



სოციალური ეკონომიკა

XXI საუკუნის აქტუალური პრობლემები

(პირველი ნომრის დამატება)
ლექციების კურსი

სტრატეგიული მარკეტინგი

ბ ე ბ მ ა:

- ← მოკლე შინაარსი
- ← შესავალი
- ← სტრატეგიული დაგეგმვა
- ← სტრატეგიული ბეგმა
- ← მარკეტინგი სტრატეგიული დაგეგმვის სისტემაში
- ← მარკეტინგის ბეგმა
- ← მარკეტინგის ორგანიზაცია კომპანიაში

მოქმედებებში იყავით უბრალო, განჭვრეტაში (წინასწარმეტყველებაში) სტრატეგი. რმმ შარი, ფრანგი პოეტი

მარკეტინგის სამყაროში ჩვენი მოგზაურობის მოცემულ ეტაპზე დაწვრილებით განვიხილოთ მარკეტინგული პროცესის მეორე და მესამე ეტაპები, ე.ი. კლიენტზე ორიენტირებული სტრატეგიების და მარკეტინგული პროგრამების შემუშავება. დასაწყისისათვის განვიხილოთ ორგანიზაციის სტრატეგიული დაგეგმვა მთლიანად. შემდგომ ვაჩვენებთ თუ მარკეტოლოგები სტრატეგიული გეგმის საფუძველზე და პარტნიორობთან ურთიერთქმედების პირობებში როგორც ფირმის შიგნით, ისე მის გარეთ, როგორ ემსახურებიან თავიანთ კლიენტებს. შემდგომ ლაპარაკი იქნება მარკეტინგული სტრატეგიისა და დაგეგმვის შესახებ: ნაჩვენები იქნება, თუ მარკეტოლოგები თავიანთი კომპანიისათვის როგორ ირჩევენ ბაზრებს, ახორციელებენ თავიანთი საბაზრო მიწოდების პოზიციურებას, შეიმუშავებენ მარკეტინგულ კომპლექსს და მართავენ თავიანთ მარკეტინგულ პროგრამებს. დაბოლოს, განვიხილავთ საკითხებს, რომლებიც დაკავშირებულია მარკეტინგში ინვესტიციების რენტაბელობის გაზომვასთან და ამ რენტაბელობის მართვასთან.

ამ თავის მიზნები

ამ თავის წაკითხვის შემდეგ თქვენ უნდა შეგეძლოს:

- მოგვითხროთ სტრატეგიული დაგეგმვის და მისი ეტაპების შესახებ
- აღწეროთ მისიის და კომპანიის მიზნების შემუშავების პროცესი
- ახსნათ, თუ კომპანიები როგორ ადგენენ და აფასებენ ბიზნეს-პორტფელებს
- აღწეროთ მარკეტინგის როლი სტრატეგიულ დაგეგმვაში
- უჩვენოთ ცვლილებები მარკეტინგის ორგანიზებაში

დურჟაკია კარლო იკოლოტეს ძე, ემდ, სრული პროფ. დურჟაკია კარლო კარლოს ძე, აკად. დოქტორი თათია დურჟაკია, აკად.დოქტ. ასოც პროფ.

შესავალი

ნებისმიერ კომპანიას სჭირდება სტრატეგია, რომელიც მას ბაზარზე ცვლილებებისადმი შეგუების საშუალებას მისცემს. არ არსებობს სტრატეგიები, რომლებიც ერთნაირად ესადაგება ყველას. ყოველმა კომპანიამ უნდა იპოვოს საკუთარი გზა, რომელიც საუკეთესოა ბაზარზე მისი პოზიციის, შესაძლებლობების, ამოცანებისა და რესურსების თვალსაზრისით. მისი დახმარებით კომპანიის ხელმძღვანელობა ინფორმაციას და ამოსავალ მონაცემებს დებულობს, რაც აუცილებელია სტრატეგიული დაგეგმვისათვის. სტრატეგიული დაგეგმვა კომპანიის მარკეტინგულ საქმიანობას წარმართავს, რომელიც მის სხვა ქვეგანყოფილებათა მუშაობასთან ერთად, კომპანიის სტრატეგიული მიზნების მიღწევის საშუალებას წარმოადგენს.

ამ თავში ჩვენ განვიხილავთ სტრატეგიული დაგეგმვის სამ ეტაპს: სტრატეგიული გეგმის შედგენას და მის ზეგავლენას მარკეტინგზე; საკუთრივ მარკეტინგულ საქმიანობას და მარკეტინგული გეგმის რეალიზაციას.

სტრატეგიული დაგეგმვა

მრავალი კომპანია თავის საქმიანობას ყოველგვარი გეგმის გარეშე წარმართავს. ახალ კომპანიათა ხელმძღვანელობა ჩვეულებრივ ძალზე დაკავებულია სხვა საქმეებით და დროს ვერ პოულობს დაგეგმვისათვის. წვრილ კომპანიებში კომპანიის ხელმძღვანელობა ჩვეულებრივ ძალზე დაკავებულია სხვა საქმეებით და დროს ვერ პოულობს დაგეგმვისათვის.

მპანიებში მიიხვეწენ, რომ დაგეგმვა აუცილებელია მხოლოდ მსხვილი ფირმებისათვის. მომწოდებელ კომპანიებში ვარაუდობენ, რომ ადრე ისინი იოლას გადიოდნენ დაგეგმვის გარეშე და მის გარეშე მომავალშიც იცხოვრებენ; მათ არ სურთ დროის დახარჯვა გეგმების შედგენაზე. შეიძლება გავიგონოთ მოსაზრება იმის შესახებ, რომ ცვლილებები ბაზარზე ძალზე სწრაფად ხორციელდება და გეგმა ძველდება, სარგებლის მოტანის მოსწრების გარეშე.

დაგეგმვაზე უარისთქმა ჩავარდნის დაგეგმვას ნიშნავს. სამაგიეროდ დაგეგმვის ყველა ეტაპის თანმიმდევრული რეალიზაცია უპირატესობებს აძლევს ნებისმიერი ტიპის კომპანიებს: მსხვილებს და წვრილებს, ახალს და მომწოდებულებს სტიმულს აძლევს სისტემურ აზროვნებას; კომპანიის ხელმძღვანელობას აძლევს მკაფიოდ ჩამოაყალიბოს ამოცანები და მეთოდები; აუმჯობესებს კომპანიის ქვეგანყოფილებათა ძალისხმევის კოორდინაციას და საშუალებას აძლევს მას მკაფიოდ ჩამოაყალიბოს სასურველი მიზნები. მტკიცება იმის შესახებ, რომ დაგეგმვა ნაკლებფექტიანია ცვალებად გარემოში, ვერ უძლებს კრიტიკას. გულდასმითი დაგეგმვა კომპანიას საშუალებას აძლევს დროულად შეამჩნიოს და რეაგირება ოპერატიულად მოახდინოს გარეშე ცვლილებებზე, უკეთ მოემზადოს მყისიერი ცვლილებებისათვის.

ჩვეულებრივ კომპანიები ადგენენ წლიურ, ხანგრძლივადიან და სტრატეგიულ გეგმებს.

- **წლიური გეგმა** ეს მოკლევადიანი გეგმაა ერთი წლის პერიოდისათვის. მასში იშლება კომპანიის მიმდინარე მდგომარეობა, მისი მიზნები, სტრატეგია, მოქმედებათა პროგრამა, ბიუჯეტი და გეგმის შესრულების კონტროლის საშუალებები.

- **ხანგრძლივადიანი გეგმა** დგება უახლოესი რამდენიმე წლისათვის. მასში აღიწერება ძირითადი ფაქტორები და ძალები, რომლებიც ზემოქმედებას მოახდენენ კომპანიაზე ამ პერიოდში. ეს გეგმა მოიცავს ხანგრძლივადიან მიზნებს, მათი მიღწევის ძირითად მარკეტინგულ სტრატეგიებს და ამისათვის საჭირო რესურსებს. ხანგრძლივადიანი გეგმა ყოველწლიურად გადაიხედება და განახლდება, ასე რომ კომპანიას ყოველთვის გააჩნია მიმდინარე ხანგრძლივადიანი გეგმა. კომპანიის წლიური და ხანგრძლივადიანი გეგმები ეხება მისი წარმატებული რეალიზაციის მიმდინარე საქმიანობას და ხერხებს.

- **სტრატეგიული გეგმა**, საერთო გეგმაა განუსაზღვრელი პერიოდისათვის მომავალში, იგი კომპანიას საშუალებას აძლევს ისეთიან-

ად შეეგუოს მუდმივად ცვალებად საგარეო პირობებს, რომ მაქსიმალური სარგებლობა მიიღოს თავისი შესაძლებლობებისაგან. საქმე ეხება სტრატეგიული ბალანსის მიღწევისა და შენარჩუნების პროცესს კომპანიის მიზნებს, რესურსებსა და ცვალებად საბაზრო პერსპექტივებს შორის.

სტრატეგიული დაგეგმვა მარკეტინგის გეგმის შემუშავების საფუძველია. იგი იწყება ფირმის საერთო მიზნებისა და მისიის ფორმულირებით, რომელთა საფუძველზე ყალიბდება კომპანიის კონკრეტული მიზნები. შემდეგ სწარმოებს ინფორმაციის შეგროვება და ანალიზი კომპანიის, კონკურენტების, ბაზრისა და გარემოს ბიზნესზე ზემოქმედი ფაქტორების შესახებ. SWOT-ანალიზის საფუძველზე კომპანია წარმოდგენას ღებულობს თავისი ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების შესახებ. ხელმძღვანელობა წყვეტს, საქმიანობის რასახეობებით უნდა დასაქმდეს და რა რესურსები უნდა გამოყოს თითოეული მათგანისათვის. შემდგომ კომპანიის თითოეული ქვეგანყოფილება შეიმუშავებს მარკეტინგულ და სხვა გეგმებს, რომელიც კომპანიის საერთო გეგმას ექვემდებარება. მარკეტინგული გეგმები დგება კომპანიის ქვეგანყოფილებებისათვის, ცალკეულ საქონელთა და ბაზრებისათვის. განსხვავებით სტრატეგიულისაგან, მარკეტინგული გეგმები უფრო დეტალურად განიხილავენ კონკრეტულ მარკეტინგულ შესაძლებლობებს. მაგალითად, კვების პროდუქტების მსოფლიოში უმსხვილესი კომპანია Nestle-ს შტაბბინა, რომელიც შევიცარიში იმყოფება, საერთო სტრატეგიულ გეგმას შეიმუშავებს. შემდეგ, კომპანიის ყოველი სტრატეგიული ქვეგანყოფილება შეიმუშავებს საკუთარ სტრატეგიულ გეგმებს. ისინი, თავიანთ მხრივ, სტრატეგიული დაგეგმვის საფუძველს წარმოადგენს კომპანიის ქვეგანყოფილებებში, სხვა ქვეყნებში. თითოეულ ამ დონეზე შემუშავდება მარკეტინგული და სხვა ფუნქციონალური გეგმები. დაბოლოს, გეგმები მუშავდება ცალკეული სავაჭრო მარკებისათვის ეროვნულ ბაზრებთან მიმართებაში.

დაგეგმვა, იქნება იგი სტრატეგიული, მარკეტინგული, თუ რომელიმე სხვა, ჩვეულებრივ ოთხი ეტაპისაგან შედგება: ანალიზის, გეგმის შედგენის, რეალიზაციისა და კონტროლისაგან (ნახ. 3.1).

- **ანალიზი.** დაგეგმვა იწყება კომპანიის მაქსიმალურად სრული ანალიზიდან. კომპანიამ უნდა შეისწავლოს და გააცნობიეროს გარემოს ფაქტორები, რათა იპოვოს მიმზიდველი შესაძლებლობები და თავიდან აიცილოს საგარეო

საფრთხეები. მან უნდა შეაფასოს თავისი ძლიერი და სუსტი მხარეები, მიმდინარე და დაგეგმილი მარკეტინგული ღონისძიებები და განსაზღვროს, რომელი შესაძლებლობების გამოყენებაა ყველაზე უფრო სასარგებლო. ანალიზი საშუალებას იძლევა მივიღოთ ინფორმაცია და ამოსავალი მონაცემები, რომლებიც ყოველ შემდგომ ეტაპზე დაგვჭირდება.

- **დაგეგმვა.** სტრატეგიული დაგეგმვის მსვლელობაში კომპანია გადაწყვეტს ბიზნესის რამდენიმე მიმართულებები განავითაროს. მარკეტინგული დაგეგმვა მოიცავს მარკეტინგული სტრატეგიის შერჩევას, რომელიც კომპანიას საერთო სტრატეგიული მიზნების მიღწევაში დაეხმარება. ცენტრალური ადგილი ამ პროცესში გეგმების შემდეგი სახეობების შემუშავებას განეკუთვნება: მარკეტინგის, საქონლისა და სავაჭრო მარკისა.

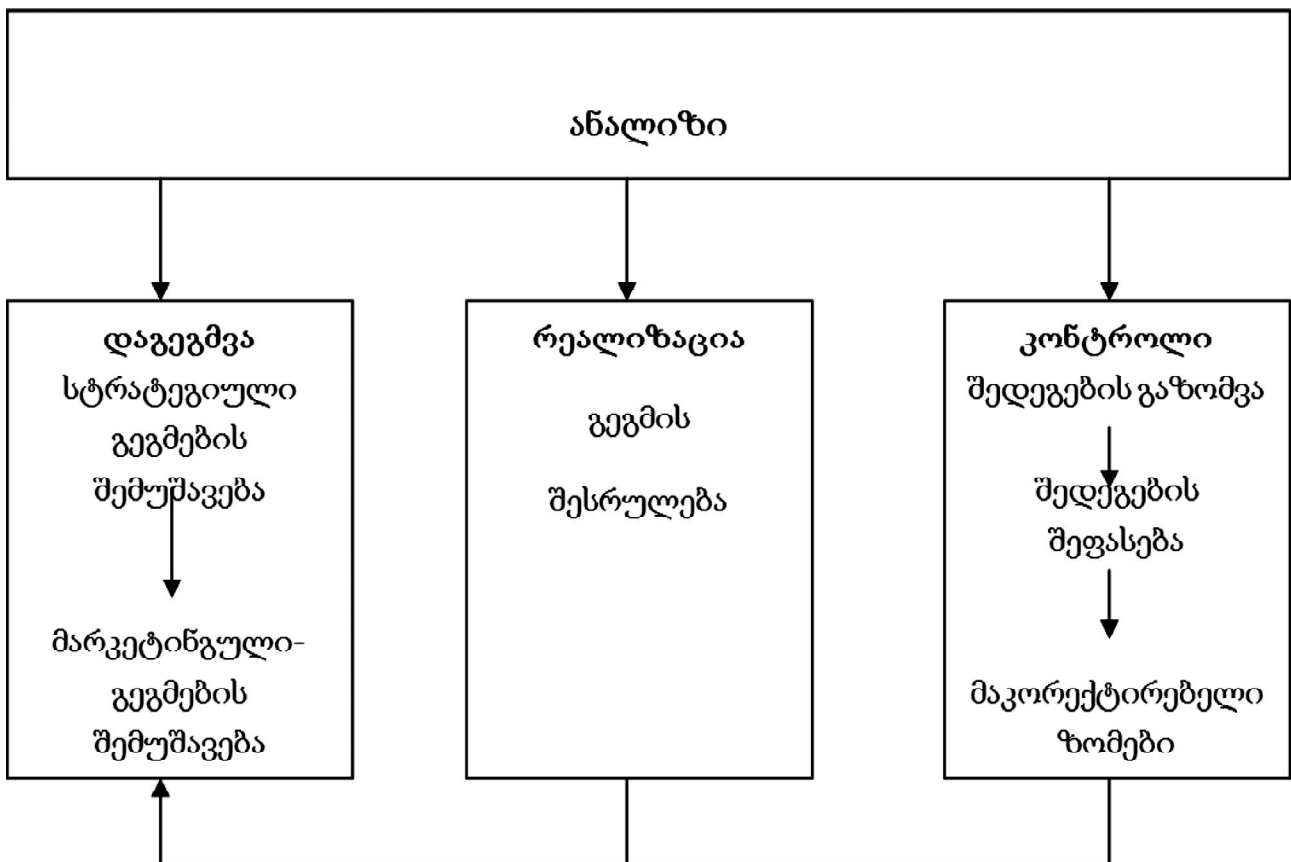
- **რეალიზაცია.** ამ ეტაპზე სტრატეგიული გეგმები კონკრეტულ ქმედებებად გადაიქცევა, რომლებიც კომპანიის მიზნების მიღწევაზეა მიმართული. მარკეტინგის გეგმების რეალიზაციით დაკავებულია როგორც კომპანიის პერსონალი, ისე არასაშტატო თანამშრომლები და კომპანიაპარტნიორთა წარმომადგენლები.

