პროდუქციის დიფერენციაცია
კონკურენტის სფერო	ფართო	„ფასებით ლ იდენტობა“	„პროდუქციით ლ იდენტობა“
	უწრო	„წილით ლ იდენტობა“	„წილით ლ იდენტობა“

ნახაზი 5. კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველყოფა

პროდუქციით ლიდერობა ეფუძნება საქონლის დიფერენციაციის სტრატეგიას. ძირითადი ყურადღება ეთმობა საქონლის სრულყოფას, მათთვის დიდი სამომხმარებლო ფასეულობის მიცემას, სამარკო პროდუქციის შექმნას, დიზაინს, სერვისულ და საგარანტიო მომსახურებას, მიმზიდველი იმიჯის ფორმირებას და სხვ. საქონლის სამომხმარებლო ფასეულობის ზრდას მიყვავართ იმასთან, რომ მომხმარებელი მზადაა მასში გადაიხადოს შედარებით მაღალი ფასი. ამასთან ერთად, მყიდველისათვის მისაღები მაღალი ფასები უნდა იყოს წარმოებისას კომპანიის დანახარჯების ზრდაზე მეტი და სარგებლობდეს დიფერენციაციის ელემენტის მხარდაჭერით.

მაღალი სარგებლიანობის და მაღალი ფასის შერწყმა ხელს უწყობს საქონლის „საბაზრო ძალის“ ფორმირებას. იგი იცავს კომპანიას კონკურენტებისგან, უზრუნველყოფს სტაბილურ მდგომარეობას ბაზარზე.

¹⁶ „სამ ძირითად სტრატეგიას ქმნიან კონკურენციისადმი მიდგომების ალტერნატივები. ფორმა, რომელმაც ვერ შეძლო საკუთარი სტრატეგიის მიმართვა სამიდან ერთ რომელიმე გზაზე, წარმოადგენს „შუა გზაში ჩარჩენილს“. იგი აღმოჩნდება ყველაზე ცუდ სტრატეგიულ მდგომარეობაში“ (მ. პორტერი).

ამასთან, არსებობს დიფერენციაციასთან დაკავშირებული რისკები: კონკურენტებმა შესაძლოა არსებითად შეამცირონ დანახარჯები და ბაზარს შესთავაზონ თავისი ასორტიმენტი შედარებით დაბალი ფასებით; შესაძლებელია მნიშვნელოვნად შემცირდეს მომხმარებელთა მოთხოვნილება პროდუქციის შემდგომ დიფერენციაციაზე; კონკურენტებმა შეიძლება განახორციელონ ლიდერის პროდუქციის იმიტირება და ა.შ.

ფასებით ლიდერობა მიიღწევა კომპანიის შესაძლებლობის საფუძველზე, - შეამციროს პროდუქციის წარმოებაზე დანახარჯები. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა სტანდარტიზებულ საქონელს, დანახარჯების მკაცრ მართვას, რაციონალური ტექნოლოგიების დანერგვას, ხარჯების კონტროლს და ა.შ. ხარჯების შემცირება ეფუძნება „გამოცდილების მრუდის“ გამოყენებას (ანუ - ეს არის გამოცდილების დაგროვება, „სწავლების პროცესი“, რომელსაც მივყავართ იმასთან, რომ დანახარჯები ერთეული პროდუქციის წარმოებაზე მცირდება 20%-ით ყოველთვის, როდესაც წარმოების მოცულობა ორმაგდება).

ლიდერობას წარმოების დანახარჯების შემცირებაში ასევე გააჩნია რიგი რისკები. ახალი ტექნოლოგიური შესაძლებლობების გამოჩენა ამცირებს არსებულ ტექნოლოგიებში ადრე განხორციელებული ინვესტიციების ფასეულობას. კომპანიებს ყოველთვის არ ხელეწიფებათ შეიცნონ ახალი მოთხოვნილებები, რომლებიც საჭიროებენ ასორტიმენტის გაუმჯე-ბესებას. ინფლაციურ პროცესებს მივყავართ ფასების ზრდის აუცილებლობასთან.

ნიშით ლიდერობა დაკავშირებულია პროდუქტიულ ან საფასო უპირატესობის ფოკუსირებასთან ბაზრის ვიწრო სეგმენტზე. ასეთი ლიდერობა ყველაზე ხშირად გამოიყენება მცირე ბიზნესის ერთეულების მიერ, მაგრამ შესაძლებელია გამოყენებული იქნეს მსხვილი კომპანიების მიერაც მომხმარებლების ვიწრო ჯგუფის (პროფესიონალები, მომხმარებლები განსაკუთრებული მოთხოვნებით და ა.შ.) გამოყოფისათვის. ამ სტრატეგიის რისკი დაკავშირებულია იმასთან, რომ დანახარჯებში განსხვავების გაძლიერებამ შესაძლებელია მნიშვნელოვნად შეამციროს ვიწრო მიზნობრივი ჯგუფის მომსახურების უპირატესობა. შესაძ-ლებელია დიფერენცირებულ პროდუქციაში განსხვავების შემცირებამ ვიწრო მიზნობრივი ჯგუფისათვის და საერთოდ ბაზრისათვის კონკურენტებს საშუალება მისცეს მოძებნონ დაუკავებელი ნიშები თვით ვიწრო მიზნობრივ სეგმენტზეც.

