

თავი მათი კონკურენტული სტრატეგია

მე ვერ ავიტან კონკურენციას. მე ვსპობ კონკურენტებს.
ჩარლზ რაგსონი

მოკლე შინაარსი:

- ← კონკურენტების ანალიზი
 - ← კონკურენტული სტრატეგიები
 - ← ორიენტაცია მომხმარებელზე
- ან კონკურენტზე
- ← რეზიუმე

კარლო ღურუპაია,
სტუ-ს სრული პროფ.
თათია ღურუპაია,
სტუ-ს ასოც. პროფ.
კარლო ღურუპაია,
სტუ-ს ასოც. პროფ.

წინა თავებში შევისწავლეთ მარკეტინგის საფუძვლები. გავიგეთ, რომ მარკეტინგის მიზანია ფასეულობათა შექმნა მომხმარებლებისათვის, რათა, პასუხად მათგან მივიღოთ ფასეულობა. უკანასკნელ სამ თავში გავაფართოვეთ ამ კონცეფციას სამ სფეროდ - კონკურენტული უპირატესობის შექმნა, გლობალური მარკეტინგი და მარკეტინგული ეთიკა და სოციალური პასუხისმგებლობა.

ამ თავში კი ჩვენ გავაერთიანებთ მარკეტინგის ყველა საფუძველს. კლიენტებთან მომგებიან ურთიერთობათა ფორმირებისას პირველი ეტაპია მომხმარებელთა გაგება. მაგრამ ეს საკმარისი როდია. კონკურენტული უპირატესობის მისაღებად კომპანიებმა უნდა გამოიყენონ ეს გაგება საბაზრო წინადადებათა შესამუშავებლად, რომელიც მომხმარებლებს მეტ ფასეულობებს თავაზობს, ვიდრე კონკურენტები აძლევენ. ამ თავში დავიწყოთ კონკურენტების ანალიზიდან, ხოლო შემდგომ გადავალთ კონკურენტულ მარკეტინგულ სტრატეგიებზე, რომელთა მეშვეობით კომპანიები საკუთარი თავის პოზიცირებას ახდენენ კონკურენტებთან მიმართებაში მაქსიმალური კონკურენტული უპირატესობის მისაღებად.

ამ თავის მიზნები:

ამ თავის წაკითხვის შემდეგ თქვენ უნდა შეგეძლოს:

◆ ახსნათ კონკურენტებისა და მომხმარებელთა ქმედებების სიღრმისეული ანა-

ლიზის აუცილებლობა.

◆ ახსნათ მარკეტინგის კონკურენტული სტრატეგიების ძირითადი დებულებები, რომლებიც ემყარება ფასეულობათა შექმნას მომხმარებლისათვის.

◆ მოგვიყვით, რატომ არის აუცილებელი წონასწორობის დამყარება მომხმარებელზე ორიენტაციასა და კონკურენტზე ორიენტაციას შორის.

შესავალი

დღეს მომხმარებელთა მხოლოდ გაგება არასაკმარისია. დადგა დრო დაძაბული კონკურენციისა, როგორც საზღვარგარეთულ, ისე საშინაო ბაზრებზეც. მრავალი ქვეყნის ეკონომიკა სულ უფრო ნაკლებად რეგულირდება სახელმწიფოს მიერ, რომლებიც სულ უფრო სტიმულს აძლევენ საბაზრო ურთიერთობათა პროცესებს. ევროკავშირი სპობს სავაჭრო ბარიერებს ევროპულ ქვეყნებს შორის, რის გამოც უწინდელი ბაზრები, რომლებიც ადრე დაცულები იყვნენ უცხოური ქვეყნების შეჭრისაგან, არარეგულირებულები ხდებიან. კორპორაციის ტრანსნაციონალიზაცია ჯიუტად მიიწვევს სამხრეთ-აღმოსავლეთი აზიის ბაზრებზე და ქმნის გლობალურ კონკურენციას. ახლა კომპანიებს სხვა არჩევანი არა აქვთ, თუ როგორ მოიქცნენ კონკურენტუნარიანებთან. მათ არანაკლები ყურადღება უნდა დაუთმონ თავიანთი კონკურენტების ანალიზს და მოქმედებებისადმი დაკვირვებას, ვი-

დრე თავისი მიზნობრივი კონკურენტების ანალიზს. სწორედ შემოთავაზებულ მომსახურებათა და საუკეთესო ხარისხის წყალობით, რომლის დონისადმი ვერ შეძლეს შესაბამისობა მისმა კონკურენტებმა, თავდაპირველად ყველაფერს ასწრებდა კომპანია „ინტენდო“. მისმა ნოვატორობამ გამოაცოცხლა ბაზარი, სტიმული მისცა მის ზრდას, მასშტაბური და მომგებიანი გახდა იგი. ამან მოიზიდა ახალი, მძლავრი კონკურენტები სხვა დარგებიდან - საყოფაცხოვრებო ელექტრონიკის პირველი მწარმოებელი სონი და იმ დროს წარმოდგენილად მდიდარი კომპანია მიკროსოფტი.