- **კონტროლი.** ამ ეტაპზე სწარმოებს გეგმისა და სხვა ქმედებათა შედეგების გაზომვა და შეფასება, და ასევე, აუცილებლობის შესაბამისად, ზომები მიიღება გეგმების კორექტირების და რეალიზაციის მიმართულებით. გეგმის შესრულების შეფასება ინფორმაციას იძლევა, რომელიც შეიძლება გამოყენებულ იქნეს შემდგომ დაგეგმვაში.

სტრატეგიული გეგმა შეიცავს: მისიას, სტრატეგიულ მიზნებს, სტრატეგიული აუდიტის შედეგებს, SWOT-ანალიზს და პორტფელურ ანალიზს, მიზნებსა და სტრატეგიებს. ყველა ამ კომპონენტის შემუშავება მნიშვნელოვანია მარკეტინგის გეგმების შესადგენად.

მისია გვისხსნის კომპანიის საქმიანობის მიზანს. ჩვეულებრივ კომპანია ბიზნესს იწყებს უკვე მკაფიო მისიის შექმნის შემდეგ, რომლის ავტორი ჩვეულებრივ კომპანიის დამაარსებელია. თანდათანობით მისია წაილეკება, მაგრამ რომც არა, ეს მაინც არ ნიშნავს, რომ კომპანია მისით ხელმძღვანელობს. თუკი მისია მკაფიო რჩება, მაგრამ დაკარგა თავისი აქტუალობა, შეიძლება სხვა ხასიათის პრობლემები წარმოიშვას.

თუკი კომპანიამ კურსი დაკარგა და დრეი-



ნახ.3.1 ბაზრის ანალიზი, გეგმის შედგენა, რეალიზაცია და კონტროლი

ფობს გაურკვეველი მიმათულებით, ხელმძღვანელობამ უნდა გადახედოს თავისი გეგმები და მკაფიოდ და ცალსახად უპასუხოს სხვა კითხვებს: რაში მდგომარეობს ჩვენი ბიზნესი? რა არის ფასეული ჩვენი მომხმარებლებისათვის? რატომ მივსდევთ ჩვენ ბიზნესს? რაშია ჩვენი უნიკალობა? ეს მარტივი კითხვებია, მაგრამ მათზე პასუხის მოძებნა ხშირ შემთხვევაში გაძნელებულია. წარმატებული კომპანიები საკუთარ თავს მუდმივად უყენებენ ამ კითხვებს და პასუხებს ეძებენ მათზე, და ეს გულდაჯერებულობის ნიშანია და არა შიშისა.

მრავალი ორგანიზაცია საკუთარი მისიის ოფიციალურ ფორმულირებას შეიმუშავებს, რომელიც ამ კითხვებზე პასუხსაც მოიცავს. მისიის მკაფიო განსაზღვრა კომპანიის თანამშრომლებს წარმართავს, მათი დამოუკიდებელ, ამასთან ერეთიანი მიზნის რეალიზაციაზე მართულ საქმიანობაზე.

მისიის ფორმულირება კომპანიის დანიშნულების წერილობითი სახით წარმოდგენილი ახსნაგანმარტებაა, პასუხი კითხვაზე, რისი მიღწევა სურს მას ყველაზე ზოგადი სახით.

ყველაზე უფრო ხშირად კომპანიები საკუთარ ბიზნესს განსაზღვრავენ საწარმოებელ საქონელთა (ჩვენ ვამზადებთ ავეჯს) ან გამოყენებულ ტექნოლოგიათა (ჩვენ ქიმიურტექნოლოგიური კომბინატი ვართ) თვალსაზრისით. მაგრამ, ეფექტიანი რომ იყო, მისიის ფორმულირება ორიენტირებული უნდა იყოს ბაზარზე.

რაში მდგომარეობს ჩვენი ბიზნესი? ამ კითხვის დასმა ერთობ სასარგებლოა. მასზე პასუხის გაცემა უნდა მოხდეს ბაზრის თვალსაზრისით, რომელზეც კომპანია მუშაობს, და არა გამოსაშვები პროდუქციის ან გამოყენებულ ტექნოლოგიათა თვალსაზრისით. საქონელი და ტექნოლოგიები დროთა განმავლობაში ძველდებიან, ხოლო საბაზრო მოთხოვნილებები უცვლელია. ბაზარზე ორიენტირებული მისია ხსნის თუ კლიენტთა რომელ საკვანძო მოთხოვნილებებს აკმაყოფილებს მოცემული კომპანია. ამიტომ კომპანია Rolls-Royce არ ამბობს, რომ აწვდის ძრავებს, არამედ აცხადებს, რომ უზრუნველყოფს სიმძლავრეს. კომპანია Visa-ს ბიზნესი არა საკრედიტო ბარათებია, არამედ კლიენტებისათვის შესაძლებლობის მიცემა, შეიძინონ ნებისმიერი საქონელი და მომსახურებები დედამიწის ნებისმიერ წერტილზე.

ვინ არიან ჩვენი მომხმარებლები? ეს ძალზე მნიშვნელოვანი საკითხია. სავაჭრო მარკა Rolls-Royce ყოველთვის პრესტიჟთან და ფუფუნებასთან ასოცირდება. მაინც ვინ არის Rolls-

Royce-ს ახალი საავიაციო ძრავის Trent-ის მყიდველი? პასუხი მარტივია: კომპანიები, რომლებიც თვითმფრინავებს უშვებენ, მაგალითად, Boeing-ი. თუკი Rolls-Royce მათ დაარწმუნებს, რომ ახალ თვითმფრინავებზე დააყენოს თავისი ძრავები, იგი მსხვილ შეკვეთას მიიღებს. ახლა დავფიქრდეთ: მართლაც ძრავების მყიდველთა სახით გამოდიან ისინი, ვინც უშვებენ თვითმფრინავებს, და არა ისინი, ვინც მათ ექსპლოატაციას ეწევიან ავიაკომპანიები? აკი სწორედ ისინი იყენებენ ძრავებს, რომლებითაც თვითმფრინავები აღიჭურვებიან. ან შესაძლოა ნამდვილი მყიდველი პილოტია? ან მომსახურე პერსონალი? თუ თვითმფრინავის მგზავრები?

რატომ ვმუშაობთ ბიზნესში? ამ კითხვაზე ძნელია პასუხის გაცემა არაკომერციული ორგანიზაციებისათვის. რისთვის არის საჭირო უნივერსიტეტები? სტუდენტებს რომ ვასწავლოთ, თუ სპეციალობის მიხედვით მათ მოსამზადებლად? მასწავლებლები რატომ მუშაობენ თავიანთ სამუშაოზე, იმიტომ, რომ მიისწრაფიან ახალი ცოდნისაკენ? თუკი დიახ, მაშინ რა სჯობია ფუნდამენტური თუ გამოყენებითი გამოკვლევები?

საითკენ მივსწრაფვით? ამ კითხვაზე პასუხი განსაზღვრავს კომპანიის როგორც სტრატეგიას, ისე მის სტრუქტურას. კომპანიები, რომლებიც დანახარჯების შემცირებაში ღიადერობისკენ მიისწრაფიან, ამაღლებენ წარმოების ეფექტიანობას. Aldi და KwikSave ემხრობიან წარმოების მარტივ და ეფექტიან ორგანიზაციას, დანახარჯთა დაწვრილებითი კონტროლის პირობებში. სხვა კომპანიები მისდევენ საქონლის დიფერენციაციის სტრატეგიას, მაგალითად, კომპანია Sony ცდილობს მოგების მიღებას ახალი საქონლისაგან, რომელთა უნიკალობა კონკურენტულ უპირატესობას იძლევა. კომპანიები, რომლებიც კონცენტრაციის სტრატეგიას ემხრობიან, ყველა ძალას მიმართავენ სრულყოფილების მიღწევაზე მკაფიოდ მონიშნული მიზნობრივი ბაზრის მომსახურებაში.

კომპანიის ხელმძღვანელობამ თავიდან უნდა აიცილოს მისიის როგორც ძალზე მოკლე, ისე მეტისმეტად გაფანტული ფორმულირებაც. გრიფელის ფანქრების მწარმოებელი, რომელიც აცხადებს, რომ აწარმოებს პოლიგრაფიულ მოწყობილობას, თავის მისიას ძალზე ფართოდ აყალიბებს. მისიამ უნდა უპასუხოს ასეთ კრიტერიუმებს.

• **რეალისტურობა.** კომპანია Singapore International Airlines-ი ბრწყინვალედ მუშაობს თავის ბაზარზე, მაგრამ თუკი იგი განაცხადებს, რომ მისი მისიაა უმსხვილეს ავიაკომპანიად გახდო-

მა მსოფლიოში, მაშინ ასეთი თვითმოტყუება არაფერ კარგს არ მოიტანს.

• **კონკრეტულობა.** მისია უნდა ესადაგებოდეს მხოლოდ მოცემულ კომპანიას. მისიათა ფორმულირებები, რომლებიც შემუშავებულია PR-განყოფილებებში, ხშირად მეტისმეტი ბუნდოვნებით ხასიათდებიან. განცხადება: „ჩვენ გვსურს გავხდეთ წამყვანი კომპანია დარგში კლიენტებისათვის ყველაზე მაღალი ხარისხის საქონელთა და მომსახურების შეთავაზებით ყველაზე უფრო დაბალ ფასებში“ შთამბეჭდავად, მაგრამ ძალზე ზოგადად ჟღერს. ასეთი ხმაურიანი განცხადებები ვერ დაგვეხმარებიან, როდესაც კომპანიას სწრაფად მოუწევს გადაწყვეტილების მიღება რთულ პირობებში.

• **უნიკალობა.** კომპანია Bang & Oulafseni სპეციალდება მიკროკომპიუტერების გამოშვებაზე, მაგრამ მან უნდა გაიაზროს საკუთარი საქმიანობა ბაზარზე, რომ თავისთვის მაქსიმალური სარგებლობით გამოიყენოს მისი უნიკალური კომპეტენცია: სტილი, დიზაინი, hi-fi კლასის აუდიოტექნიკა და ექსკლუზიურობა.

• **მოტივაცია.** მისიამ უნდა გამოიწვიოს მოტივაცია, აღმაფლობა და ენთუზიაზმი, და არა მოწყენილობა და ზიზღი. ფორმულირება „გავზარდოთ გაყიდვები და მოგება“, არ შეიძლება იყოს მისია, აკი მოგება მხოლოდ ჯილდოა მუშაობისათვის. კომპანიის თანამშრომლებმა უნდა გააცნობიერონ საკუთარი მუშაობის მნიშვნელობა, იგრძნონ თავიანთი წვლილი ადამიანთა ცხოვრების გაუმჯობესებაში. შეადარეთ ორო მისია: ორგანიზაცია Green Peace-ს: „მისცე შესაძლებლობა დედამიწაზე სიცოცხლის განვითარებას მთელი მისი მრავალფეროვნებით“ და კომპანია ABB-ს, „შესთავაზეთ კლიენტებს დიდი ფასეულობა და შექმენით კომპანიის ზედაპირული სტრუქტურა“.

კარგი მისიის შესამუშავებლად კომპანიამ აუცილებლად უნდა შექმნას *ხედვა (მოჩვენება)*. **ხედვა** – ესაა რაღაცნაირი სახე ანუ დევიზი, რომელიც ყველაზე უკეთ აღწერს კომპანიის განსაზღვრულ მოთხოვნილებას დროის რაღაც მომენტში.

კომპანიის მისიის ფორმულირებამ მოკლედ უნდა გამოხატოს მისი ხედვა და მისცეს საქმიანობის მიმართულება მომავალი ათიოცი წლისათვის. მისია არ უნდა შეიცვალოს ყოველ რამდენიმე წელიწადში გარემოს ფაქტორებთან ერთად. მაგრამ კომპანიამ უნდა გადახედოს თავის მისიას, თუკი მან დაკარგა აქტუალობა ან უკვე არ განსაზღვრავს მისი საქმიანობის ოპტიმალურ მიმართულებას.

საკუთარი მისიის საფუძველზე კომპანია

აყალიბებს სტრატეგიულ მიზნებს, რომლებითაც ხელმძღვანელობენ მისი მენეჯერები. მაგალითად, კომპანია International Minerals & Chemical-ი სხვებთან ერთად ასევე სასუქებსაც უშვებს. საწარმო, რომელიც ამას აკეთებს, არ ამბობს, რომ მისი მისია არის სასუქების გამოშვება. თავის მისიას საწარმო ხედავს აგროწარმოების მწარმოებლურობის ამაღლებაში. ეს მისია გულისხმობს მიზანთა მთელი იერარქიის არსებობას, მათ შორის წარმოებასა და მარკეტინგში. მწარმოებლურობის ამაღლების მისია სოფლის მეურნეობაში გულისხმობს მოცემული საწარმოს მიზანს, რომელიც ახალი სასუქების შემუშავებაში მდგომარეობს მოსავლიანობის ასამაღლებლად. მაგრამ გამოკვლევები ძვირი ჯდება და მოგების ნაწილის მეცნიერულ პროგრამებში დაბანდებას მოითხოვს. ამიტომ მოგების გადიდება საწარმოს კიდევ ერთი საკვანძო მიზანია. მოგება იზრდება გაყიდვათა ზრდის ან თვითღირებულების შემცირების ხარჯზე. გაყიდვები იზრდება კომპანიის ხვედრი წილის ამაღლების ხარჯზე სამამულო ბაზარზე, უცხოური ბაზრების ათვისების ან ორივე ფაქტორის ხარჯზე. ეს მიზნები შეიძლება კომპანიის მიმდინარე მარკეტინგული ამოცანა გახდნენ. ამოცანა „გავზარდო ჩვენი ხვედრი წილი ბაზარზე“ არა იმდენად კონკრეტულია, როგორც ფორმულირება „გავზარდოთ ბაზრის საკუთარი წილი ორ წელიწადში 15%-ით“. მისია ახასიათებს ბიზნესის ფილოსოფიას და კომპანიის საქმიანობის მიმართულებას, ხოლო სტრატეგიული მიზნები უნდა იყოს უფრო კონკრეტული და გაზომვადი. სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი ინფორმაციის მისაღებად ტარდება სტრატეგიული აუდიტი, რომლის შედეგების მიხედვით შემუშავდება კომპანიის მიზნები და სტრატეგიები. აუდიტი ორი ნაწილისაგან შედგება საგარეოსი და საშინაოსი.

საგარეო ანუ მარკეტინგული გარემოს აუდიტი, ესაა კომპანიის მაკრო და მიკროგარემოს შესწავლა. კომპანია EvroDisneys პრობლემები ნაწილობრივ შეიძლება მისი თვითდაჯერებულობით და მიკროგარემოსადმი არასაკმარისი ყურადღებით აიხსნას. მუშათა შრომის მაღალი ფასის გამო საფრანგეთში პარკი კომპანიას გაცილებით ძვირი დაუჯდა, ვიდრე აშშში; ევროპაში გადაადგილების მნიშვნელოვანი სატრანსპორტო ხარჯები ადიდებენ მომსვლელთა საერთო ხარჯებს, ხოლო ჩრდილოეთი ევროპის კლიმატი პარკს მთელი წლის განმავლობაში მუშაობის საშუალებას არ აძლევს. ვრო ისნეესაგან განსხვავებით კომპანია Center Parcs-მა წარმატებას მიაღწია. ამ პოლიუფერული კომპანიის პან-

სიონატები ჩრდილოეთი ევროპის მაცხოვრებლებს გამოჯამრთელებას და დასვენებას მთელი წლის განმავლობაში სთავაზობენ.