მ. პორტერის კონკურენტული ძალების მოდელი: კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის შესაძლებლობა განისაზღვრება კონკურენტული ძალების ანალიზის საფუძველზე. მ. პორტერის მიერ შემოთავაზებული კონკურენტული ძალების მოდელი (ნახაზი 6) საშუალებას აძლევს კომპანიებს განსაზღვრონ საბაზრო სიტუაციის ყველა საკვანძო მონაწილის კონკურენტული ზეწოლის ძალა.



ნახაზი 6. პორტერის 5 კონკურენტული ძალის მატრიცა

კონკურენცია მოქმედ კომპანიათა შორის მიმართულია მათ მიერ ბაზარზე უფრო ხელსაყრელი მდგომარეობის მიღწევაზე. მათი კონკურენტული ზეწოლის რეალური ძალის ანალიზისათვის აუცილებელია შემუშავდეს გარკვეული კრიტერიუმები კომპანიებთან მათი შედარებისათვის. კონკურენტების შედარებითი ანალიზი შერჩეული კრიტერიუმების (ასორ-ტიმენტი, ბაზრის მოცვა, მარკის ძალა, რეპუტაცია და იმიჯი, განსაკუთრებული ტექნოლოგიები და სხვ.) მიხედვით საშუალებას გვაძლევს განვსაზღვროთ, თუ რაში არიან ძლიერი კონკურენტები და რის ხარჯზე აძლიერებენ ისინი საკუთარ პოზიციებს ბაზარზე.

ახალი მოთამაშეების ბაზარზე გამოჩენის საფრთხე განისაზღვრება ისეთი არსებული წინააღობებით, როგორიცაა დანახარჯები საწარმოო სიმძლავრეების შექმნაზე, ლიცენზიების ან სერთიფიკატების მიღებაზე, გასაღების არსებულ არხებში შეღწევაზე და ა.შ.

საქონელი - კონკურენტების (საქონელი - სუბსტიტუტების) გამოჩენის საშიშროებას უნდა დავუპირისპიროთ „ბაზრის სიახლის“ საქონლის იდეის მუდმივი ძიება და ახალი რეალიზაცია, ახალი ტექნოლოგიების გამოყენება,

კვლევების განვითარება ასორტიმენტის, სერვისის და რეკლამის გასაუმჯობესებლად და სხვ.

საფრთხე მომხმარებელთა (კლიენტთა) მხრიდან განისაზღვრება მათთვის მსგავსი მახასიათებლებითა და ფასების დონის მიხედვით პროდუქციის ფართო არჩევანის არსებობით, ბარიერებისა და დამატებითი დანახარჯების არსებობა-არარსებობით სხვა მწარმოებლის პროდუქტებზე გადასვლით, განაწილების არხების მოხერხებულობით და ა.შ.

მომწოდებლის კონკურენტული ზეწოლა განისაზღვრება შესაძენი ნედლეულის სტრატეგიული ხასიათით, მისი განსაკუთრებული მახასიათებლებით, რომლებიც ასეთი ნედლეულის ან კომპანიის მიერ შესყიდული სხვა საქონლის/მომსახურების მწარმოებელს აქცევენ შექმნილი სიტუაციის მასპინძლად, რაც საშუალებას აძლევს მას საკუთარი შეხედულებით შეცვალოს მიწოდების პირობები. და, პირიქით, შესაძენი პროდუქტების მოცულობა მის გამყიდველს დამოკიდებულს ხდის მსხვილი მყიდველის ქცევაზე.

მომწოდებლების გავლენის შესაძლებლობა კონკურენციის დონეზე შესაძლოა გამოიხატოს, მაგალითად, მათი მხრიდან საფრთხეში - მოწოდებულ მასალებზე ფასის გაზრდაში ან ხარისხის დაქვეითებაში. აუცილებელია მომწოდებლის ქმედებებისადმი მუდმივად თვალყურის დევნება, ახალი პარტნიორების ძიება, ახალი ტექნოლოგიური და სანედლეულო შესაძლებლობების მოზიდვა.

კონკურენტულ უპირატესობათა მატრიცა: ბაზარზე საწარმოს კონკურენტულ უპირატესობათა მიღწევისა და შენარჩუნების შესაძლო სტრატეგიები მოტანილია ქვემოთ წარმოდგენილ მატრიცაში (ნახაზი 7).

პოზიცია ბაზარზე	აქტიური სტრატეგია	პასიური სტრატეგია
ბაზრის ლიდერები	„მოცვა“ „დაცვა“ „ბლოკირება“	„გადაქაჩვა“
ბაზრის ლიდერების მიმდევრები	„შეტევა“ „გარღვევა“ „ალყაში მოქცევა“	„სიარული კურსის მიხედვით“
პირდაპირი კონკურენტის ამრიდებლები	„ძალების თავმოყრა უბანზე“ „შემოვლა“	

ნახაზი 7. კონკურენტულ უპირატესობათა მატრიცა

შერჩეული სტრატეგიის ტიპი დამოკიდებულია ბაზარზე კომპანიის მიერ დაკავებულ მდგომარეობასა და მისი მოქმედების ხასიათზე.

ფ. კოტლერის კლასიფიკაციით, ბაზრის ლიდერი დომინირებულ მდგომარეობას იკავებს ბაზარზე, აუცილებელი წვლილი შეაქვს მის განვითარებაში. ლიდერი ხშირად წარმოადგენს „ათვლის წერტილს“ კონკურენტებისათვის, რომლებიც თავს ესხმიან, ბაძავენ მას ან გარბიან მისგან. ლიდერი-კომპანია ფლობს მნიშვნელოვან სტრატეგიულ შესაძლებლობებს.