მარკეტინგის კონცეფციის შესაბამისად კომპანიები **კონკურენტულ უპირატესობებს** აღწევენ წინადადებათა დახმარებით, რომლებიც უფრო მეტად აკმაყოფილებენ მოხმარებელთა საჭიროებებს, ვიდრე კონკურენტების წინადადებებს. კომპანიებს შეუძლიათ მეტი სამომხმარებლო ფასეულობის შესთავაზება, კლიენტებისათვის კონკურენტებთან შედარებით უფრო დაბალი ფასების შეთავაზებით ანალოგიურ საქონელთან და მომსახურებებთან შედარებით, ან მეტ სარგებლობათა უზრუნველყოფით. ამრიგად, მარკეტინგულმა სტრატეგიებმა უნდა გაივალისწინონ არა მხოლოდ კლიენტების მოთხოვნილებები, არამედ ასევე კონკურენტების სტრატეგიებიც. ამ მიმართულებით პირველი ნაბიჯია - კონკურენტების ანალიზი, ე.ი. ძირითადი კონკურენტების გამოვლენისა და შეფასების პროცესი. შემდეგი ნაბიჯია კონკურენტული სტრატეგიის შემუშავების ანალიზი, რომლებიც კომპანიას საშუალებას აძლევენ მყარი პოზიციები დაიკავოს კონკურენტებთან ბრძოლაში და ყველაზე ძლიერ უპირატესობებს აძლევენ ყველა შესაძლებელად კონკურენტების წინაშე.

კონკურენტული უპირატესობა - ესაა უპირატესობა, წინადადებათა შემუშავების შედეგად, რომლიც უფრო მეტად აკმაყოფილებს მიზნობრივ მომხმარებელთა საჭიროებებს, ვიდრე კონკურენტთა წინადადებები; მეტ სამომხმარებლო ფასეულობათა შეთავაზებას კონკურენტებთან შედარებით უფრო დაბალი ფასების შედარებით ანალოგიურ საქონელსა და მომსახურებაზე, მეტ სარგებლობათა უზრუნველყოფას უფრო მაღალი ფასის დროს.

კონკურენტების ანალიზი - ძირითადი კონკურენტების, მათი მიზნების, სტრატეგიების, რეაქციის ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენის პროცესია; კონკურენტების შერჩევისა, რომელთაც უნდა შეუტიო, ხოლო ზოგიერთებს თავი უნდა აარიდო.

კონკურენტული სტრატეგიები ის სტრატეგიებია, რომლებიც კომპანიას საშუალებას აძლევენ მყარი პოზიციები დაიკავონ კონკურენტებთან ბრძოლაში და მისთვის ყველაზე დიდ კონკურენტულ უპირატესობას უზრუნველყოფენ.

კონკურენტების ანალიზი

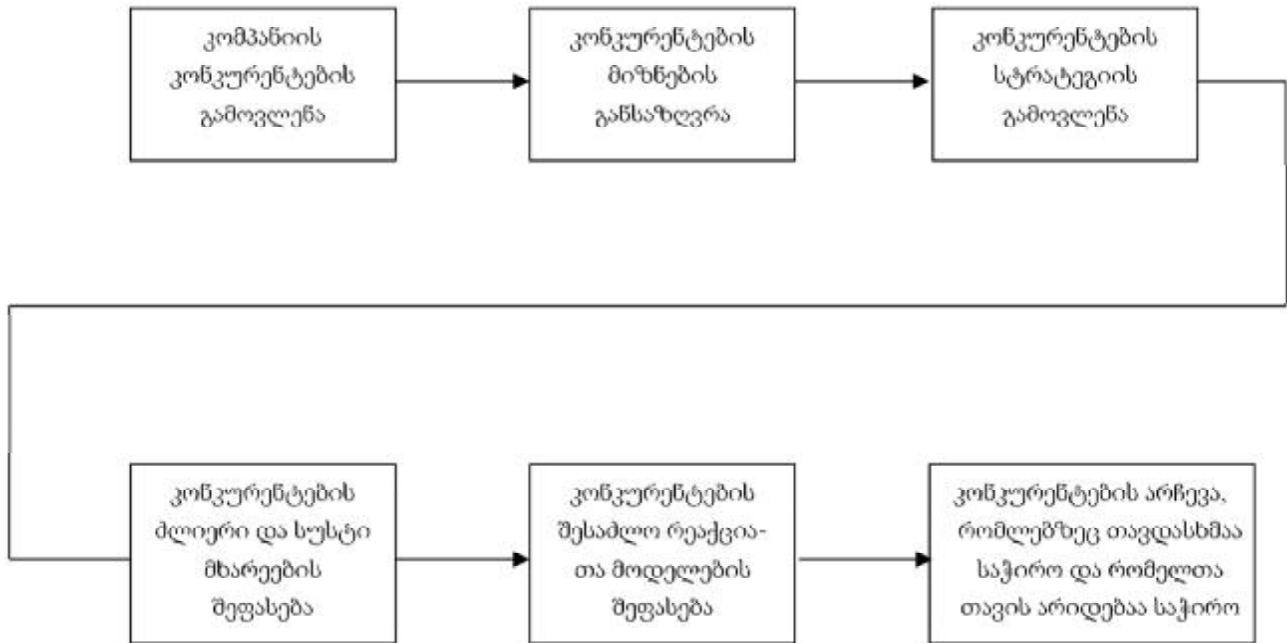
კონკურენტული მარკეტინგული სტრატეგიების ეფექტიანი დაგეგმვისათვის კომპანიი-სათვის აუცილებელია გაარკვიოს თავისი კონკურენტების შესახებ ყველაფერი, რაც კი შეიძლება. მან თავისი საქონელი, ფასები, გასაღების არები და გასაღების სტიმულირების მეთოდები უნდა შეადაროს იმათ, რომლებიც მისი ყველაზე სერიოზული კონკურენტები იყვნენ. ეს მათ საშუალებას მისცემს გამოავლინონ პოტენციური კონკურენტული უპირატესობები და შესაძლო ზარალი. ამის შედეგად მას შეუძლია მსვლელობა მისცეს უფრო ეფექტიან მარკეტინგულ კამპანიებს და მოამზადოს უფრო მძლავრი დამცავი ზომები კონკურენტების მოქმედების პასუხად.