საშინაო აუდიტი იკვლევს თვით კომპანიის საქმიანობას. იგი ანალიზებს ფასეულობის შექმნის მთელ ჯაჭვს. საშინაო აუდიტის მსვლელობაში განიხილება ძირითადი ოპერაციები, რომელიც თან ახლავს პროდუქციისა და მომსახურების მოძრაობას კომპანიაში: მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგება, წარმოება, პროდუქციის გაგზავნა, გაყიდვები და მარკეტინგი, გაყიდვის შემდგომი მომსახურება. გარდა ამისა, საშინაო აუდიტს მიეკუთვნება პროცესები, რომლებიც კომპანიის საქმიანობას უზრუნველყოფენ: შესყიდვა, ახალ ტექნოლოგიათა შემუშავება, კადრების მართვა, კომპანიის ინფრასტრუქტურა. ეს პროცესები მარკეტინგულ საქმიანობას არ მიეკუთვნებიან, მაგრამ მარკეტინგული სტრატეგია დამოკიდებულია თითოეულ მათგანზე.

კომპანიის მდგომარეობისა და მისი განვითარების პერსპექტივის გასაგებად აუცილებელია შეგვეძლოს კომპანიის ფინანსური ანგარიშგების წაკითხვა და პირველ რიგში ძირითადი დოკუმენტებისამოგებისა და ზარალის ანგარიში და საბალანსო ანგარიში. **საბალანსო ანგარიში** – ესაა ფინანსური დოკუმენტი, რომელშიც ნაჩვენებია კომპანიის აქტივები, ვალდებულებები და საკუთარი კაპიტალი, განსაზღვრული თარიღის მდგომარეობით.

მოგებისა და ზარალის ანგარიში უფრო მნიშვნელოვანია საბალანსო ანგარიშზე მარკეტინგული ინფორმაციის მისაღებად. იგი გვიჩვენებს კომპანიის გაყიდვათა მოცულობას, დანახარჯებს საქონელთა წარმოებასა და რეალიზაციაზე მოცემული პერიოდის განმავლობაში. მოგებისა და ზარალის ანგარიშის შედარებით ორი შემდგომი პერიოდის მანძილზე, ფირმამ შეიძლება გამოავლინოს ხელსაყრელი და არახელსაყრელი ტენდენციები და მიიღოს შესაბამისი ზომები.

SWOT-ანალიზის გამოკვლევა საშუალებას იძლევა სტრატეგიული აუდიტის შედეგების საფუძველზე გამოავლინოთ კომპანიის საქმიანობის ძლიერი და სუსტი მხარეები, და ასევე საგარეო მარკეტინგული გარემოს შესაძლებლობები და საფრთხეები. SWOT-ანალიზის მიზანია კომპანიის ხელმძღვანელებს უჩვენოს საგარეო მარკეტინგული გარემოს ძირითადი ფაქტორები, რომელთაც შეუძლიათ ზეგავლენა მოახდინონ მის ბიზნესზე. მაგალითის სახით განვიხილოთ შინაური ცხოველების საკვების მწარმოებელი საერთაშორისო კომპანიის მსხ-

ვილი ქვეგანყოფილების შესაძლებლობები და საფრთხეები.

- **ეკონომიკური სიტუაცია.** ეკონომიკური სიტუაციის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით ადამიანთა სულ უფრო მეტი რაოდენობა, მოსახლეობის სხვადასხვა ფენებიდან, იყოლიებენ შინაურ ცხოველებს.

- **დემოგრაფიული ცვლილებები.** ჯერერთი, იზრდება არასრული ოჯახებისა და იმ ოჯახების რაოდენობა, სადაც მუშაობს ორივე მშობელი, მოსახლეობის საერთო დაბერების ფონზე. ეს ფაქტორები განაპირობებენ მოთხოვნას მოსახერხებელ საკვებზე შინაური ცხოველებისათვის (მოთხოვნის გადიდებასთან ერთად მშრალ საკვებზე). მეორე, ხანდაზმული ადამიანები, რომელთა ხვედრი წილი მოსახლეობის საერთო რაოდენობაში იზრდება, მიდრეკილები არიან იყოლიონ შინაური ცხოველები, რათა გაიღამაზონ მარტოობა.

- **ბაზარი.** შინაურ ცხოველთა საკვების ბაზარზე, ისე როგორც კვების პროდუქტების ბაზარზე ადამიანისათვის, გაიზრდება ჯანსაღი საკვების და ნახევარფაბრიკატიდელიკატესების შეძენის ტენდენცია. **ტექნოლოგია.** მალე გაჩნდება დაბალკალორიული, მაგრამ ყუათიანი და გემრიელი საკვების წარმოების შესაძლებლობა შინაური ცხოველებისათვის, ცხიმის დაბალი შემადგენლობით. ეს პროდუქტები მრავალ მყიდველს დააინტერესებს, რომლებიც თვალყურს ადევნებენ არა მხოლოდ საკუთარ, არამედ შინაურ ცხოველთა ჯანმრთელობასაც.

- **კონკურენტების აქტიურობა.** კონკურენტმა ამასწინათ განაცხადა, რომ ააწყოებს ახალი მაღალხარისხოვანი საკვების წარმოებას შინაური ცხოველებისათვის, რომლის მხარდასაჭერად დაგეგმილია მასშტაბური აქციები გასაღების სტიმულირების მიმართულებით და მძლავრი სარეკლამო კამპანია.

- **ზეწოლა ვაჭრობის მხრიდან.** ანალიტიკოსები წინასწარმეტყველებენ, რომ სუპერმარკეტების ქსელის მყიდველები ამ წელს მაღაზიების თაროებზე დაინახავენ სასურსათო საქონელთა ათასობით ახალ სახეობებს. მყიდველებს შეეძლება მათი მხოლოდ 38%-ის შეძენა, და ყოველ ახალ საქონელს ექნება მხოლოდ ხუთი თვე სიცოცხლისუნარიანობის დასამტკიცებლად.

- **დემოგრაფიული ცვლილებები.** არასრული ოჯახებისა და იმ ოჯახების რაოდენობის გადიდებით, სადაც ორივე მშობელი მუშაობს, მკაფიოდ გამოიკვეთა ორი ტენდენცია: ჯერერთი, იზრდება შინაურ ცხოველთა რაოდენობა, რომელთაც ნაკლებად სჭირდებათ მოვლა (ე.ი. უფრო ხშირად იყოლიებენ კატებს, ვიდრე ძაღ-

ლებს), მეორე, ხშირად იყოლიებენ შინაურ ცხოველებს, რომელთაც ნაკლები საკვები სჭირდებათ.

- **პოლიტიკა.** ევროკავშირის საკანონმდებლო აქტები მწარმოებლებს ავალდებულებენ საფუთავზე საკვების შედგენილობის მითითებას. ამის გამო მწარმოებლებს, შესაძლოა, მოუწიოთ უარი თქვან ზოგიერთ ინგრედიენტებზე, ისეთებზე, როგორიცაა კენგურუს, ცხენის ხორცი.

ყველა საფრთხე ერთნაირ ყურადღებას ან ზომების გადაუდებელ მიღებას როდი მოითხოვს მენეჯერმა უნდა შეაფასოს ყოველი საფრთხის და პოტენციური ზარალის ალბათობა, რომლის მიყენებაც მას შეუძლია, ხოლო შემდეგ ყურადღების აქცენტირება მოახდინოს ყველაზე უფრო შესაძლო და საშიშ საფრთხეებზე და შეიმუშავოს მათი აღმოფხვრის გეგმები.

შესაძლებლობები გაჩნდებიან მაშინ, როდესაც საგარეო ტენდენციები ხელსაყრელია კომპანიისათვის. ხელმძღვანელობამ უნდა შეაფასოს ყოველი შესაძლებლობა, მისი მიმზიდველობის და წარმატებული რეალიზაციის ალბათობის თვალსაზრისით. კომპანიების წინაშე იშვიათად იხსნება იდეალური შესაძლებლობები, რომლებიც ზუსტად შეესაბამებიან მათ ამოცანებსა და რესურსებს. შესაძლებლობათა რეალიზაცია დაკავშირებულია რისკთან. ყოველი შესაძლებლობის შეფასებისას მენეჯერმა უნდა გადაწყვიტოს, ამართლებს თუ არა პოტენციური სარგებლობა რისკებს, რაც დაკავშირებულია რეალიზაციასთან. ნებისმიერი ახალი ტენდენციის წარმოშობა ბაზარზე კომპანიისათვის წარმოადგენს როგორც საფრთხეებს, ისე შესაძლებლობებს, კომპანიის ძლიერ მხარეებთან დამოკიდებულებით. რადიკალური ტიპის საავტომობილო საბურავების წარმოების ტექნოლოგიის შემუშავებამ ფოლადის კორდით, ახალი შესაძლებლობები შექმნა კომპანია Michelin-ისათვის, რომელმაც ისარგებლა თავისი ტექნოლოგიური უპირატესობით ბაზრის წილის გადიდებისათვის. ინდუსტრიის დანარჩენი წარმომადგენლებისათვის ახალი ტექნოლოგია საფრთხეს წარმოადგენდა, რამდენადაც საბურავების ცვეთამდეგობის ზრდამ შეამცირა საერთო მოთხოვნა მათზე, რამაც შექმნა ჭარბი მწარმოებლური სიმძლავრეები მრავალ კომპანიაში.

SWOT-ანალიზის მსვლელობაში ჩამოითვლება კომპანიის არა ყველა ძლიერი და სუსტი მხარეები, არამედ მხოლოდ ისეთები, რომლებიც **წარმატების კრიტიკულ ფაქტორებს**, კომპანიის ძლიერ და სუსტ მხარეებს მიეკუთვნება, რომელიც ყველაზე უფრო არსებით ზეგავლენას

ნას მოახდენენ მის წარმატებაზე.

ძლიერი და სუსტი მხარეების ძალზე გრძელი ჩამონათვალი მოწმობს მკაფიო ორიენტირების და უუნარობის შესახებ, გამოვეყნოთ ძირითადი ამოცანები. ძლიერი და სუსტი მხარეები შედარებით და არა აბსოლუტურ ხასიათს ატარებს. კარგია რაღაცაში წარმატების მიღწევა, მაგრამ თუკი კონკურენტებმა თქვენ გაგასწრეს, მაშინ თქვენი წარმატება სუსტ მხარედ გადაიქცევა. ერრსედესი წარმატებით აწარმოებს საიმედო, ფუფუნებით და ხანგამძლე ავტომანქანებს, მაგრამ ეს უკვე არ წარმოადგენს კომპანიის ძლიერ მხარეს, როდესაც ონდას კომპანიის ავტომანქანა Acura-მ და კომპანია Toyota-ს Lexus-მა აშშ-ს ბაზარზე Mercedes-ს სამი პარამეტრით აჯობეს. დაბოლოს, ძლიერი მხარეები ფაქტებით უნდა დადასტურდეს. კომპანია Skoda-ს შეძენით კომპანია BMW-მ პოპულარული სავაჭრო მარკა მიიღო, მაგრამ გახდა თუ არა იგი უპირატესობა? საშიშია ასევე საკუთარი რეალური უპირატესობის გაუცნობიერებლობა.

ძლიერი მხარეები

- კომპანია ლიდერობს კატეგორიის მშრალი საკვების ბაზარზე.

- კომპანიას ხელი მიუწვდება მოწინავე დამუშავებებისადმი საკვები ტექნოლოგიების სფეროში.

- კომპანია ლიდერია ელიტური კვების ბაზარზე შინაური ცხოველებისათვის.

- კომპანიას პროდუქციის გავრცელების ქსელი გააჩნია მთელ მსოფლიოში.

- კომპანია ლიდერობს საკვების გაყიდვაში შინაური ცხოველებისათვის, საფრანგეთის, იტალიის, ესპანეთის და სამხრეთი ამერიკის ბაზრებზე.

სუსტი მხარეები

- კომპანიას მხოლოდ მესამე ადგილი უკავია დაკონსერვებული საკვების ბაზარზე შინაური ცხოველებისათვის.

- კომპანიას პროდუქციის დაუბალანსებელი ასორტიმენტი გააჩნია, რომელშიც არის საქონლები გაყიდვის დაბალი მოცულობით.

- კომპანიის პროდუქციის მარკებიდ დიდი ნაწილი ძალზე კარგად როდია ცნობილი.

- კომპანიას შედარებით დაბალი ბიუჯეტი გააჩნია რეკლამისა და წინწაწვევისათვის.

- პროდუქციის ასორტიმენტი სერიოზულ დამუშავებას მოითხოვს.

• მაღაზიების ქსელი არასაკმარისად განვითარებულია გერმანიის, დიდი ბრიტანეთის აშშ-ს და კანადის ბაზრებზე.

• კომპანიას ბიზნესის შემოსავლიანობის დაბალი დონე გააჩნია მთლიანად.

შინაური ცხოველებისათვის საკვების წარმოების მაგალითზე ჩვენ ვაჩვენეთ, თუ როგორ გამოიყურება SWOT-ანალიზი. უპირატესობები მშრალი და ელიტური საკვების ბაზრებზე დემოგრაფიულ ტენდენციებს შეესაბამება და ამიტომ ზრდის შესაძლებლობებს გვპირდებიან. მოწინავე საკვები ტექნოლოგიებისადმი ხელმისაწვდომობამ კომპანიას ასევე უნდა დაეხმაროს მომხმარებელთა ცვალებადი გემოს მიხედვრაში და დააკმაყოფილოს კანონის მოთხოვნა პროდუქტების შემადგებლობის დაბეჭდვის შესახებ. სუსტი მხარეები იმის შესახებ ლაპარაკობენ, რომ კომპანიას უფრო მკაფიო ორიენტირები სჭირდება ბიზნესში. კომპანიას შეეძლო რესურსების გამოთავისუფლება, რომელიც საჭიროა მშრალი და ელიტური საკვების ბაზარზე, თუკი უარს იტყოდა პროდუქციის ეკონომიკურად არახელსაყრელ სახეობებზე დაკონსერვებული საკვების საბითუმო ბაზარზე, გაამარტივებდა მოსაწყენ სტრუქტურას და შეამცირებდა წარმოებრივ პროცესებს. საკვები პროდუქტების გავრცელების მსოფლიო ქსელისადმი ხელმისაწვდომობით კომპანიას შეეძლო მოგების გადიდება და უფრო მკაფიოდ აღენიშნა თავისი ბიზნეს-სორგანიზაცია.

ბიზნეს-პორტფელი – ეს კომპანიის საქმიანობის სახეობათა და მის მიერ გამოშვებულ საქონელთა ერთობლიობაა. იგი დამაკავშირებელი რგოლია ფირმის საერთო სტრატეგიასა და მის ცალკეულ ქვეგანყოფილებათა შორის. საუკეთესო ბიზნეს-პორტფელი საშუალებას გვაძლევს კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეები შევაგუოთ მის შესაძლებლობებთან. კომპანიამ, ჯერერთი, უნდა გაანალიზოს არსებული ბიზნეს-პორტფელი და გადაწყვიტოს, ბიზნესის რა სახეობები უნდა განავითაროს შემდგომ, და რომელი არა; ხოლო მეორე, შეომუშავოს ზრდის სტრატეგია ბიზნესის ყოველი მიმართულებისათვის.