ბაზრის ლიდერის მიმდევარი - ეს არის კომპანია, რომელსაც დღეისათვის არ უკავია დომინირებული მდგომარეობა, მაგრამ გადაწყვეტილი აქვს განახორციელოს ლიდერისადმი შეტევა, გამოუცხადოს მას გამოწვევა კონკურენტულ უპირატესობათა დაგროვების შედეგად.

პირდაპირი კონკურენციის ამრიდებლებს განეკუთვნება კომპანიები, რომლებსაც განზრახული აქვთ ლიდერთან თანაარსებობა და კმაყოფილნი არიან თავისი მდგომარეობით ბაზარზე.

ბაზარზე დაკავებული თავისი გარკვეული მდგომარეობიდან გამომდინარე, კომპანიები ირჩევენ აქტიურ ან პასიურ სტრატეგიას თავის კონკურენტულ უპირატესობათა უზრუნველსაყოფად.

„ბაზრის მოცვა“ ითვალისწინებს კომპანიის პროდუქციაზე გლობალური მოთხოვნის გაფართოებას პროდუქტებით ან ფასებით ლიდერობის გამოყენების ხარჯზე, ახალი მომხმარებლების მოძიებას, მოხმარების ინტენსივობის გაზრდას და სხვ.

„ბაზრის დაცვა“ არის საკუთარ მომხმარებლებზე ზემოქმედება კომპანიის საქმიანობის სფეროში მათი შენარჩუნების მიზნით, მაგალითად, რეკლამის, სერვისის, წინაწინების დახმარებით და სხვ.

„ბაზრის ბლოკირება“ ემსახურება იმ შემთხვევის არდაშვების მიზანს, რომ ლიდერის მიმდევრებმა მიაღწიონ გარკვეულ უპირატესობას ცალკეულ მარკეტინგულ მიმართულებებზე: საქონელი, განაწილება, ფასი და ა. შ.

„გადაქაჩვა“ არის ლიდერის მიმდევრების რეაქცია ინოვაციებზე, რათა შეამცირონ ეფექტიანობის შესაძლებლობები.

„ფრონტალური შეტევა“ არის მიმდევრების მიერ მიღწეული უპირატესობის (პროდუქტული თუ საფასო, როგორც წესი, თანაფარდობით 3/1) გამოყენება, კონკურენტული უპირატესობის გაძლიერებისათვის.

„ფლანგიდან შეტევა“ არის ლიდერის რომელიმე ერთი სუსტი მხარის გამოყენება, საკუთარი პოზიციის გასაძლიერებლად.

„ალყაში მოქცევა“ ლიდერის მიმართ კონკურენტული უპირატესობის თანდათან მოპოვება მისი სუსტი ადგილების კვლევის გზით, კონკურენტის გარსშემოვლა სხვადასხვა მხრიდან.

„სიარული კურსის მიხედვით“ არის ლიდერის საპასუხო ქმედებების რისკის მინიმიზება, მაგალითად, საფასო პოლიტიკაში.

„ძალების თავმოყრა უბანზე“ ნიშნავს ბაზრის ისეთი სეგმენტების შერჩევას, რომლებიც არ იქცევენ შედარებით უფრო ძლიერი კონკურენტების ყურადღებას.

„შემოვლა“ ითვალისწინებს კონკურენციისაგან თავის არიდებას არაკონკურენტული საქონლის გამოშვებით, სერვისის მიწოდებით, კონკურენტებისათვის არამიმზიდველი გასაღების არხების გამოყენებით და სხვ.

„პოზიციების შენარჩუნება“ არის სტაბილური საბაზრო საქმიანობის მხარდაჭერა, რომელიც არ იზიდავს კონკურენტთა ყურადღებას („სტატუს კვოს“ შენარჩუნება).

კომპანიის გარე - და შიდა გარემოს ანალიზის მეთოდები და მოდელები

საბაზრო სიტუაციის ანალიზი წარმოადგენს მარკეტინგულ გადაწყვეტილებათა მიღების საფუძველს. ანალიზის საგანს შეადგენს კომპანიის გარე- და შიდა გარემოს ფაქტორები. გარე გარემოს ფაქტორები მნიშვნელოვანწილად არაკონტროლირებადია. ისინი მოიცავენ ცვლილებებსა და ტენდენციებს, რომლებსაც კომპანია უნდა შეეგუოს. გარემოს ანალიზი ითვალისწინებს პირდაპირი ზემოქმედების გარემოს (მიკრო-გარემო) და არაპირდაპირი ზემოქმედების გარემოს (მაკრო-გარემოს) შესწავლას.

კომპანიის საქმიანობის გარე გარემოს ანალიზი: გარე-გარემოს ანალიზის მეთოდიკა ჩვეულებრივ მოიცავს მაკრო-ფაქტორების, დარგში წარმატების საკვანძო ფაქტორების კვლევას პროდუქტების და მომსახურების სამომხმარებლო პრეფერენციების, ასევე საბაზრო, დარგობრივი და კონკურენტული პირობების თვალსაზრისით. კომპანიის გარე გარემოს კვლევა შესაძლებელია ორიენტირებული იყოს როგორც დარგის ანალიზზე მთლიანობაში, ისე მიზნობრივი სეგმენტების უფრო დეტალურ ანალიზზე.

მაკრო-გარემოს ფაქტორების ანალიზის მსვლელობისას გამოიყენება ე.წ. PEST/STEP/PESTEL ანალიზის მოდელი, რომელიც მოიცავს შემდეგი ფაქტორების ანალიზს:

პოლიტიკურ-სამართლებრივი ფაქტორები: კანონები და წესები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ბიზნეს-კომპანიებზე; ფინანსური და საგადასახადო რეგლამენტები; კანონები მომხმარებელთა ინტერესებისა და უფლებების დაცვის თაობაზე, მოქმედი და სამომავლოდ შემოსაღებად გათვალისწინებული ტარიფები და ქვოტები.

ეკონომიკური ფაქტორები: მთლიანი შიდა პროდუქტის ზრდის ტემპი, ფასების ზრდა, ინფლაციის ტემპი, მოსახლეობის მსყიდველობითი უნარი.

სოციალურ-დემოგრაფიული და კულტურული ფაქტორები: მოსახლეობის რიცხოვნობა, ზრდის ტემპები, ასაკობრივი სტრუქტურა; მოსახლეობის სოციალურ-ეთნიკური შემადგენლობა; თავისუფალი დროის გატარების წესისადმი დამოკიდებულების ცვლილება; მყიდველობითი ქცევის, ფასეულობებისა და აღქმის თავისებურებანი.

ტექნოლოგიური ფაქტორები: პროდუქციის თვითღირებულებაზე გავლენის მომხდენი ტექნოლოგიური მიღწევები; ტექნოლოგიების განვითარება, რომელთაც შესწევთ უნარი გავლენა მოახდინონ კომპანიის პროდუქციის მოთხოვნაზე, ვაჭრობის წესებსა და ფორმატზე.

ეკოლოგიური ფაქტორები: ნარჩენების გადამუშავებისა და უტილიზაციის პროცესები, გარემოს დაბინძურებისადმი მოთხოვნები და ეკოლოგიური ნორმები, ენერგიის ალტერნატიული წყაროების, ეკოლოგიური მასალების გამოყენების შესაძლებლობები და ტენდენციები.

მაკრო-გარემოს ყველა კომპონენტი გავლენას ახდენს ერთმანეთზე. ცვლილებებს რომელიმე მათგანში მივყავართ მაკრო-გარემოს სხვა შემადგენლების ცვლილებებთან. ამიტომ მათი შესწავლა და ანალიზი უნდა ჩატარდეს არა განცალკევებულად, არამედ სისტემური მიდგომის საფუძველზე. კომპანიის მაკრო-გარემო მეტისმეტად რთულია ანალიზისა და პროგნოზირებისთვის, რადგან დიდი ალბათობით იგი დაკავშირებულია გაურკვევლობასთან. მაკრო-გარემოს გავლენის ანალიზი ხორციელდება ძირითადი ფაქტორების მონიტორინგის მეშვეობით. გარე გარემოს ანალიზის ძირითად მეთოდებს განეკუთვნება:

- სცენარების შედგენა;
- მნიშვნელოვანი ფაქტორების ჯვარედინი ანალიზი.

სცენარების შედგენა: სცენარი არის მომავლის მოდელირების ერთ-ერთი ხერხი. მ. პორტერმა 1985 წელს მოგვცა სცენარის შემდეგი განმარტება: „სცენარი - ეს არის შინაგანი თანმიმდევრული წარმოდგენა იმის შესახებ, თუ როგორი შეიძლება იყოს მომავალი, - არა პროგნოზი, არამედ მომავალი შედეგების ერთ-ერთი ვარიანტი“.

ბიზნესისადმი მიძღვნილ თანამედროვე ლიტერატურაში სცენარების დაგეგმვა განისაზღვრება როგორც სტრატეგიული დაგეგმვის ნაწილი, რომელიც მიეკუთვნება იმ ინსტრუმენტებსა და ტექნოლოგიებს, რომლებიც იძლევა მომავლის გაურკვევლობის მართვის შესაძლებლობას.

სცენარი არის გარე გარემოს ალბათური მდგომარეობის აღწერა მომავალში. რო-გორც წესი, ხორციელდება სამი სახის სცენარის შემუშავება: ოპტიმისტური, პესიმისტური და ყველაზე სავარაუდო. სცენარის შემუშავებას ასევე თან უნდა ახლდეს რეკომენდაციები კომპანიის ქმედებათა შესახებ კონკრეტულ სიტუაციაში. სცენარების შემუშავებისთვის გამოიყენება ექსპერტული შეფასების მეთოდი.

მნიშვნელოვანი ფაქტორების ჯვარედინი ანალიზი (Cross Impact Analysis): ამ მეთოდს საფუძვლად უდევს ერთი დაკვირვებადი ტენდენციის მეორეზე გავლენის ხარისხის განსაზღვრა. ამასთან, უთიერთგამაძლიერებელი ტენდენციები უფრო მნიშვნელოვანია, სხვებთან შედარებით.

მოცემული მეთოდის გამოყენების ალგორითმი მდგომარეობს შემდეგში: თავდაპირ-ველად განისაზღვრება გარე გარემოს გამოვლენილ შესაძლო ცვლილებათაგან თითოეულის დადგომის ალბათობა (მაგალითად, ექსპერტული შეფასების დახმარებით), შემდეგ დგინდება ურთიერთდაკავშირის არსებობა ერთ ცალკე აღებულ ტენდენციასა თითოეული სხვა განსახილველ ტენდენციას შორის (პოტენციური ეფექტის გაზრდის ან შემცირების თვალსაზრისით).

1-ელ ცხრილში მოცემულია მაკრო-გარემოს ფაქტორების ჯვარედინი ანალიზის შედეგების ცხრილური ფორმატის მაგალითი.