ბიზნეს-პორტფელის ანალიზი (პორტფელური ანალიზი) მენეჯერებს საწარმოს შეფასებაში ეხმარება, რომლებიც კომპანიის შემადგენლობაში შედიან. კომპანიისათვის აზრი აქვს დამატებითი სახსრების დაბანდება საქმიანობის უფრო მომგებიან მიმართულებებში და დაფინანსების შემცირებას (ან საერთოდ გაჩერებას) ნაკლებხელსაყრელ ქვეგანყოფილებებში.

ბიზნეს-პორტფელის ანალიზი (პორტფელური ანალიზი) ესაა მეთოდი, რომლის დახმარებითაც კომპანიის ხელმძღვანელობა განსაზღვრავს და შეაფასებს კომპანიის ბიზნესის სხვადასხვა მიმართულებებს.

ბიზნეს-პორტფელის ანალიზის შედეგად გამომცემლობა Dorling Kindersley, რომელიც ინანციალ თიმეს ეკუთვნოდა, აქცენტირებულ იქნა ძირითად ბიზნესზე, ილუსტრირებული წიგნების გამოცემაზე, რომელმაც უარი თქვა კომპიუტერული დისკების და ვიდეოპროდუქციის გამოშვებაზე და საკუთარ სავაჭრო ქსელზე.

სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეული (სბე) კომპანიის ქვეგანყოფილებაა, რომელიც ხასიათდება დამოუკიდებელი მისიით, ამოცანებით და დაგეგმვის სისტემით. სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეული შეიძლება იყოს ქვეგანყოფილება, საწარმოო საზოგადოება ქვეგანყოფილების შიგნით და ცალკეული საქონელი და სავაჭრო მარკაც კი.

ხელმძღვანელობის პირველი ნაბიჯები ბიზნეს-პორტფელის ანალიზის დროს უნდა გახდეს კომპანიის საქმიანობის ძირითად მიმართულებათა განსაზღვრა.

ბიზნეს-პორტფელის ანალიზის შემდგომ ეტაპზე კომპანიის ხელმძღვანელობა აფასებს სხვადასხვა სტრატეგიულ ბიზნეს-ერთეულთა მიმზიდველობას და გადაწყვეტილებას ღებულობს თითოეულ მათგანში ინვესტიციების მოცულობის შესახებ. ზოგიერთ კომპანიაში ეს პროცესი არაფორმალურ ხასიათს ატარებს. ხელმძღვანელობა განიხილავს პროდუქციის ყველა სახეობას და კომპანიის ქვეგანყოფილებებს და გამოაქვს დასკვნა, რომლის საფუძველზე გადაწყვეტს, თუ რა წვლილი უნდა შეიტანოს და რა რესურსები უნდა მიიღოს თითოეულმა სტრატეგიულმა ბიზნეს-ერთეულმა. სხვა კომპანიები მხარს უჭერენ პორტფელის დაგეგმვის ფორმალურ ზეზეულ მეთოდებს.

სტრატეგიული დაგეგმვა იმიტომ ტარდება, რომ გამოვავლინოთ კომპანიის ძლიერი მხარეების ოპტიმალური გამოყენების ხერხები, რომლებიც ხელსაყრელი მდგომარეობის გამოყენების შესაძლებლობას იძლევა. აქედან გამომდინარე, პორტფელური ანალიზის მრავალ სტანდარტულ მეთოდში სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულები ფასდება ორი მნიშვნელოვანი პუნქტის მიხედვით ბაზრის (დარგის) სტრატეგიულ ბიზნეს-ერთეულთა მიმზიდველობა და მისი პოზიციის ძალა ამ ბაზარზე (დარგში).

მარკეტინგი სტრატეგიული დაგეგმვის სისტემაში

კომპანიის საერთო და მარკეტინგული სტრატეგიები დიდწილად ემთხვევიან ერთმანეთს. მარკეტინგი შეისწავლის და ეძებს მათი დაკმაყოფილების გზებს. მაგრამ ეს ამოცანები განსაზღვრავს კომპანიის მისიას და მიზნებს. მნიშვნელოვანწილად სტრატეგიული გეგმა ოპერირებს მარკეტინგული კონცეფციებით (ბაზრის წილი, ბაზრის განვითარება, ზრდა), და ხშირ შემთხვევაში ძნელია განავსხვავოთ მარკეტინგული და სტრატეგიული დაგეგმვა. ზოგიერთი კომპანიები იყენებენ ტერმინ *სტრატეგიულ მარკეტინგულ დაგეგმვას*.

მარკეტინგი საკვანძო როლს თამაშობს კომპანიის სტრატეგიულ დაგეგმვაში. ჯერეთი, იგი განსაზღვრავს კომპანიის *ბიზნესის ფილოსოფიას*: კომპანიის სტრატეგია მიმართული უნდა იყოს მომხმარებელთა საკვანძო ჯგუფების მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებაზე. მეორე, მარკეტინგი სტრატეგიული დაგეგმვის სპეციალისტებს ამოსავალ მონაცემებს აძლევს და მათ მიმზიდველი საბაზრო შესაძლებლობების გამოვლენაში ეხმარება. დაბოლოს, ქვეგანყოფილებათა დონეზე მარკეტინგი მოცემული ქვეგანყოფილების მიზნების მიღწევის სტრატეგიის შემუშავებაში გვეხმარება.

მარკეტინგის მენეჯერთა მიზანი ყოველთვის გაყიდვათა გადიდება როდია. ზოგჯერ მათი ამოცანა გაყიდვათა უწინდელ დონეზე შენარჩუნებაში ან თუნდაც მოთხოვნის შემცირებაში მდგომარეობს. სხვა სიტყვებით, მარკეტინგის მენეჯერებმა მოთხოვნა კომპანიის ხელმძღვანელთა მიერ სტრატეგიული გეგმით განსაზღვრულ დონემდე უნდა დაიყვანონ.

სამომხმარებლო ფასეულობა და კლიენტის დაკმაყოფილება მარკეტინგის ნებისმიერი განყოფილების წარმატების ფორმულის უმნიშვნელოვანესი შემადგენლებია. მაგრამ, როგორც პირველ თავშია აღნიშნული, ერთ მხოლოდ მარკეტოლოგებს როდი შეუძლიათ ფასეულობის შექმნა კლიენტებისათვის. მარკეტოლოგები, მიუხედავად თავიანთი წამყვანი როლისა, შეიძლება მხოლოდ პარტნიორები იყვნენ კლიენტების მოზიდვაში, შენარჩუნებასა და შექმნაში. კლიენტებთან ურთიერთობების მართვასთან ერთად სპეციალისტმარკეტოლოგებმა პრაქტიკაში ასევე უნდა განახორციელონ პარტნიორებთან ურთიერთობების მართვა, ფასეულობის შექმნის ეფექტიანი ჯაჭვის შექმნით, რომლებიც ამ კომპანიის კლიენტებს ემსახურებიან. ისინი ასევე ეფექტიან პარტნიორულ ურთიერთობებში უნდა

შევიდნენ სხვა კომპანიებთან და ჩამოაყალიბონ *ფასეულობათა მიტანის* კონკურენტუნარიანი ქსელი.

კომპანიის ყოველი ქვეგანყოფილება უნდა განვიხილოთ როგორც რგოლი **კომპანიის სამომხმარებლო ფასეულობის შექმნის ჯაჭვში**. ეს ნიშნავს, რომ ყოველი განყოფილება მონაწილეობს სამომხმარებლო ფასეულობის შექმნაში, წარმოების, მარკეტინგის, მიტანის და გაყიდვის შემდგომი მომსახურების სფეროებში საქმიანობით. მთელი კომპანიის წარმატება დამოკიდებულია არა მხოლოდ და არა ინდენად ყოველი განყოფილების მუშაობის ხარისხზე, რამდენადაც საერთო შეთანხმებულობაზე.

მაგალითად, Wal-Mart-ის გლობალური მიზანია სამომხმარებლო ფასეულობის შექმნა და მომხმარებელთა დაკმაყოფილება საჭირო საქონელთა შეთავაზების გზით, შესაძლო დაბალი ფასით. Wal-Mart-ის მარკეტოლოგები შეისწავლიან კლიენტების საჭიროებებსა და მოთხოვნილებებს და მიუთითებენ, თუ რა საქონელი შეიძლება გაგზავნონ მაღაზიებში უფრო დაბალი ფასებით, ვიდრე კონკურენტებმა. მარკეტოლოგები ამზადებენ სარეკლამო კამპანიასა და გაყიდვების პროგრამებს და გამყიდველებს კლიენტების მომსახურებაში ეხმარებიან. მაგრამ მარკეტინგის განყოფილებას სხვა განყოფილების დახმარება სჭირდება. მაგალითად, თუკი Wal-Mart-ი მყიდველებს საქონელს დაბალი ფასით სთავაზობს, ეს ლაპარაკობს შესყიდვის განყოფილების მომუშავეთა მაღალ კვალიფიკაციაზე, რომლებმაც ხელსაყრელი მიმწოდებლების მოძებნა შეძლეს და მათგან საქონელი Wal-Mart-ისათვის ხელსაყრელი ფასით შეესყიდათ. საინფორმაციო სამსახურები დროულად და ზუსტად იტყობინებიან, თუ რა საქონელი იყიდება Wal-Mart-ის თითოეულ მაღაზიაში. ექსპედიტორები უზრუნველყოფენ საქონელთა დროულ და იაფ მიტანას.

სამომხმარებლო ფასეულობის ჯაჭვის შექმნის სიმტკიცე განისაზღვრება მისი ყველაზე სუსტი რგოლის სიმტკიცით. წარმატება იმაზეა დამოკიდებული, თუ თითოეული განყოფილება რამდენად ხარისხიანად ასრულებს თავის სამუშაოს, და იმაზე, თუ რამდენად შეთანხმებულია ყველა განყოფილებათა ქმედებები.

იდეალში კომპანიის ფუნქციონალური ქვეგანყოფილებები, კლიენტებისათვის სამომხმარებლო ფასეულობათა შექმნით, სრულ ჰარმონიაში უნდა მუშაობდნენ. მაგრამ პრაქტიკაში განყოფილებათა ურთიერთდამოკიდებულებები კონფლიქტებით და გაუგებრობებითაა აღსავსე. მაგალითად, მარკეტინგის განყოფილების საქმი-

ანობამ შეიძლება გამოიწვიოს შესყიდვის ფასების გადიდება, საწარმოო გრაფიკის დარღვევა, სასაქონლომატერიალური მარაგების დაგროვება საწვობებში, რომ არაფერი ვთქვათ შესაძლო პრობლემებზე ბიუჯეტთან. გასაკვირი როდია, რომ კომპანიის სხვა განყოფილებები ხშირად ეწინააღმდეგებიან მარკეტინგის განყოფილების ძალისხმევებს.

და მაინც მარკეტინგის განყოფილება იმას უნდა ცდილობდეს, რომ ყველა განყოფილება თავის სამუშაოს უყურებდეს საბოლოო მომხმარებლის თვალსაზრისით, და მიაღწიოს სამომხმარებლო ფასეულობის შექმნის ბრწყინვალედ ფუნქციონირებადი ჯაჭვის ჩამოყალიბებას.

ჯეკ უელჩი, General Electric-ის ყოფილი გენერალური დირექტორი, თავის ხელქვეითებს მიმართავდა: „არა კომპანია უზრუნველყოფთ თქვენ სამუშაოთი, არამედ კლიენტები!“ იგი ხაზს უსვამდა, რომ ჯენერალ ელექტრიკის ყველა თანამშრომელი, რომელ ქვეგანყოფილებაშიც ისინი არ უნდა მუშაობდნენ, ზეგავლენას ახდენენ კლიენტების დაკმაყოფილების ხარისხზე და მათ ღლიადლობაზე ამ კომპანიისადმი. მას ეკუთვნის ცნობილი აფორიზმი: „თუკი თქვენ საკუთარ სამუშაოს არ უყურებთ კლიენტის თვალეებით, მაშასადამე, თქვენ არაფერს არ მოიხრებთ თქვენი სამუშაოს შესახებ“.

სამომხმარებლო ფასეულობის შექმნით ფირმა უნდა შემოიფარგლოს მხოლოდ ფასეულობის შექმნის საკუთარი ჯაჭვით. მან უნდა შეხედოს მის მიმწოდებელა ჯაჭვებს, დისტრიბუტორებს და კლიენტებს. განვიხილოთ კომპანია McDonald's-ი. ყოველდღიურად ამ კომპანიის 31000 რესტორანი 50 მლნზე მეტ ადამიანს ემსახურება მთელ მსოფლიოში. კომპანია McDonald's-ს მიეკუთვნება ფასტფუდის ბაზრის 40%-ზე მეტი. მომხმარებელთა მრავალმილიონიანი ხროვა McDonald's-ში მიეშურება არა იმიტომ, რომ უყვართ ჰამბურგერები (მომხმარებლებს საერთოდ უფრო მეტად მოსწონთ ისეთ კომპანიათა პროდუქცია, როგორიცაა კომპანია Burger Kingი და Wendy). მომხმარებლებს მოსწონთ არა იმდენად McDonald's-ის პროდუქცია, რამდენადაც McDonald's-ის სისტემა, რომელიც ნებისმიერ ქვეყანაში უზრუნველყოფს ხარისხის, მომსახურების, სისუფთავისა და ღირებულების მაღალ სტანდარტებს. მაგრამ McDonald's-ის სისტემა ეფექტიანია მათ შორის იმიტომ, რომ კომპანიამ მოახერხა ეფექტიანი პარტნიორული ურთიერთობების დალაგება თავის ფრანჩაიზერებთან, მიმწოდებლებთან და სხვა პარტნიორებთან.

სულ უფრო ხშირად კომპანიები პარტ-

ნიორულ ურთიერთობებში შედიან მიწოდებათა ქსელის მონაწილეებთან, რათა გაზარდონ ფასეულობათა მიტანის ქსელის ეფექტიანობა. მაგალითად, კომპანია Toyota-მ თავის მისიაში მიმწოდებელთა დაკმაყოფილებაც კი შეიტანა. მიმწოდებლებთან ურთიერთდამოკიდებულებები – Toyota-ს მიღწევის ქვაკუთხედი. კომპანიები არაიშვიათად ჩამოიცილებენ მიმწოდებლებს, მათთან არათანაბარუფლებიანი შეთანხმების დადებით, რომელიც ძირითადად ხელსაყრელია კომპანია-მიმღებისათვის. ამერიკული ავტომშენებელი კომპანიები ისახავენ ყოველწლიური დანახარჯების შემცირების ამოცანას მაკომპლექტებლების შესყიდვაზე – აღნიშნავს ერთ-ერთი მიმწოდებელი და ამ მიზნის მისაღწევად ისინი ყველაფერზე არიან მზად. „ისინი შეიძლება ტერორისტებს შევადაროთ“. და აი მეორე მიმწოდებლის მოსაზრება: „იქმნება შთაბეჭდილება, რომ კომპანია Ford-ის მომუშავეები სიძულვილის განსაკუთრებულ სკოლას გადიან, რომელშიც მათ მიმწოდებელთა სიძულვილს ასწავლიან“. სრულიად სხვა მოსაზრებას ემხრობა კომპანია Toyota-ს მიმწოდებლები. ყველა გამოკითხვის შედეგები უჩვენებენ, რომ მათთვის თოყოტაყველაზე საუკეთესო კლიენტია, რომელიც არა თუ აბუჩად არ აგდებს მიმწოდებლებს, არამედ პარტნიორულ ურთიერთდამოკიდებულებაში შედის მათთან. კომპანია ანალიზებს თავის მიმწოდებელთა ბიზნესს, ატარებს ერთობლივ ღონისძიებებს პროდუქციის სრულყოფისათვის, ეხმარება მათ მომუშავეთა სწავლებაში და აქტიურად ეხმარება მიმწოდებლებს პრობლემის გადაჭრაში. აი რას ამბობს ამის თაობაზე Toyota-ს ერთ-ერთი მიმწოდებელი: „Toyota დაგვეხმარა ჩვენ რადიკალურად სრულგვეყო ჩვენი საწარმოო სისტემა. ჩვენ დავიწყეთ მხოლოდ ერთი კომპონენტის მიწოდებიდან მაგრამ, იმის კვალობაზე, თუ როგორ ვსრულყოფდით საკუთარ საწარმოო სისტემას, Toyota აფართოებდა მაკომპლექტებლების ასორტიმენტს, რომელთაც იგი ჩვენ გვიკვეთავდა. Toyota ჩვენი საუკეთესო კლიენტია“. მიმწოდებელთა დაკმაყოფილების ამდენად მაღალი ხარისხი ნიშნავს, რომ თოყოტას შეუძლია მიმწოდებლების ზემოქმედების იმედი ჰქონდეს თავისი ავტომანქანების ხარისხის ამაღლებაში, დანახარჯების შემცირებაში, და ახალი პროდუქტის შემუშავების დაჩქარებაში. მთლიანად მიმწოდებელთა დაკმაყოფილების ამაღლება Toyota-ს უფრო იაფი და ხარისხიანი მანქანების წარმოებაში ეხმარება, რაც ხელს უწყობს Toyota-ს კლიენტების დაკმაყოფილების ამაღლებას.

თანამედროვე ბაზარზე ჩვენ სულ უფრო

ხშირად ვხვდებით კონკურენციის გაქრობას ფორმებს შორის, რომლებიც „განმარტების თანახმად“ კონკურენტები უნდა იყვნენ. ამის ნაცვლად წარმოიშობა კონკურენცია ფასეულობათა მიტანის ქსელებს შორის, რომელთაც ეს კონკურენტები ქმნიან. ამრიგად, Toyota-სა და Ford-ის შედარებითი მაჩვენებლები განისაზღვრება ამ კონკურენტების მიერ შექმნილ სამომხმარებლო ფასეულობათა მიტანის ქსელების შედარებითი მაჩვენებლებით. რა შესანიშნავი ავტომანქანები არ უნდა გამოუშვას Toyota-მ, ბაზრის მისი წილი შემცირდება, თუკი ორდის სადილერო ქსელი უზრუნველყოფს გასაღების და მომსახურების ისეთ სისტემებს, რომლებიც კლიენტებს უფრო მეტ დაკმაყოფილებას მოუტანს.

მარკეტინგის გეგმა

საერთო სტრატეგიულ გეგმასთან ერთად, კომპანიას უნდა ჰქონდეს მარკეტინგის გეგმები ყოველი მიმართულების, საქონლის ან სავაჭრო მარკისათვის.

იმის გასაგებად, თუ როგორ გამოიყურება

მარკეტინგის გეგმა, განვიხილოთ გეგმა საქონლისათვის, რომელიც ჰგავს გეგმას სავაჭრო მარკისათვის; ორივეს შემუშავების ეტაპები დაგეგმვის საერთო პროცესს შეესაბამება, რომელიც ნაჩვენებია 3.1. ნახაზზე. მარკეტინგული გეგმა მოიცავს რეზიუმეს ხელმძღვანელობისათვის, ბაზრის მიმდინარე მდგომარეობის ანალიზს, საფრთხეებისა და შესაძლებლობების აღწერას, ამოცანებისა და პრობლემების ფორმულირებას, მარკეტინგულ სტრატეგიებს, მოქმედების პროგრამებს, ბიუჯეტებს და კონტროლის ზომებს (ცხრ. 3.1).

მარკეტინგის გეგმა უნდა იწყებოდეს საკვანძო მიზნებისა და მათი შესრულების წინადადებითა მიმოხილვით. აი მაგალითი.

მარკეტინგის გეგმა 2012 წლისათვის აღწერს, თუ როგორ უნდა მივაღწიოთ გაყიდვათა და მოგების ზრდას 2011 წელთან შედარებით. გაყიდვათა დაგეგმილი მოცულობაა – 24 მლნ ევრო, ზრდა შეადგენს 20%. ჩვენ ვთვლით, რომ ასეთ ზრდას შეიძლება მივაღწიოთ წარმოების ეფექტიანობის გადიდების, ფირმის კონკურენტული პოზიციების გაძლიერების და გასაღების არხების

ცხრილი 3.1. მარკეტინგის გეგმის შინაარსი

განყოფილება	მახასიათებელი
რეზიუმე ხელმძღვანელობისათვის	გეგმის მოკლე მიმოხილვა ხელმძღვანელობის სწრაფად გასაცნობად
ბაზრის მიმდინარე მდგომარეობა	მონაცემები ბაზრის, საქონლის, კონკურენტებისა და განაწილების არხების შესახებ (მარკეტინგული აუდიტიდან შედეგების მიხედვით)
SWOT-ანალიზი	კომპანიის ძირითადი ძლიერი და სუსტი მხარების დახასიათება, ასევე ძირითადი შესაძლებლობებისა და საფრთხეებისა, რომლებთანაც მას საქმე ექნება მომავალში
ამოცანები და პრობლემები	კომპანიის ამოცანები გაყიდვათა, ბაზრის წილისა და მოგების გადიდების სფეროში, ასევე პრობლემები, რომლებიც მათ შესრულებაზე ზეგავლენაში დაეხმარებიან.
მარკეტინგული სტრატეგია	საერთო მარკეტინგული მიდგომა, რომლის საფუძველზე იგულისხმება დაყენებული ამოცანების გადაჭრა
მოქმედების პროგრამები	მონაცემები იმის შესახებ, თუ რა ნაბიჯები იქნება გადადგმული, ვის მიერ და როგორი იქნება მათი ღირებულება
ბიუჯეტები	შემოსავლებისა და ხარჯების საორიენტაციო ანალიზი, რომელთა საფუძველზე განისაზღვრება ფინანსური მაჩვენებლები
კონტროლი	კონტროლის ღონისძიებები გეგმის შესრულებაზე

ოპტიმიზაციის ხარჯზე. კომპანიის საოპერაციო მოგება 2,5 მლნ ევრო იქნება, ე.ი. 25%-ით მეტი, ვიდრე შარშან. ამ მონაცემის მისაღწევად, გასაღების სტიმულირებაზე გამოიყოფა 500 ათასი ევრო (დაგეგმილ გაყიდვათა მოცულობის 2%). სარეკლამო ბიუჯეტი 720 ათ. ევრო იქნება (დაგეგმილ გაყიდვათა მოცულობის 3%).

რეზიუმე უმაღლეს ხელმძღვანელობას ეხმარება მაშინათვე დაინახოს გეგმის საკვანძო პუნქტები. რეზიუმეს შემდეგ უნდა მოხდეს მარკეტინგული გეგმის დასათაურება.

მარკეტინგული აუდიტი – ესაა კომპანიის საგარეო გარემოს, მიზნების, სტრატეგიების და მოქმედებათა კომპლექსური, დამოუკიდებელი და რეგულარული გამოკვლევა, რომელიც მიმართულია პრობლემათა და შესაძლებლობების გამოვლენაზე კომპანიის საქმიანობაში და მარკეტინგული ეფექტიანობის გადიდების გეგმის შემუშავებაზე.

განყოფილება – **ბაზრის მომდინარე მდგომარეობა** შეიცავს ინფორმაციას ბაზრის, საქონლის, კონკურენტების და განაწილების არხების შესახებ. გეგმის შემდგენლები იძლევიან **ბაზრის აღწერას** მთლიანად და მისი ძირითადი სეგმენტების დახასიათებას სიდიდის მითითებით უკანასკნელი რამდენიმე წლის განმავლობაში; შემდეგ იხილავენ მყიდველთა მოთხოვნილებებს და საბაზრო გარემოს ფაქტორებს, რომლებმაც შეიძლება ზეგავლენა მოახდინონ გაყიდვებზე. განყოფილებაში საქონლის აღწერა, ნაჩვენებია გაყიდვათა დონეები, ფასები და მთლიანი მოგება საქონელთა ასორტიმენტისა-

გან. განყოფილება **კონკურენცია** შეიცავს ძირითად მოწინააღმდეგეთა ჩამონათვალს და მათი სტრატეგიების აღწერას ხარისხის ამადლების, ფასწარმოქმნის, საქონელთა განაწილებისა და წინაწვევის სფეროებში. განყოფილებაში **განაწილების არხები** – მოცემულია უკანასკნელი ტენდენციების და ცვლილებების ანალიზი ამ სფეროში.

ბაზრის მიმდინარე მდგომარეობასაა მარკეტინგის გეგმის განყოფილება, რომელიც აღწერს მოზნობრივ ბაზარს და კომპანიის პოზიციებს მასზე.

მარკეტინგული საქმიანობის მართვა ძნელი იქნებოდა მაშინაც კი, როდესაც მართვა ხორციელდება მარკეტინგის მხოლოდ კონტროლირებადი ცვლადების მიხედვით. სინამდვილეში ყველაფერი კიდევ უფრო რთულია კომპანია მოქმედებს განუჭვრეტელ საბაზრო გარემოში, რომელიც საფრთხეებსა და შესაძლებლობებს ქმნის, და მუდმივად ფრთხილად უნდა იყოს, რათა თავიდან ავიცილოთ პირველები და არ გაუშვათ მეორეები.

კომპანიაზე პირდაპირ ზეგავლენას ახდენს მარკეტინგული გარემოს ისეთი საკითხები, როგორიცაა *კომპანიის ქვეგანყოფილებები, განაწილების არხების მონაწილეები, მიმწოდებლები, კონკურენტები, კონტაქტური აუდიტორიები*. მარკეტინგული გარემოს ფაქტორთა ნაწილი საერთოა ყველა კომპანიისათვის, მაგალითად, *დემოგრაფიული, ეკონომიკური, პოლიტიკურ-სამართლებრივი, სამეცნიერო-ტექნიკური, ბუნებრივი, სოციალური და კულტურული*. კომპანიამ უნდა გაითვალისწინოს ყველა ამ ფაქტორის ზეგავლენა მიწოდების შემუშავებისა და პოზიცირების

ცხრილი 3.2. მარკეტინგული აუდიტის საკითხები

მარკეტინგული გარემოს აუდიტი

მაკროგარემო

1. *დემოგრაფიული ფაქტორები.* რომელი დემოგრაფიული ფაქტორები ემუქრება კომპანიას ან უხსნიან ახალ შესაძლებლობებს?
2. *ეკონომიკური ფაქტორები.* შემოსავლების, ფასის, დანაზოგების და კრდიტების ცვლილებებს რა ზეგავლენის მოხდენა შეუძლიათ კომპანიაზე?
3. *ბუნებრივი ფაქტორები.* როგორია პროგნოზები ფასების, ბუნებრივი რესურსების ხელმისაწვდომობის და ენერგიის მიხედვით? ზრუნავს თუ არა კომპანია გარემოს შესახებ?
4. *მეცნიერულ-ტექნიკური ფაქტორები.* მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის რომელი მიღწევები შეეხება კომპანიის ბიზნესს? კომპანია რამდენად სრულად იყენებს ამ მიღწევებს?
5. *პოლიტიკურ-სამართლებრივი ფაქტორები.* მოქმედი კანონებიდან და ნორმებიდან რომელს შეუძლია ზეგავლენა მოახდინოს კომპანიის სტრატეგიაზე?
6. *კულტურული ფაქტორები.* როგორია მოსახლეობის დამოკიდებულება კომპანიის საქმიანობასთან და საქონელთან? მომხმარებელთა ცხოვრების წესში როგორ ცვლილებებს შეუძლია ზეგავლენა მოახდინოს კომპანიის ბიზნესზე?

დროს მიზნობრივ ბაზარზე.

SWOT-ანალიზისადმი მიძღვნილი განყოფილება მარკეტინგული აუდიტის მონაცემებს ეყრდნობა. მასში მოკლედ აღიწერება წარმატების საკვანძო ფაქტორები და მოტანილია კომპანიის ძლიერ და სუსტ მხარეთა ჩამონათვალი, კონკურენტებთან შედარებით. SWOT-ანალიზი უნდა მოიცავდეს დანახარჯების და სხვა ფაქტორების ანალიზს, რომლებიც მარკეტინგს არ მიეკუთვნებიან. ამ განყოფილებაში ასევე უნდა განვიხილოთ შესაძლებლობები და საფრთხეები; მასში შეიძლება ჩაერთოთ წინადადებები, რომლებიც დაკავშირებულია არიან საბაზრო ტენდენციებთან, სიტუაციასთან ეკონომიკაში ან კონკურენციასთან.

მიკროგარემო

1. **ბაზრები.** როგორ იცვლება ბაზრის მოცულობა და ზრდის ტემპები განაწილების არხების მონაწილეთა პოზიციები, მოგება? როგორია უმსხვილესი საბაზრო სეგმენტები?

2. **მყიდველები.** მყიდველები როგორ აფასებენ კომპანიის საქონლის ხარისხს, მომსახურებას და ფასებს? რის საფუძველზე ღებულობენ ისინი გადაწყვეტილებას ყიდვის შესახებ?

3. **კონკურენტები.** ვინაა კომპანიის ძირითადი კონკურენტები? როგორია მათი სტრატეგიები, ხვედრი წილი ბაზარზე, სუსტი და ძლიერი მხარეები?

4. **განაწილების არხები.** თავისი პროდუქციის განაწილების რა არხებით სარგებლობს კომპანია? რამდენად ეფექტიანია ისინი?

5. **მიმწოდებლები.** გარემოს რა ტენდენციები ახდენს ზეგავლენას მიმწოდებლებზე? როგორია ძირითადი წარმოებრივი რესურსების პროგნოზირებადი ხელმისაწვდომობის დონე?

6. **საკონტაქტო აუდიტორიები.** რომელი საკონტაქტო აუდიტორიები ქმნიან საფრთხეებს ან შესაძლებლობებს ხსნიან კომპანიისათვის? კომპანია როგორ უნდა მოიქცეს თითოეულ მათგანთან დამოკიდებულებით?

მარკეტინგული სტრატეგიის აუდიტი

1. **მისია.** მკაფიოდ არის თუ არა ჩამოყალიბებული კომპანიის მისია, ორიენტირებულია თუ არა იგი ბაზარზე?

2. **მიზნები.** არსებობს თუ არა მკაფიო მიზნები, რომლის მიხედვითაც სწარმოებს მარკეტინგის დაგეგმვა და შემდგომ ფასდება შედეგები? შეესაბამებიან თუ არა ეს მიზნები კომპანიის შესაძლებლობებს და ძლიერ მხარეებს?

3. **სტრატეგია.** გააჩნია თუ არა კომპანიას

დასახული მიზნების რეალიზაციის მარკეტინგული სტრატეგია?

4. **ბიუჯეტები.** კომპანიას საკმარისი რესურსები გააჩნია თუ არა საჭირო რაოდენობის საქონელთა საწარმოებლად შერჩეული სეგმენტისათვის და მარკეტინგის კომპლექსის რეალიზებისათვის?

აუდიტის სისტემის ანალიზი

1. **ფორმალური სტრუქტურა.** საკმარისია თუ არა უფლებამოსილებები ვიცეპრეზიდენტისათვის, რათა ზეგავლენა მოახდინოს კომპანიის ქვეგანყოფილებათა ქმედებებზე, რომელიც დაკავშირებულია მომხმარებელთა მომსახურებასთან? მოიცავს თუ არა კომპანიის მარკეტინგული საქმიანობის სტრუქტურა ყველა ფუნქციონალურ განყოფილებას, საქონელს, ბაზრებს და კომპანიის ტერიტორიებს?

2. **ფუნქციონალური ეფექტიანობა.** მარკეტინგისა და გასაღების განყოფილებები ეფექტიანად ურთიერთქმედებენ თუ არა კომპანიის სხვა ქვეგანყოფილებებთან? შეესაბამებიან თუ არა ქვეგანყოფილების თამანშრომელთა მომზადების დონე, კოორდინაცია, მოტივაცია და შეფასებები მარკეტინგის გეგმების რეალიზაციის მოთხოვნებს?

3. **ქვეგანყოფილებათა ურთიერთქმედების ეფექტიანობა.** ეფექტიანად თანამშრომლობენ თუ არა კომპანიის ფუნდამენტური ქვეგანყოფილებები – მარკეტინგული, საწარმოო, კვლევითი, საკადრო, შესყიდვების განყოფილება და სხ.