ცხრილი 1. მნიშვნელოვანი ფაქტორების ჯვარედინი ანალიზი

ტენდენციები	ეფექტის გამოვლენის ალბათობა	ზემოქმედება დანარჩენ ტენდენციებზე			
		ა	ბ	გ	დ
ა	0,5				
ბ	0,4	0,7			
გ	0,4				
დ	0,2		0,1		

როგორც ცხრილიდან ჩანს, გარემოს ცვლილება „ა“ ტენდენციის გამოვლენის დადგომისას არ ცვლის „ბ“, „გ“, „დ“ ტენდენციების გამოვლენის ალბათობას. „ბ“ ტენდენციის გა-მოვლენა ზრდის „ა“ ტენდენციის გამოვლენის ალბათობას (0,5 -დან - 0,7 -მდე), ხოლო „დ“ ტენდენციის გამოვლენა ამცირებს „ბ“ ტენდენციის გამოვლენის ალბათობას (0,4 -დან - 0,1 -მდე).

მაკრო-გარემოს შესწავლა არ უნდა დასრულდეს მხოლოდ იმის კონსტატაციით, თუ როგორ მდგომარეობაში იმყოფებოდა იგი უწინ ან როგორ მდგომარეობაში მოვა დღეს. ასევე მნიშვნელოვანია გამოვავლინოთ ტენდენციების, რომლებიც დამახასიათებელია თითოეული მნიშვნელოვანი ცალკეული ფაქტორის მდგომარეობის ცვლილებისათვის და შევეცადოთ ვიწინასწარმეტყველოთ ამ ფაქტორების განვითარების მიმართულება, რათა დავინახოთ ის, თუ რა საშიშროება შეიძლება ელოდეს კომპანიას და რა შესაძლებლობები შეიძლება გაიხსნას მის წინაშე მომავალში.

კომპანიის მიკრო-გარემოს ფაქტორებს მიეკუთვნება უშუალო გარემოს მონაწილეები, რომლებიც პირდაპირ ახდენენ გავლენას მიზნობრივ ბაზრებზე მისი საქმიანობის შესაძლებლობაზე.

ამ ფაქტორების ანალიზი მოიცავს შედეგ ძირითად ელემენტებს:

1. ბაზრის ტენდენციები: ბაზრის ტევადობა ფიზიკურ და ფულად გამოხატულებაში და მისი ტენდენციები; გაჯერების დონე, ერთ სულ მოსახლეზე საშუალო მოხმარება; საქონლის მომსახურების საშუალო ვადა, მოთხოვნა შეცვლაზე, შემცვლელი-საქონელი; ფასების დონის დინამიკა, გასაღების სისტემის სტრუქტურა; სარეკლამო საქმიანობის ინტენსივობის დონე.
2. მომხმარებლები: მყიდველთა სოციალურ-დემოგრაფიული პროფილი მოცემულ სეგმენტში; როლი ყიდვის გადაწყვეტილების მიღების პროცესში; როგორია მყიდველთა მოლოდინები და მოთხოვნილებები; შესყიდვების სიხშირე და პერიოდულობა; მარკეტინგის რომელი ფაქტორების მიმართ არიან მყიდველები უფრო მგრძნობიარენი; უკმაყოფილების მიზეზები.
3. კონკურენტები: ძირითადი კონკურენტები; კონკურენტების საქმიანობის მიზნები; კონკურენტების საქმიანობის არსებული სტრატეგიების შეფასება; ბაზარზე წარმატებული საქმიანობის წამყვანი ფაქტორები; ძირითადი კონკურენტების ძლიერი და სუსტი მხარეები.

4. განაწილების არხები (გასაღების ქსელი): ბაზრის წილი და თითოეული არხის ცვლილებათა ტენდენცია; კონცენტრაციის ხარისხი გასაღების სისტემაში; მოცემული არხით მომსახურების მიმღები მომხმარებელთა სეგმენტი; არხიდან არხამდე გასაღების ხარჯები და სავაჭრო დანარიცხები; ფასდაკლების პოლიტიკა; რეკლამისადმი დამოკიდებულება.
5. მომწოდებლები: საქმიანი ურთიერთობების სტაბილურობა და ხანგრძლივობა; მიწოდების ალტერნატიული წყაროების არსებობა; მიწოდების საფასო პირობები; ვერტიკალური ინტეგრაციის შესაძლებლობები.

კომპანიის საქმიანობის შიდა გარემოს ანალიზი: კომპანიის უნარი - ადაპტირდეს მუდმივად ცვალებადი გარემო პირობების მიმართ - დამოკიდებულია მისი შიდა გარემოს მდგომარეობაზე. შიდა გარემოში იგულისხმება კომპანიის ყველა შიდა ფაქტორის ერთობლიობა, რომლებიც გან-საზღვრავენ მისი სიცოცხლისუნარიანობის პროცესებს. კომპანიის სამიანობის შიდა გარემოს ანალიზი საშუალებას იძლევა გამოვლინდეს მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები, შეფასდეს ისინი კომპანიის განვითარების შესაძლო სტრატეგიის თვალსაზრისით.

შიდა-გარემოს ანალიზის მეთოდიკა გამოიყენება კომპანიის პოტენციალის (ორგანიზაციული, ფინანსური, მარკეტინგული, ტექნიკური, ტექნოლოგიური, საკადრო და სხვ. რესურსების) შეფასებისათვის.