მარკეტინგული გარემოს აუდიტი

მარკეტინგის სისტემების აუდიტი

1. **მარკეტინგული საინფორმაციო სისტემა.** სთავაზობს თუ არა მარკეტინგული საინფორმაციო სისტემა ზუსტ და დროულ მონაცემებს მარკეტინგული გარემოს ცვლილების შესახებ? კომპანიის მენეჯმენტი ეფექტიანად იყენებს თუ არა ამ მონაცემებს?

2. **დაგეგმვის სისტემა.** ადგენს თუ არა კომპანია წლიურ და ხანგრძლივადიან გეგმებს? გამოიყენებიან თუ არა ისინი მუშაობაში?

3. **მარკეტინგის კონტროლის სისტემა.** სრულდება თუ არა წლიური გეგმების მიზნები? ტარდება თუ არა საქონელთა გაყიდვებისა და მომგებიანობის, ბაზრების, ტერიტორიებისა და გასაღების არხების რეგულარული ანალიზი?

4. **ახალ საქონელთა შემუშავება.** კარგად არის თუ არა აწყობილი ახალ საქონელთა იდეების გენერირების, გამოვლენის, და შერჩევის სისტემა? ატარებს თუ არა კომპანია ახალ

საქონელთა საბაზრო ტესტირებას? სარგებლობენ თუ არა კომპანიის სიახლეები წარმატებით?

შედგენიანობის აუდიტი

1. *მომგებიანობის აუდიტი.* კომპანიისათვის რამდენად მომგებიანია ესა თუ ის საქონელი, ბაზრები, ტერიტორიები და განაწილების არხები? საჭიროა თუ არა საქმიანობის გაფართოება ან შემცირება ბაზრის ამა თუ იმ სეგმენტზე? როგორი იქნება შედეგები?

2. *რენტაბელობის ანალიზი.* საქმიანობის რომელიმე სახეობა ხომ არ წარმოადგენს ძალზე ხარჯვითს? როგორ შეიძლება თვითღირებულების შემცირება?

მარკეტინგის კომპლექსის აუდიტი

1. *საქონელი.* ჩამოყალიბებულია თუ არა ამოცანები სასაქონლო ჯგუფებისათვის? ხომ არ არის საჭირო ამა თუ იმ საქონელთა წარმოების შეწყვეტა? საჭიროა თუ არა რომელიმე საქონლის დამატება? იგებს თუ არა რომელიმე საქონელი მათი ხარისხის, სტილის ან თვისებების ცვლილებების გამო?

2. *ფასი.* როგორია კომპანიის მიზნები, მეთოდები, სტრატეგიები და ქმედებები ფასწარმოქმნაში? შეესაბამებიან თუ არა დაწესებული ფასები კლიენტების წარმოდგენებს პროდუქციის ფასეულობის შესახებ? სწორად გამოიყენება თუ არა ფასწამოკლების სისტემა გასაღების სტიმულირებისათვის?

3. *განაწილება.* როგორია საქონელთა განაწილების მიზნები და სტრატეგიები? საკმაოდ ეფექტიანია თუ არა ბაზრის დაფარვისა და მომსახურების სისტემა? საჭიროა თუ არა გავრცელების არსებული არხების შეცვლა თუ ახლების დამატება?

4. *რეკლამა, საქონლის წინწაწევა და ფიარი.* როგორია კომპანიის მიზნები წინწაწევაში? როგორ ყლიბდება წინწაწევის ბიუჯეტი? საკმარისია თუ არა იგი? ეფექტიანია თუ არა რეკლამა მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებში? კომპანიას გააჩნია თუ არა გასაღების სტიმულირებისა და ფიარის პროგრამები?

5. *სავაჭრო პერსონალი.* რა მიზნები დგას კომპანიის პერსონალის წინაშე? საკმარისია თუ არა პერსონალი? კარგად აწყობილია თუ არა მისი მუშაობა? საკმარისია თუ არა მომზადების, მოტივაციისა და კონტროლის დონე? როგორ ფასდება კომპანიის სავაჭრო პერსონალის მუშაობა კონკურენტებთან შედარებით?

ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების შესწავლის შემდეგ კომპანია აყალიბებს მიზნებს, რომლებიც მიღწეულ უნდა იქნეს საგეგმო პერიოდში და განიხილავს პრობლემებს, რომლებიც ხელს შეუშლიან მათ მიღწევას. მაგალითად, კომპანია გეგმავს ბაზრის წილის გადიდებას 15%-მდე, გაყიდვათა შემოსავლიანობის გადიდებას 20%-მდე, ხოლო ინვესტიციების გამოსყიდვას 25%-მდე. თუკი ახლა ბაზრის წილი 10%-ს შეადგენს, მაშინ ზუსტად უნდა გადაწყდეს, საიდან მოვა დამატებითი გაყიდვები. კომპანია კონკურენტებს მყიდველებს წაართმევს, მოიზიდავს ახალ მყიდველებს ან სხვა მეთოდებს იპოვის.

წარმატების მისაღწევად მაღალკონკურენტულ დღევანდელ ბაზარზე, კომპანიები ორიენტირებული უნდა იყვნენ მომხმარებლებზე, უფრო მაღალ სამომხმარებლო ფასეულობათა მოზიდვით და შენარჩუნებით კონკურენტებთან შედარებით. მაგრამ ამისათვის უნდა იცოდეს მყიდველთა საჭიროებები და მოთხოვნილებები, ამიტომაც მარკეტინგი მომხმარებელთა ყველა კატეგორიის დაწვრილებით ანალიზს მოითხოვს. კომპანიებმა იციან, რომ მოცემულ ბაზარზე ყველა მომხმარებელს ერთნაირად კარგად ძალზე ბევრს ვერ დააკმაყოფილებენ და ყველას განსხვავებული მოთხოვნილებები გააჩნიათ. მაშასადამე, კომპანიებმა უნდა მოახდინონ ბაზრების დასეგმენტება, აირჩიონ ყველაზე უფრო მიმზიდველი სეგმენტები და შეიმუშაონ კონკურენტებთან შედარებით უფრო ეფექტიანი მომსახურების სტრატეგია. მთელი პროცესი შეიძლება სამ სტადიად დავეთ: *ბაზრის დასეგმენტება, მიზნობრივი სეგმენტების შერჩევა და საქონლის დასეგმენტება ბაზარზე.*

ბაზარი შედგება მყიდველთა სხვადასხვანაირი კატეგორიის, სწაქონელთა და მოთხოვნილებებისაგან. მარკეტოლოგის ამოცანაა – განსაზღვროს თუ რომელი სეგმენტები ხსნიან უკეთეს შესაძლებლობებს კომპანიისათვის. მყიდველთა კლასიფიცირება და მომსახურება სხვადასხვანაირად შეიძლება, სხვადასხვა, მაგალითად გეოგრაფიულ, დემოგრაფიულ, ფსიქოგრაფიულ ან ქცევით ნიშნებზე ორიენტირებით.

ბაზრის დასეგმენტებას ბაზრის დაყოფაა მყიდველთა ცალკეულ ჯგუფებად სხვადასხვა მოთხოვნილებებით, მახასიათებლებით ან ქცევით, ყოველი თითოეული მათგანისათვის საჭიროა სხვადასხვა საქონელი ან მარკეტინგული კომპლექსები.

ნებისმიერი ბაზარი სეგმენტებისაგან შედგება, მაგრამ ყოველი დასეგმენტება ერთნაირად სასარგებლო როდია. მაგალითად, ბაზარზე

პრეპარატი ტაილენოლის წინააღმდეგობას არანაირი აზრი არა აქვს მომხმარებელთა ბაზრის მამაკაცებად და ქალებად დაყოფას, რამდენადაც ყველა ისინი ერთნაირად რეაგირებენ მარკეტინგულ ღონისძიებებზე.

ბაზრის სეგმენტი – მომხმარებლებია, რომლებიც ერთნაირად რეაგირებენ მარკეტინგის მასტიმულირებელი ხერხების განსაზღვრულ ანაკრებზე.

მაგალითად, საავტომობილო ბაზრის ერთ-ერთ სეგმენტს შეადგენენ მყიდველები, რომლებიც მიუხედავად ფასისა, ირჩევენ ყველაზე დიდ და კომფორტულ ავტომანქანას. საავტომობილო ბაზრის მეორე სეგმენტი, მყიდველებია, რომლებიც ორიენტაციას ფასსა და ეკონომიურობაზე ღებულობენ. შეუძლებელია ავტომანქანის ისეთი მოდელის შექმნა, რომელიც თანაბრად დააკმაყოფილებდა ორივე სეგმენტს, ამიტომ კომპანია ძალისხმევას კონცენტრირებას ახდენს ბაზრის მხოლოდ ერთი ან რამდენიმე სეგმენტის დაკმაყოფილებაზე.

ბაზრის სეგმენტების გამოვლენის შემდეგ კომპანია გადაწყვეტილებას ღებულობს ერთი ან რამდენიმე სეგმენტის შერჩევის შესახებ.

ბაზრის მიზნობრივი სეგმენტების შერჩევა მოიცავს ბაზრის ყოველი სეგმენტის მიმზიდველობის შეფასებას და ასათვისებლად ერთი ან რამდენიმე სეგმენტის შერჩევას.

კომპანია შეაჩევს სეგმენტებს, რომლებშიც შეძლებს ხანგრძლივი დროის მანძილზე მყიდველებს შესთავაზოს უმაღლესი სამომხმარებლო ფასეულობა. კომპანია შეზღუდული რესურსებით, შეიძლება პრეტენზიას აცხადებდეს ერთ ან რამდენიმე სპეციფიკურ სეგმენტზე ან ნიშაზე. მაგალითად, კომპანია Arm & Hammer-ი აწარმოებს საკვებ სოდას, რომელიც გამოიყენება სამომხმარებლო საქონელთა მრავალი კატეგორიის, მათ შორის კბილის პასტის, დეზოდორანტების და ა.შ. დასამზადებლად. კომპანია White Wave საკუთარი თავის რეკლამირებას ახდენს როგორც ქვეყანაში სოიოს რძის უმსხვილესი მწარმოებლისა. ხოლო ნიშის მომსახურე კომპანია Jones Soda-მ, რომელიც გამაგრებული სასმელების ინდუსტრიის ისეთი გიგანტების ჩრდილში მოქმედებს, როგორიცაა Coca-Cola და Pepsi, დიდი ხანია გაიგო, რომ „პატარაც შეიძლება საუკეთესო” და ერთობ მომგებიანი იყოს.

კომპანიას ხშირად რამდენიმე მონათესავე სეგმენტი ემსახურება. მსხვილმა კომპანიამ შეიძლება გადაწყვეტილება მიიღოს საქონელთა ახალი სპექტრი შესთავაზოს ბაზრის ყველა სეგმენტის მომსახურებისათვის. კომპანიათა

უმრავლესობა, ახალ ბაზარზე გასვლისას იწყებს ერთი რომელიმე სეგმენტით, და თუკი მათ თან სდევს წარმატება, სხვებსაც ითვისებს. საბოლოო ანგარიშში ასეთმა კომპანიამ შესაძლოა მოიცვას ბაზრის ყველს სეგმენტი. ნებისმიერ ფორმას სურს ისეთი გახდეს თავის დარგში, როგორიც კომპანია General Motors-ი გახდა ავტომშენებლობაში. General Motors-ი ამტკიცებს, რომ აწარმოებს ავტომანქანას „ნებისმიერი ადამიანისათვის, ნებისმიერი გემოვნებისა და ნებისმიერი საფულისათვის”.

ბაზრის სეგმენტების შერჩევის შემდეგ კომპანია გადაწყვეტს, **თუ რა პოზიციებს დაიკავებს იგი ამ სეგმენტებზე.** ეს ის ადგილია, რომელიც მყიდველის აღქმაში მოცემულ საქონელს უკავია ანალოგიურ საქონლებს შორის. თუკი მყიდველები არ გამოყოფენ რომელიმე საქონელს სხვებს შორის ბაზარზე, ისინი არ შეიძენენ მას.

საქონელთა პოზიცირება ბაზარზე – ღონისძიებათა კომპლექსია, რომელთა წყალობით მიზნობრივ მომხმარებელთა შეგნებაში მოცემულ საქონელს განსაკუთრებული და კომპანიისათვის ხელსაყრელი ადგილი უკავია ანალოგიურ საქონელთა შორის.

როგორც ერთ-ერთი ექსპერტი აღნიშნავს, პოზიცირების არსი იმაში მდგომარეობს, „თუ როგორ ახორციელებთ თქვენ საკუთარი საქონლის ან კომპანიის დიფერენცირებას პოტენციური კლიენტის შეგნებაში.” მთავარია – გადავწყვიტოთ, როგორ წარმოვიდგინოთ ეს განსხვავება.

მარკეტოლოგები მიისწრაფვიან ისეთი პოზიცირებისაკენ, რომლის დროსაც მათი საქონელი ხელსაყრელად განსხვავდება კონკურირებადი სავაჭრო მარკებისაგან, რომლის ხარჯზეც უზრუნველყოფა სტრატეგიული უპირატესობა. კომპანია BMW უშვებს, „გადაადგილების სრულყოფილ საშუალებას ტრანსპორტზე”, კომპანია ორდის ავტომანქანა „შექმნილია თქვენს წინაშე დაგებული გზის დასაძლევად”; კომპანია Kia გაირდებათ „სიმძლავრეს, რომელიც გაგაოცებთ თქვენ”. ასეთი მაცდუნებელ-მარტივი ფორმულები ქმნიან სასაქონლო მარკეტინგული სტრატეგიის ჩონჩხს.

საქონლის პოზიცირება მის კონკურენტულ უპირატესობათა განსაზღვრიდან იწყება, რომლებიც განსაზღვრავენ კიდევაც მის ადგილს ბაზარზე. კონკურენტული უპირატესობა შეიძლება იყოს ან მაღალი სამომხმარებლო ფასეულობა ან კონკურენტებთან შედარებით დაბალი ფასები, ან რაღაც დამატებითი უპირატე-

სობები. თუკი საქონელი პოზიციონდება როგორც უფრო მაღალი სამომხმარებლო ფასეულობის მფლობელი, იგი მას მართლაც უნდა გააჩნდეს, ამიტომ ეფექტიანი პოზიციონირება იწყება დიფერენცირებული მარკეტინგული მიწოდების შემუშავებიდან, რომელიც მომხმარებელს მოცემული საქონლის უფრო მაღალი ფასეულობის შესახებ ატყობინებს, კონკურენტების საქონელთან შედარებით. სასურველი პოზიციის შერჩევის შემდეგ კომპანიამ სწრაფად უნდა დაიკავოს იგი და ამის შესახებ შეატყობინოს მიზნობრივ მომხმარებლებს. პოზიციონირების სტრატეგია მხარდაჭერილი უნდა იყოს კომპანიის მარკეტინგულ ღონისძიებათა საერთო პროგრამით.

მარკეტინგიზმ ორბანიზება კომპანიაში

კონკურენტულ უპირატესობათა მიღწევის საერთო სტრატეგიის შერჩევის შემდეგ კომპანია გადადის მარკეტინგული კომპლექსის დაგეგმვაზე.

მარკეტინგული კომპლექსისაა გაზომვადი მარკეტინგული ინსტრუმენტების ერთობლიობა, რომელთაც კომპანია იყენებს მიზნობრივი ბაზრის სასურველი რეაქციის მისაღებად.

მარკეტინგული კომპლექსის კომპანიის ნებისმიერი ქმედებებია, რომლებსაც შეუძლია ზეგავლენა მოახდინოს მის საქონელზე მოთხოვნაზე. მრავალრიცხოვანი შესაძლებლობები შეიძლება დაიყოს ცვლადების ოთხ ჯგუფად: საქონელი (produkt), ფასი (prike), გაერცელება (placement), და წინწაწევა (promotion).

საქონელი კომპანიის პროდუქციისა და მომსახურების ურდვევი ერთიანობაა.

ფასიფულის ის რაოდენობაა, რომელიც მყიდველებმა უნდა გადაიხადონ საქონლისათვის.

საქონლის განაწილება – კომპანიის ქმედებებია, საქონლის მისაწოდებლად მიზნობრივი მომხმარებლებისათვის.

საქონლის წინწაწევა – მონაცემების გაერცელების სისტემაა საქონლის ღირსებების შესახებ, რომელიც მოწოდებულია მიზნობრივი მომხმარებლები გადახაროს მის შესაძენად.

ეფექტიანი მარკეტინგული პროგრამა აერთიანებს მარკეტინგული კომპლექსის ყველა ელემენტს მარკეტინგული მიზნების მიღწევის შეთანხმებულ პროგრამაში, მყიდველებისათვის სამომხმარებლო ფასეულობის შეთავაზების გზით. მარკეტინგული კომპლექსი მოიცავს ტაქტიკური ხერხების ანაკრებს მტკიცე პოზიციონირების უზრუნველსაყოფად მიზნობრივ ბაზრებზე.

ამრიგად, მარკეტოლოგები, თავიანთ მხრივ, ყიდიან საქონელს, ხოლო მომხმარებელი თავის

მხრივიძენს საგსებით არა საქონელს, არამედ თავისი პრობლემების გადაწყვეტილებებს. ამასთან კლიენტებს აინტერესებს არა ფასი თავისთავად, არამედ საქონლის შეძენის, გამოყენების და უტილიზაციის ერთობლივი დანახარჯები (მას შემდეგ, რაც იგი მთლიანად ამოწურავს თავის რესურსს). კლიენტებს ასევე სურთ, რომ საქონლის ან მომსახურების შეძენა იყოს რაც შეიძლება უფრო მოხერხებული. დაბოლოს, კლიენტებს სჭირდებათ კომპანიასთან შეხვედრის შესაძლებლობა.

მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავება (ისე როგორც ნებისმიერი სხვისა) ყოველთვის უფრო მარტივია, ვიდრე მისი პრაქტიკაში რეალიზება, მაგრამ წარმატების მისაღწევად ორივე ეტაპს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს. და გახსოვდეთ: უპირატესობა კონკურენტების წინაშე მიიღწევა სწორედ გეგმების რეალიზაციის ეტაპზე. რამდენიმე კომპანიას შეიძლება მსგავსი სტრატეგიები აღმოაჩნდეთ, მაგრამ ბაზარზე გაიმარჯვებს ის, ვინც მათ უფრო სწრაფად და ეფექტიანად დანერგავს.

მარკეტინგის გეგმების წარმატებული რეალიზებისათვის საჭიროა კომპანიის ყველა თანამშრომელთა აწყობილი მუშაობა. განვიხილოთ, მაგალითად, კომპანია ოსცპი. თავიანთი მარკეტინგული გეგმების რეალიზებისათვის, ყოველდღიურად მუშაობს კომპანიის ათასობით მომუშავე და პარტნიორი. მარკეტინგის მენეჯერები გადაწყვეტილებებს ღებულობენ მიზნობრივი სეგმენტების, სავაჭრო მარკების საფუთავის, ფასების, საქონელთა წინწაწევისა და განაწილების მიხედვით; კომპანიის სხვა განყოფილებათა კოლეგებთან თანამშრომლობით ისინი განიხილავენ საქონლის დიზაინს, გამოშვების მოცულობას და სასაწყობო მარაგებს, დაფინანსებისა და ფუღადი შემოსულობების საკითხებს. ისინი მუშაობენ უცხოელ პარტნიორებთან, მაგალითად, სარეკლამო აგენტებთან და მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებთან, კომპანიისა და მის საქონელთა შესახებ ხელსაყრელი საზოგადოებრივი აზრის შესაქმნელად. კომპანიის გამყიდველები ცალკობრივ მაღაზიებს არწმუნებენ სარეალიზაციოდ Bosch-ის საქონელთა აღებას, მათთვის შესაბამისი ადგილების უზრუნველყოფას მაღაზიის ვიტრინებსა და დახლებზე, სარეკლამო მასაღების გამოყენებას.

მარკეტინგული გეგმების წარმატებული რეალიზაცია დამოკიდებულია კომპანიის მოხერხებულობაზე გამოიყენოს მომუშავეთა პოტენციალი, ორგანიზაციული სტრუქტურა, გადაწყვეტილებათა მიღების სისტემა და წახალისებები, და ბოლოს, კულტურა. ყველა ღონეზე კომპა-

ნიაში უნდა მუშაობდნენ თანამშრომლები, რომელთაც საჭირო გამოცდილება, მოტივაცია და პიროვნული თვისებები გააჩნიათ. თუკი კომპანიას უნდა ლოიალურ კლიენტთა მიღება, მან თავიდან უნდა ისწავლოს მათი შერჩევა, მომზადება და თავისი პერსონალის შენარჩუნება. ამასწინანდელი გამოკვლევის შედეგებმა აჩვენეს, რომ რაც უფრო მაღალია პერსონალის მომზადების დონე, და რაც უფრო კარგად არის ორგანიზებული კადრების მართვა, მით მაღალია კომპანიის მუშაობის შედეგები.

სტრატეგიის წარმატებულ რეალიზებაზე ზეგავლენას ახდენს კიდევ ერთი ფაქტორი – გადაწყვეტილებათა მიღებისა და წახალისებათა სისტემა, ე.ი. მუშაობის დაგეგმვის, ბიუჯეტირების და სტიმულირებისადმი ფორმალური და არაფორმალური მიდგომა და სხ. მაგალითად, თუკი კომპანია წახალისებს მენეჯერებს მოკლევადიანი შედეგებისათვის, მაშინ მათ არ ექნებათ ხანგრძლივადიანი მიზნებზე მუშაობის სტიმული. კომპანიებმა, რომლებმაც ეს იციან, შეცვალეს სტიმულირების საკუთარი სისტემები, მასში ახალი დამატებითი მაჩვენებლების შეტანით, და არა მხოლოდ გაყიდვათა ტრადიციული ფორმებისა.

გადაწყვეტილებათა მიღებისა და წახალისებათა სისტემასამუშაოს დაგეგმვისადმი, ბიუჯეტირებისადმი, სტიმულირებისადმი ფორმალური და არაფორმალური მიდგომები და ა.შ.

მარკეტინგული პროგრამების ეფექტიანი რეალიზაცია მოითხოვს წინასწარ მომზადებას. კომპანიამ უნდა მიაღწიოს იმას, რომ მის თანამშრომლებს ყველა დონეზე უნდა ჰქონდეთ აუცილებელი შრომითი ჩვევები, მოტივაცია და პირადი თვისებები. უკანასკნელ წლებში სულ უფრო მეტი კომპანია აღიარებს, რომ ადამიანისეული რესურსების ხანგრძლივადიანი დაგეგმვა მნიშვნელოვან უპირატესობას უზრუნველყოფს კონკურენტების წინაშე.

დაბოლოს, წარმატებით რეალიზდება მხოლოდ ის მარკეტინგული სტრატეგია, რომელიც ფირმის კულტურას შეესაბამება.

კორპორაციული კულტურასაა ფასეულობათა და მრწამსის სისტემა, რომელთაც კომპანიის ყველა თანამშრომელი ინაწილებს, ეს კომპანიის კოლექტიური თვითშეგნება და რეპუტაციაა.

კულტურა ფარულად ხელმძღვანელობს თანამშრომელთა საქციელს კომპანიის ყველა დონეზე. მარკეტინგული სტრატეგიები, რომლებიც არ შეესაბამებიან კომპანიის სტილსა და კულტურას, ვერ გადარჩებიან. რამდენადაც მართვის

სტილისა და კულტურის შეცვლა ძნელია, კომპანიები შეიმუშავენ სტრატეგიებს, რომლებიც მათ კულტურას შეესაბამება, და თავიანთ კულტურასა და სტილს ახალ სტრატეგიებს არ მიუშენებ.

მარკეტინგული გეგმების რეალიზაციის წარმატება იმაზეა დამოკიდებული, თუ კომპანიას რამდენად ხელეწიფება ერთიან პროგრამაში ხუთი ელემენტის გაერთიანებამოქმედებათა პროგრამის, ორგანიზაციული სტრუქტურის, გადაწყვეტილებათა მიღებისა და წახალისების სისტემის, ადამიანისეული რესურსებისა და კულტურისა.

მარკეტინგის კონტროლი

მარკეტინგული გეგმების შესრულებისას ცოტა მოულოდნელობა როდი ხდება, ამიტომ მარკეტინგულმა განყოფილებამ მარკეტინგის სისტემატიური კონტროლი უნდა განახორციელოს.

მარკეტინგის კონტროლი – მარკეტინგული სტრატეგიებისა და გეგმების და აუცილებლობის ზომით კორექტივების შეტანის პრაქტიკული რეალიზაციის შედეგების შეფასებაა.

მარკეტინგის კონტროლი ოთხი ეტაპისაგან შედგება: ხელმძღვანელობის მიერ მარკეტინგული მიზნების დაყენება, მარკეტინგის ეფექტიანობის გაზომვა ბაზარზე, განსხვავებათა მიზეზების გამოვლენა (თუკი ასეთი არსებობს) მოსალოდნელ და ფაქტობრივ ეფექტიანობას შორის, მაკორექტირებელ ქმედებათა შემუშავება და ჩატარება, რომლებიც მიმართულია დაშორებულ რეალურ შედეგებს შორის. ზოგჯერ შეიძლება საჭირო გახდეს მოქმედებათა პროგრამების და მიზნების შეცვლაც კი.

ოპერატიული კონტროლიმომდინარე შედეგების შეპირისპირებაა წლიურ გეგმებთან და აუცილებლობის შემთხვევაში მაკორექტირებელ ქმედებათა შესრულება. ოპერატიული კონტროლის ფუნქციამაში დარწმუნებაა, რომ კომპანია წარმატებით ახდენს თავისი მიზნების რეალიზებას გაყიდვების, მოგების და ა.შ. მიხედვით, რომლებიც დაფიქსირებულია მის წლიურ გეგმებში. ოპერატიულმა კონტროლმა ასევე უნდა დააზუსტოს საქონელთა, ტერიტორიების, ბაზრების და არხების რენტაბელობა.

სტრატეგიული კონტროლი – კომპანიის სტრატეგიათა შესაბამისობის ანალიზია წარმოშობად შესაძლებლობებთან. მარკეტინგული სტრატეგიები და პროგრამები სწრაფად ძველდებიან,

ამიტომ კომპანიები პერიოდულად გადახედავენ თავიანთ მიდგომებს შერჩეული ბაზრებისადმი. ასეთი სტრატეგიული კონტროლის ძირითადი ინსტრუმენტი **მარკეტინგული აუდიტი** გარემოს ყოველმხრივი, სისტემატური, დამოუკიდებელი და პერიოდული შესწავლა, რომელშიც თავის საქმიანობას და მის ამოცანებს ახორციელებს კომპანია.

მარკეტინგული აუდიტი მოიცავს არა მხოლოდ პრობლემურ სფეროებს, არამედ ასევე ბიზნესის ყველა ძირითად მარკეტინგულ სფეროს, მარკეტინგულ სტრატეგიას, მარკეტინგულ ორგანიზაციას, მარკეტინგულ სისტემებს, მარკეტინგულ კომპლექსს, მარკეტინგულ შედეგიანობას და რენტაბელობას. აუდიტს ჩვეულებრივ ავალდებუნ გამოცდილ და ავტორიტეტულ ორგანიზაციას. აუდიტის შედეგები შეიძლება მოულოდნელი აღმოჩნდეს: მისი შედეგების მიხედვით ხელმძღვანელობა გადაწყვეტილებას ღებულობს იმის შესახებ, რა ზომები უნდა მივიღოთ, როგორ და სახელდობრ როდის.

მარკეტინგის მენეჯერებმა უნდა იზრუნონ იმისათვის, რომ მარკეტინგისთვის გამოყოფილი სახსრები დახარჯულ იქნეს მაქსიმალური სარგებლით. წარსულში მრავალ კომპანიას არ რცხვენოდა სახსრების დახარჯვა მსხვილ და ძვირადღირებულ მარკეტინგულ პროგრამებზე, ხშირ შემთხვევაში არ ფიქრობდნენ რა ფინანსურ უკუგებაზე. ისინი ფიქრობდნენ, რომ მარკეტინგს მოაქვს ფინანსური შედეგები, რომლის გაზომვა შეუძლებელია. მაგრამ უკანასკნელ პერიოდში სიტუაცია შეიცვალა. „უდარდული მარკეტინგული ხარჯების დრო წავიდა, იგი შედეგიანობის და პერსონალური პასუხისმგებლობის გაზომვის დროით შეიცვალა. მრავალფეროვან მონაცემთა და საიმედო ინსტრუმენტების არსებობა, რეკლამისა და ფიარისადმი ადამიანთა ურთიერთობების შეცვლა მარკეტოლოგებს საშუალებას აძლევს დასაბუთებლად დაიცვან შერჩეული მარკეტინგული სტრატეგიები ღია დისკუსიაში კორპორაციულ ხელმძღვანელობასთან. თანამედროვე მარკეტოლოგებს შეუძლიათ ზუსტად გაიანგარიშონ ინვესტიციების გამოსყიდვის ვადა მარკეტინგში. ამასთან არა მხოლოდ წლის განმავლობაში, არამედ ასევე დროის უფრო მოკლე მონაკვეთში... კომპანიები ბიზნესის ყველა სეგმენტში შეპყრობილები არიან მარკეტინგის ეფექტიანობის გაზომვის იდეით. მრავალი წლის მანძილზე მარკეტოლოგები პრაქტიკულად პასუხს არ აგებდნენ თავიანთი ქმედებებისათვის აღნიშნავს ერთ-ერთი ექსპერტი. ახლა მათგან მკაცრად ითხოვენ მიღწეული შედეგებისთვის“.

ამ ცვლილებების პასუხად მარკეტოლოგები შეიმუშავებენ მარკეტინგული რენტაბელობის უფრო საიმედო და მოხერხებულ მაჩვენებლებს.

მარკეტინგის რენტაბელობა, ანუ მარკეტინგული ROI წარმოადგენს წმინდა მოგებას მარკეტინგულ პროგრამებში ინვესტიციიდან გაყოფილ მარკეტინგულ ხარჯებზე. მარკეტინგული რენტაბელობა ასახავს მოგების სიდიდეს, მიღებულს ინვესტიციების შედეგად მარკეტინგულ საქმიანობაში.

მარკეტინგული რენტაბელობის გაანგარიშება ადვილი როდია. ფინანსური რენტაბელობის გაზომვისას, როგორც მოგება (R) ისე ინვესტირებული კაპიტალი (I) იზომება ფულად ერთეულებში. მაგრამ დღემდე არ არსებობს მარკეტინგული რენტაბელობის ერთიანი განმარტება. „მარკეტინგში, მაგალითად, რეკლამისაგან მიღებული სარგებელი ძალზე ძნელია გამოსახო კონკრეტულ ფულად მოგებაში. ამისათვის ზოგჯერ საჭირო ხდება საკუთარ თავზე მაღლა გადახტომა,“ აცხადებს ერთ-ერთი ანალიტიკოსი.

კომპანიას შეუძლია მარკეტინგული რენტაბელობის მარკეტინგის ეფექტიანობის სტანდარტულ მაჩვენებელში შეფასება, იეთის, როგორიცაა კლიენტების ბრენდის შესახებ საქმეში ჩახედულობა, გაყიდვათა მოცულობა ან კომპანიის ბაზრის წილი.