კომპანიის შიდა-გარემოს ანალიზის ჩატარებისას ძირითადი ყურადღება ექცევა შემდეგ ფაქტორებს:

- მართვის ორგანიზაცია: ორგანიზაციული სტრუქტურა, ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია, ძირითადი სახის გადაწყვეტილებათა მიღების წესი და მეთოდები, გადაწყვე-ტილებათა შესრულებაზე კონტროლის სისტემის ორგანიზაცია, კომუნიკაციის სისტემის ორგანიზაცია, უმაღლესი მენეჯმენტის კვალიფიკაცია, სტრატეგიული დაგეგმვის სისტემა.
- მარკეტინგი: გამოყენებული კონცეფციები და სტრატეგიები, ბაზრები (სიდიდე, საკუთარი წილი, კონკურენტები), მომხმარებლები, საქონელი, საფასო პოლიტიკა, განაწილების არხები, გასაღების ორგანიზაცია, გაყიდვის შემდგომი მომსახურება, სარეკლამო საქმიანობა.

- ფინანსები: ფინანსური სიჯანსაღე და სტაბილურობა, ფინანსური რესურსების წყაროები და მათი სიდიდე, ფინანსების დაგეგმვა, ანგარიშგების მდგომარეობა.
- ტექნოლოგია და წარმოება: კადრების მდგომარეობა, მათი კვალიფიკაცია და კომპეტენტურობა; საწარმოო ქვედანაყოფები (რაოდენობა, სპეციალიზაცია, სიმძლავრე), გამოყენებული ტექნოლოგიის ტიპი, ძირითადი საწარმოო ფონდების ტიპი და მდგომარეობა, ტექნიკური მომსახურების ორგანიზაცია, წარმოების ორგანიზაცია, ხარისხის კონტროლის ორგანიზაცია.
- ორგანიზაციული კულტურა: ფასეულობები, ქცევის სტანდარტები და ტრადიციები, ხელმძღვანელთა მსოფლმხედველობრივი თავისებურებანი, მენეჯმენტის ფილოსოფია.

შიდა ფაქტორების ანალიზის შედეგები შეიტანება სპეციალურ ფორმაში (ცხრილი 2), რომელიც იძლევა კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების განსაზღვრის შესაძლებლობას.

SWOT-ანალიზი: კომპანიის საქმიანობის შიდა - და გარე გარემოს კვლევების შედეგები წარმოადგენს ამოსავალ მონაცემებს SWOT-ანალიზისათვის, რომლის პროცესშიც ხორციელდება კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების შეპირისპირება გარე გარემოს შესაძლებლობებთან და საფრთხეებთან. ანალიზის მიზანს წარმოადგენს კომპანიის საქმიანობის პრიორიტეტული სტრატეგიული სფეროების, ასევე მისი განვითარების გზაზე შესაძლო „ვიწრო ადგილების“ დადგენა. SWOT-ანალიზი შესაძლებელია ჩატარდეს კომპანიისათვის მთლიანად, ასევე ცალკეული ბიზნეს-ერთეულებისთვის, სხვადასხვა ბაზრებზე კომპანიის საქმიანობის ქრილში.

SWOT-ანალიზი მოიცავს შემდეგ სამ ეტაპს:

- ბაზრის შესაძლებლობების (Opportunities) და საფრთხეების (Threats) გამოვლენა გარე გარემოს კვლევის მსვლელობაში. შესაძლებლობები: მოვლენები და ტენდენციები, რომლებსაც შეუძლიათ ხელი შეუწყონ კომპანიის ახალი კონკურენტული უპირატესობების წარმოშობას და არსებულთა განმტკიცებას (ბაზრის სიდიდე, ბაზრის ზრდის პერ-სპექტივები, მოსალოდნელი კონკურენციის მასშტაბები). საფრთხეები: მოვლენები და ტენდენციები, რომლებიც ასუსტებენ კომპანიის არსებულ

ცხრილი 2. კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზის ფორმა

	ძირითადი ძლიერი მხარეები	უნიკალური ძლიერი მხარეები	ნეიტრალური ფაქტორი	უნიკალური სუსტი მხარეები	ძირითადი სუსტი მხარეები	მაღალი	საშუალო	დაბალი
მარკეტინგი								
კომპანიის რეპუტაცია	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
კომპანიის საბაზრო წილი	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
პროდუქციის ხარისხი	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
მომსახურების ხარისხი	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
საფასო პოლიტიკის ეფექტიანობა	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
განაწილების სისტემის ეფექტიანობა	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
საქონლის წინწაწევის მეთოდების ეფექტიანობა	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
გასაღების სამსახურის ეფექტიანობა	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
ინოვაციების ეფექტიანობა	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
გეოგრაფიული განაწილება	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
ფინანსები								
ზარეები/ვაპიტალის ხელმისაწვდომობა	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
ფულადი სახსრების ნაკადები	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
ფინანსური მდგრადობა	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
წარმოება								
სიმძლავრეები	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
ეკონომია მაშტაბებზე	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
შესამღებლოები	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
სამუშაო ძალა	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
წარმოების რიტმულობა	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
წარმოების ტექნიკური დონე	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
ორგანიზაცია								
მენეჯერები - ლიდერები	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
თანამშრომელთა დაინტერესება	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
სამეწარმეო ორიენტაცია	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
მოქნილობა	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++

კონკურენტულ უპირატესობებს და ამცირებენ ახალთა გაჩენის პოტენციალს.