მაგრამ სულ უფრო ხშირად მარკეტინგის სპეციალისტები იყენებენ კლიენტ ზეორიენტირებულ მაჩვენებლებს: ახალი კლიენტების შეძენა, არსებული კლიენტების შენარჩუნება, კლიენტის სამისდღეშიო ღირებულება. 3.2. ნახაზზე მარკეტინგული ხარჯები წარმოდგენილია ინვესტიციების სახით, რომელთაც მოგება მოაქვთ, კლიენტებთან უფრო მომგებიანი დამოკიდებულების სახით.

ინვესტიციები მარკეტინგში იწვევენ სამომხმარებლო ფასეულობის და კლიენტების დაკმაყოფილების გადიდებას, რაც, თავის მხრივ, ხელს უწყობს მომხმარებელთა მოზიდვას და შენარჩუნებას. ეს იწვევს ყოველი ცალკეული კლიენტის და მთლიანად ფირმის კლიენტური კაპიტალის სამისდღეშიო ფასეულობის გადიდებას. კლიენტთა გაზრდილი კაპიტალი, გაყოფილი მარკეტინგული ხარჯების სიდიდეზე, მარკეტინგულ რენტაბელობას გვიჩვენებს.

მარკეტინგის ორგანიზაცია უკანასკნელ წლებში სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს. როგორც პირველ თავში იყო ნათქვამი, მრავალმა კომპანიამ აღნიშნა, რომ თანამედროვე მარკეტინგულ გარემოში, ყურადღების ფოკუსი

საქონლიდან, სავაჭრო მარკებიდან და ტერიტორიებიდან მომხმარებლებსა და ურთიერთობებზე გადაადგილდება. სულ უფრო ხშირად კომპანიებს აქცენტი სავაჭრო მარკების მართვიდან კლიენტებთან დამოკიდებულების მართვაზე გადააქვთ, იმავდროულად საქონელთა და ბრენდების მართვიდან რენტაბელობის მართვაზე გადასვლით. მრავალი კომპანია მარკეტინგის პირდაპირ ორიენტირებას ახდენს თავის საკვანძო მომხმარებლებზე.

პირითადი კონცეფციების ანალიზი

პირველ თავში ჩვენ განვმარტეთ მარკეტინგი და მოკლედ აღვწერეთ მარკეტინგული საქმიანობის ეტაპები. ამ თავში ჩვენ განვიხილეთ სტრატეგიული დაგეგმვა მთელი კომპანიის მასშტაბით და მარკეტინგის როლი ორგანიზაციაში. შემდეგ უფრო დაწვრილებით გან-

ვიხილავთ მარკეტინგულ სტრატეგიას და მარკეტინგულ კომპლექსს, და ასევე მარკეტინგის მართვის ძირითად ფუნქციებს. მომავალ თავებში ჩვენ გავაფართოვებთ ჩვენს წარმოდგენებს ამ საფუძვლების შესახებ.

1. მოყვებით სტრატეგიული დაგეგმვის შესახებ მთელი კომპანიის მასშტაბით და მისი ოთხი ეტაპის შესახებ.

სტრატეგიული დაგეგმვა წარმოადგენს ხანგრძლივვადიანი არსებობისა და ზრდის ფორმალური სტრატეგიის შემუშავების პროცესს. იგი მოიცავს კომპანიის მისიის განსაზღვრას, მიზნებისა და ამოცანების დაყენებას, ბიზნეს-პორტფელის შემუშავებას და კომპანიის ქვეგანყოფილებათა გეგმების შედგენას. კომპანიის მისიის განსაზღვრა იწყება მისიის ფორმულირებიდან. მისია ორიენტირებული უნდა იყოს ბაზარზე, რეალისტური, კონკრეტული, მასტიმულირებელი და



ნახ. 3.2. მარკეტინგული რენტაბელობა

წყარო: სტატია Roland T.Rust, Katherine N.Lemon and Valerie A.Zeithamal. Return on Marketing Using Cjnsuer Equity to Marketing Strategy, Journal of Marketing, January 2004, გვ. 112.

უნდა შეესაბამებოდეს საბაზრო გარემოს. შემდეგ კომპანიის მისია უნდა გარდაიქმნას *მიზნებად და ამოცანებად*. ამ მიზნებსა და ამოცანებზე დაყრდნობით კომპანიის ხელმძღვანელობა შეიმუშავებს ბიზნეს-პორტფელს, იმის გადაჭრით, საქმიანობის რომელ მიმართულებაში ან საქონელში უნდა დაბანდდეს მეტი სახსრები, ხოლო რომელში ნაკლები. კომპანიის ყოველი საწარმოო ქვეგანყოფილება ადგენს მარკეტინგულ გეგმას, რომელიც უნდა შეთანხმდეს კომპანიის საერთო გეგმებთან. დაწერილებითი და მკაფიო გეგმები ამაგრებენ კომპანიის საერთო სტრატეგიულ გეგმას, ყოველი განყოფილების სპეციფიკის ასახვით.

2. მოყვებით ბიზნესგეგმის შედგენის და ზრდის ან შემცირების სტრატეგიის შემუშავების შესახებ.

კომპანიის მისიის ფორმულირებაზე და მის გლობალურ მიზნებზე დაყრდნობით ხელმძღვანელობა ადგენს ბიზნეს-პორტფელს, ანუ საქმიანობის მიმართულებათა და საქონელთა კომპლექსს, რომელიც განსაზღვრავს კომპანიის პროფილს. ბიზნეს-პორტფელის შესაქმნელად, რომელიც მარკეტინგული გარემოს შესაძლებლობათა რეალიზაციის დროს კომპანიის სუსტი მხარეების მინიმიზების საშუალებას მისცემდა და ძლიერი მხარეებისა კი ოპტიმალურად გამოყენებისა, კომპანიამ უნდა გააანალიზოს მიმდინარე ბიზნეს-პორტფელი და შეიმუშავოს ზრდის სტრატეგია, პორტფელში ახალ საქონელთა ან საქმიანობის მიმართულებათა ჩართვით. მაგრამ დღეს მრავალი კომპანია ბიზნეს-პორტფელის ფორმირების უფრო მოქნილ მეთოდებს იყენებს, რომლებიც უკეთ აღწერენ კონკრეტულ მარკეტინგულ სიტუაციას. ზრდის სტრატეგიების შემუშავებაში შეიძლება დაგვეხმაროს *საქონლის განვითარება/ბაზრის მატრიცა*, რომელიც ზრდის ოთხ შესაძლო გზას სთავაზობს: *ბაზრის გაღრმავებას და გაფართოებას, საქონლის განვითარებას და დივერსიფიკაციას*.

3. შეაფასეთ მარკეტინგის როლი სტრატეგიულ დაგეგმვაში და ახსენით, თუ მარკეტოლოგები როგორ თანამშრომლობენ თავის პარტნიორებთან საკუთარ ფირმაში და მის ფარგლებს გარეთ კლიენტებთან მომგებიან ურთიერთობათა ფორმირების მიზნით.

სტრატეგიული გეგმის თანახმად, ფირმის ძირითდი ფუნქციონალური ქვეგანყოფილებები მარკეტინგული განყოფილება, ფინანსური, ბუღალტერია, მომარაგების განყოფილება, საწარმოო განყოფილება, კადრების განყოფილება და სხვაერთობლივად უნდა მუშაობდნენ სტრატე-

გიული ამოცანების რეალიზაციაზე. მარკეტინგული განყოფილება საკვანძო როლს თამაშობს კომპანიის სტრატეგიულ დაგეგმვაში, განსაზღვრული მარკეტინგული კონცეფციის და ამოსავალი ინფორმაციის შეთავაზებით, რომელიც ბაზარზე ამა თუ იმ ხელსაყრელ შესაძლებლობათა აღმოცენებას შეეხება. ცალკეულ ბიზნეს-ერთეულთა ფარგლებში მარკეტინგის სპეციალისტები შეიმუშავებენ ამ ბიზნეს-ერთეულების წინაშე დასმული ამოცანების გადაჭრის სტრატეგიას და მათ ეფექტიან გადაჭრაში ეხმარებიან.

თავისთავად მარკეტოლოგებს არ შეუძლიათ განსაკუთრებული ფასეულობის შექმნა კლიენტებისათვის. კომპანიის წარმატება იმაზეა დამოკიდებული, თუ ყოველი ქვეგანყოფილება რამდენად წარმატებულად ახორციელებს თავის საქმიანობას სამომხმარებლო ფასეულობათა შესაქმნელად და რამდენად ეფექტიანად თანამშრომლობენ ეს ქვეგანყოფილებები ერთმანეთს შორის კლიენტების მომსახურების საქმეში. მაშასადამე მარკეტინგის სპეციალისტმა უნდა მართოს ურთიერთობები პარტნიორებთან. მათ მჭიდროდ უნდა ითანამშრომლონ თავიანთ პარტნიორებთან საკუთარი კომპანიის სხვა ქვეგანყოფილებებში, სამომხმარებლო ფასეულობის ეფექტიანი ჯაჭვის შექმნის მიზნით. გარდა ამისა, მათ ეფექტიანად უნდა ითანამშრომლონ სხვა კომპანიებთან მარკეტინგულ სისტემაში სამომხმარებლო ფასეულობის მიტანის ქსელის შექმნის მიზნით, რომელსაც მომატებული კონკურენტუნარიანობა გააჩნია.

4. აღწერეთ კლიენტზე ორიენტირებული მარკეტინგული სტრატეგიის და მარკეტინგული კომპლექსის ელემენტები, და ასევე ძალები, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ მასზე.

ურთიერთობები მომხმარებლებთან მარკეტინგული სტრატეგიის და მარკეტინგული პროგრამების ცენტრში იმყოფებიან. ბაზრის დასვემენტების, მიზნობრივი მარკეტინგის და ბაზარზე პოზიციონირების მეშვეობით კომპანია ბაზარს ყოფს უფრო წვრილ სეგმენტებად, მათგან იღებს ყველაზე უფრო პერსპექტიულებს და თავისი ყურადღების კონცენტრირებას ახდენს ამ სეგმენტების მომსახურებასა და დაკმაყოფილებაზე. შემდეგ კომპანია შეიმუშავებს მარკეტინგულ კომპლექსს, თავისი მარკეტინგული მიწოდების დიფერენცირებისათვის და მისი პოზიციონირებისათვის ბაზრის მიზნობრივ სეგმენტებში. მარკეტინგული კომპლექსი შედგება საქონლის, ფასის, საქონლის გავრცელებისა და წინააწვევისაგან.

5. ჩამოთვალეთ მარკეტინგის მართვის ფუნქციები, მარკეტინგული გეგმის ელემენტის ჩათვლით, და განიხილეთ მარკეტინგული რენტაბელობის გაზომვის და მისი მართვის მნიშვნელობა.

მაქსიმალურად წარმატებული მარკეტინგული კომპლექსის შექმნისა და რეალიზებისათვის, კომპანია იყენებს მარკეტინგის მართვის ოთხ ფუნქციას: ანალიზს, დაგეგმვას, რეალიზაციას და კონტროლს. მარკეტინგული გეგმის ძირითადი შემადგენლებია: მოკლე მიმოხილვა ხელმძღვანელობისათვის, მიმდინარე მარკეტინგული სიტუაციის ანალიზი, საფრთხეებისა და შესაძლებლობების ანალიზი, მიზნები და პრობლემები, მარკეტინგული სიტუაცია, მოქმედების პროგრამები, ბიუჯეტი, კონტროლი. სწორი სტრატეგიის შერჩევა უფრო ხშირად მარტივია, ვიდრე მისი რეალიზება. წარმატების მისაღწევად, კომპანიამ უნდა მიაღწიოს მარკეტინგის ეფექტიან რეალიზაციას: მარკეტინგული სტრატეგია უნდა გადააქციოს კონკრეტულ მარკეტინგულ ღონისძიებებად.

პასუხისმგებლობა მარკეტინგის რეალიზაციაზე ძირითადად კომპანიის მარკეტინგის განყოფილებას აწევს. დღეს მარკეტინგის განყოფილებათა ორგანიზების დროს გამოიყენება რამდენიმე ყველაზე გავრცელებული პრინციპი: ორგანიზების ფუნქციონალური პრინციპი, გეოგრაფიული პრინციპი, საქონლის

მართვა, ბაზრის მართვა. გათვალისწინებულია მარკეტინგული კონტროლი, რომელიც იყოფა ოპერატიულად და სტრატეგიულად. გამოიყენება ასევე მარკეტინგული აუდიტი მარკეტინგულ შესაძლებლობათა და პრობლემების გამოსავლენად და რეკომენდაციების შემდგომ გამოსამუშავებლად მოქმედებათა მოკლევადიანი და ხანგრძლივადიანი პროგრამებისათვის, რომელთა რეალიზაცია მარკეტინგის საერთო ხარისხს გააუმჯობესებს. ასეთი საქმიანობის დახმარებით კომპანია შეისწავლის მარკეტინგულ გარემოს და ადაპტირდება მისადმი.

კომპანიის მარკეტინგული ქვეგანყოფილების ხელმძღვანელებმა უნდა იზრუნონ იმის შესახებ, რომ მარკეტინგზე გამოყოფილი სახსრები დახარჯულ იქნეს რაც შეიძლება დიდი სარგებლით საქმისათვის. მარკეტინგის თანამედროვე სპეციალისტებს იმისი დემონსტრირება უწევთ, რომ მარკეტინგულ დანახარჯთა ზრდა იწვევს სამომხმარებლო ფასეულობის ზრდას. დროის ამ მოთხოვნის პასუხად მარკეტინგის სპეციალისტები შეიმუშავენ მარკეტინგული რენტაბელობის ახალ, უფრო ეფექტიან მაჩვენებლებს. სულ უფრო ხშირად ისინი იყენებენ მარკეტინგის გამოყენების კლიენტზე ორიენტირებული მაჩვენებლების შედეგებს, მნიშვნელოვანი ამოსავალი ინფორმაციის სახით, სტრატეგიულ გადაწყვეტილებათა მიღებისას.

პროფესორ-მასწავლებელთა, დოქტორანტთა, მაგისტრთა და ბაკალავრთა საყურადღებოდ

საერთაშორისო რეზენზირებადი და რეფერირებადი

სამეცნიერო ჟურნალი „სოციალური ეკონომიკა“.

XXI საუკუნის აქტუალური პრობლემების“ რედაქცია გთავაზობთ
აქსიას ჟურნალის ხელმოწერაზე 2014 წლისათვის:

- ◆ პროფესორ-მასწავლებლებს, დოქტორანტებს, მაგისტრებს და ბაკალავრებს: დაზოგათ ოჯახის ბიუჯეტი და გამოიწერათ ჟურნალი ერთი წლით. ერთი სტატიის ფასად გექმევით საშუალება გამოაქვეყნოთ ოთხი სტატია.
- ◆ იმ იურიდიულ პირებს, რომლების გამოიწერა ჟურნალს ერთი წლით, რეკლამის განთავსების შემთხვევაში გამოწერის თანხა ჩაეთვლებათ ყველა გამოქვეყნებული რეკლამის ღირებულებაში.
- ◆ აქსია გრძელდება 20 თებერვლიდან 20 მაისამდე.
- ◆ აქსიის პერიოდში ჟურნალის ერთი წლით გამოწერის თანხა 60 ლარია, აქსიის შემდეგ კი 120 ლარი.

ჟურნალის საბანკო რეკვიზიტებია:

მიმღების ბანკი:

ს/ს „საქართველოს ბანკი“.

კოდი: **BAGAGE22**

მიმღების დასახელება:

შპს „სოციალური ეკონომიკა“

მიმღების ანგარიშის ნომერი:

GE06BG0000000267054700

გადაეცა ასაწყობად 20.02.2014.

ხელმოწერილია დასაბეჭდად 26.02.2014.

სააღრიცხვო-საგამომცემლო თაბახი 26.

ტექნიკური რედაქტორი და კორექტორი: ნანა სახეჩიძე

სტილის რედაქტორი: ბადრი ცხადაძე

კორექტორები: თინა ცისკარიშვილი, ნანა ბლუაშვილი, ნანა ბოლქვაძე
კომპიუტერული უზრუნველყოფა და დიზაინი: ზურაბ წერეთელი