- ძლიერი (Strengths) და სუსტი (Weaknesses) მხარეების განსაზღვრა კომპანიის შიდა გარემოს კვლევის პროცესში. ძლიერი მხარეები: მაღალი კომპეტენტურობა, საკმარისი ფინანსური რესურსები, სრულყოფილი ტექნოლოგია, კარგი მენეჯმენტი, მაღალი შრომითი ეთიკა, პროდუქციის

ხარისხის კონტროლის კარგი სისტემა და სხვ. სუსტი მხარეები: მოძველებული მოწყობილობა, მაღალი საწარმოო დანახარჯები, განვითარების ზუსტი სტრატეგიის არარსებობა, ფინანსური და სხვა რესურსების უკმარისობა და ა. შ.

- კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების შეპირისპირება გარე გარემოს შესაძლებლობებთან და საფრთხეებთან. სტრატეგიის შემუშავება უნდა დაეფუძნოს კომპანიის ძლიერ მხარეებს და უნდა მინიმიზდეს სუსტი მხარეები. ამ მიზნით არკვევენ, თუ ბაზარზე ცვლილებები როგორ შესაბამისობაშია კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების მიმართ. შემუშავდება შედარებითი მატრიცა.

SWOT-ანალიზი შესაძლებელია ჩატარდეს რიგი თვისებრივი და რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენებით. ისინი ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან მაჩვენებელთა შეფასების წესით და ფორმალიზების დონით.

SWOT-ანალიზის თვისებრივი მეთოდები ითვალისწინებენ ექსპერტების მიერ კომპანიის შესაძლო ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების შერჩევას, მაჩვენებლების ამორჩევის თვით ფაქტი კი იძლევა კომპანიისათვის მისი მნიშვნელობის ხარისხობრივ შეფასებას.

SWOT-ანალიზის თვისებრივი მეთოდების ყველაზე გავრცელებული ფორმა წარმოდგენილია მე-8 ნახაზზე.

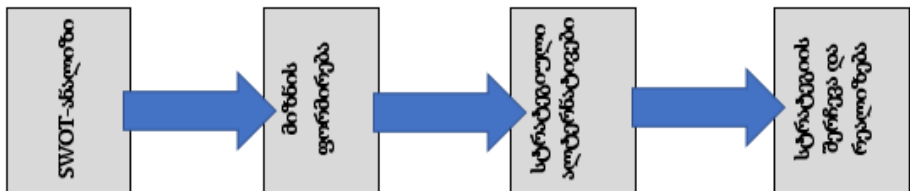
გარე გარემო	შიდა გარემო								
	სუსტი მხარეები (სმ)				ძლიერი მხარეები (ძმ)				
	სმ-1	სმ-2	სმ-3	ჯამი	ძმ-1	ძმ-2	ძმ-3	ჯამი	სულ
შესაძლებლობები (შმ)									
შმ-1									
შმ-2									
შმ-3									
საფრთხეები (სფ)									
სფ-1									
სფ-2									
სფ-3									
ჯამი									

ნახაზი 8. SWOT-ანალიზის ოთხმხრივი ბალური მატრიცა

ექსპერტების მიერ მოცემული ფორმატის მატრიცის შევსება ხორციელდება ორ ეტაპად: (1) გარე - და შიდა გარემოს ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორების (ჩვეულებრივ, თითოეულ ჯგუფში 3-5 ფაქტორის) ნაკრების განსაზღვრა; (2) ფაქტორების ოთხი ჯგუფის მონაცემების შედარება და ბალური შეფასების მიცემა ფაქტორთა შესაძლო კავშირებისათვის. შესაძლებელია გამოყენებული იქნას ბალებში შეფასების შემდეგი სკალები: უარყოფითი გავლენა -3 (ძლიერი), -2 (საშუალო), -1 (სუსტი); 0 - გავლენა არ არსებობს; პოზიტიური გავლენა +1 (სუსტი), +2 (საშუალო), +3 (ძლიერი). გრაფები „ჯამი“ გვიჩვენებს ბალების რაოდენობას მატრიცის სტრიქონებისა და სვეტების მიხედვით, ხოლო გრაფა „სულ“ - საერთო ჯამს მატრიცის სვეტების მიხედვით.

SWOT-ანალიზის რაოდენობრივი მეთოდები ითვალისწინებენ კომპანიაზე ფაქტორების გავლენის მნიშვნელობისა და სიძლიერის შეფასებას.

დაბოლოს, SWO-ანალიზის შედეგები გამოიყენება კომპანიის განვითარების სტრატეგიული ალტერნატივების განსაზღვრისას, შემდეგი სქემის მიხედვით:



დასკვნები

1. სტრატეგიული მარკეტინგული გადაწყვეტილება არის მარკეტინგული მიზნების მიღწევაზე მიმართული ქმედება, რომელიც, თავის მხრივ, გამომდინარეობს კორპორაციულ-მიზნებიდან. განასხვავებენ ორგანიზაციის მიერ მიღებულ მარკეტინგულ გადაწყვეტილებებს სამ - კორპორაციულ, ფუნქციონალურ და ინსტრუმენტალურ - დონეზე. კორპორაციული მარკეტინგული გადაწყვეტილებები განსაზღვრავენ ბაზართან ურთიერთქმედების სტრატეგიებს და ორგანიზაციის პოტენციალის შედარებას ბაზრის მოთხოვნებსა და ტენ-დენციებთან. ფუნქციონალური მარკეტინგული გადაწყვეტილებები მოიცავენ სტრატეგიული და ტაქტიკური ხასიათის ძირითად მარკეტინგულ გადაწყვეტილებებს, რომელიც ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს აირჩიოს

მიზნობრივი ბაზრები და სპეციალურად მათთვის შეიმუშავოს მარკეტინგულ ქმედებათა კომპლექსი. მარკეტინგის ინსტრუმენტალური გადაწყვეტილება ორგანიზაციას შესაძლებლობას აძლევს აირჩიოს მარკეტინგის ცალკეული ინსტრუმენტების საუკეთესოდ გამოყენების წესები, მიზნობრივ ბაზარზე მარკეტინგულ ქმედებათა ეფექტიანობის ასამაღლებლად.

2. ორგანიზაციის რესურსების მართვა საქმიანობის მიმზიდველი მიმართულებების შერჩევის საფუძველზე ხორციელდება BCG მატრიცის და მაკინზის (McKinsey) მატრიცის გამოყენებით. ზოგადი სახით, ისინი აიგება ორგანიზაციის (მისი სტრუქტურული ქვედანაყოფების) მარკეტინგული შესაძლებლობებისა და შიდა პოტენციალის შეფასების თანხვედრაზე.

3. კომპანიის ზრდა არის მისი საქმიანი აქტივობის გამოვლენა. საქმიანი აქტივობა შესაძლებელია ეფუძნებოდეს ზრდის სამ შესაძლებლობას: ორგანული ზრდა, ანუ ინტენსიური განვითარება საკუთარი რესურსების ხარჯზე; ზრდა სხვა საწარმოების შეძენის ხარჯზე ანუ ინტეგრირებული განვითარება (მოიცავს ვერტიკალურ და ჰორიზონტალურ ინტეგრაციას); დივერსიფიკაცია - საქმიანობის სხვა სფეროებში გადასვლა. ზრდის სტრატეგიები წარმოადგენს კომპანიის მართვის მოდელებს მისი საქმიანი აქტივობის სახეების შერჩევის გზით, შიდა- და გარე შესაძლებლობების გათვალისწინებით. ზრდის მართვა ხორციელდება: ანსოფის მატრიცის („პროდუქცია/ბაზარი“), გარე შეძენების მატრიცისა („საქმიანობის სფერო/სტრატეგიის ტიპი“) და ახალი BCG მატრიცის („საქონელი /დანახარჯები“) დახმარებით.

4. კომპანიის მიერ კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება ხორციელდება შემდეგი ამოცანების გადაჭრის საფუძველზე: როგორი შეიძლება იყოს კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის გზები? როგორ განისაზღვროს მარკეტინგული შესაძლებლობები კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად? როგორი სტრატეგიები არის შესაძლებელი კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად? როგორ შეფასდეს კონკურენტების საპასუხო ქმედებები? აღნიშნული ამოცანების გადასაჭრელად და კომპანიის მიერ კონკურენტული მდგომარეობის სამართავად გამოიყენება შემდეგი მოდელები და მატრიცები: საერთო კონკურენტული მატრიცა; კონკურენტული ძალების მოდელი; კონკურენტული უპირატესობის მატრიცა; კონკურენტების რეაქციის მოდელი.

5. მარკეტინგულ გადაწყვეტილებათა მიღების საფუძველს წარმოადგენს საბაზრო სიტუაციის ანალიზი. ანალიზის საგანს შეადგენს კომპანიის გარე- და შიდა გარემოს ფაქტორები. გარე გარემოს ფაქტორები მნიშვნელოვანწილად არაკონტროლირებადია. ისინი მოიცავენ ცვლილებებსა და ტენდენციებს, რომლებსაც კომპანია უნდა შეეგუოს. გარემოს ანალიზი ითვალისწინებს პირდაპირი ზემოქმედების გარემოს (მიკრო-გარემო) და არაპირდაპირი ზემოქმედების გარემოს (მაკრო-გარემოს) შესწავლას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ვანიშვილი მ., მოსიაშვილი ვ., ჭელიძე მ., ხიდირბეგიშვილი ნ. ბიზნესის კვლევის მეთოდები (სასწავლო-პრაქტიკული სახელმძღვანელო). - თბილისი, 2019. – 595 გვ. (ელექტრონული ვერსია).
2. კვლევის მეთოდები სოციალურ მეცნიერებებში. პირველი ქართული გამოცემა/ჩავა ფრანკფორტ-ნაჩმიასი, დევიდ ნაჩმიასი. - თბილისი, 2009. - 585 გვ.
3. კიკვაძე ტ., ბერიძე თ. ბიზნესის ანალიზის რაოდენობრივი მეთოდები. - თბილისი: საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, 2009.-174 გვ.
4. Business Research Methods. Donald R. Cooper; Pamela S. Schindler, McGraw-Hill/Irwin, 12th Edition, 2013. - 692 p.: <https://www.pdfdrive.com/business-research-methods-12th-ed-36607629.html>, უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 20.04.2020.
5. Когнитивная бизнес-аналитика: Учебник / Под науч. ред. д-ра техн. наук, проф. Н.М. Абдикеева. - М.: ИНФРА-М, 2010. 511с. + CD-R.
6. Малхорта Н. Маркетинговые исследования и эффективный статистический анализ статистических данных / Пер. с англ. Нареш Малхорта. - К.: ООО „ДС“, 2002.
7. Методология и методы научных исследований в экономике и менеджменте [Текст]: пособие для вузов / Завьялова Н.Б., Головина А.Н., Завьялов Д.В., Дьяконова Л.П., Мельников М.С. и др. - Москва-Екатеринбург, 2014. - 282 с.