მაგრამ კომპანიებმა რა უნდა იცოდნენ თავიანთი კონკურენტების შესახებ? მათ უნდა იცოდნენ შემდეგი: ვინ არიან მათი კონკურენტები, როგორია მათი მიზნები, რა სტრატეგიებს იყენებენ ისინი, როგორია მათი ძლიერი და სუსტი მხარეები, როგორია მათი შესაძლო რეაქციის მოდელები მის მოქმედებებზე. 10.1. ნახაზზე ნაჩვენებია კონკურენტების ანალიზის ძირითადი ეტაპები.

კონკურენტების გამოვლენა

კონკურენტების გამოვლენის ამოცანა ჩვეულებრივ საკმაოდ მარტივია. ასე მაგალითად, ცნობილია, რომ ბოინგის ყველაზე სერიოზული კონკურენტია კომპანია აირბუსი; ხოლო კომპანია ნოკიამ იცის, რომ კონკურირებს უწინარეს ყოვლისა, კომპანია მოტოროლასთან. მართლაც ყველაზე ცხადი კონკურენცია იქნება კონკურენცია პროდუქტის დონეზე, რამდენადაც კომპანია-კონკურენტები თავაზობენ ანალოგიურ საქონელს და მომსახურებებს ერთიდაიგივე მომხმარებლებს შესაღარ ფასებში. ასე მაგალითად, კომპანია „ვოლვოს“ შეუძლია უახლოესი კონკურენტის სახით განიხილოს „მერსედესი“ მაგრამ არა „როლს-როისი“ ან „რენო“ (სამთვლიანი მცირე-ლიტრაჟიანების მწარმოებელი, რომელსაც ასე დასცინის მისტერ ბინი თავის შოუში).

მაგრამ მომხმარებელთა სახსრებზე კონკურ-



ნახ.10.1. კონკურენტების ანალიზის პროცესი

ირებით, კომპანია სინამდვილეში კონკურენტების დიდ რაოდენობას აწყდება. ამიტომ, თუკი კონკურენციას საერთო პოზიციებიდან მივუდგებით, კომპანიამ შეიძლება განსაზღვროს თავისი კონკურენტები საქონლის დონეზე როგორც ყველა კომპანიებმა, რომლებიც ერთსა და იმავე პროდუქტებს უშვებენ. ამიტომ ვოლვო შეძლება და საკუთარი თავი განეხილა როგორც ყველა ავტომანქანის მწარმოებლის კონკურენტი. თუკი კონკურენციას კიდევ უფრო ფართოდ მივუდგებით, მაშინ კონკურენტების სიაში შეიძლება ასევე შევიტანოთ ყველა კომპანია, რომელიც აწარმოებს პროდუქტებს, რომლებიც ემსახურებიან ერთიდაიგივე მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებას. ამასთან ვოლვო საკუთარ თავს განიხილავდა არა როგორც მხოლოდ ავტომწარმოებელთა კონკურენტს, არამედ კომპანიებს, რომელიც აწარმოებდა სატვირთოებს, მოტიციკლებს და ველოსიპედებსაც კი. დაბოლოს, თუკი მივიღებთ კიდევ უფრო საერთო თვალსაზრისს, კონკურენტებად შეიძლება ჩაითვალოს ყველა კომპანია, რომლებიც იბრძვიან მომხმარებელთა ერთიდაიგივე ფულისათვის. ამ შემთხვევაში ვოლვოს შეეძლო საკუთარი თავი განეხილა როგორც კომპანიის კონკურენტი, რომლებიც ხანგრძლივი სარგებლობის ძირითად სამომხმარებლო საქონელს ან ახალ სახლებს ყიდნიან, ბინებს არემონტებენ, ან დასვენების ორგანიზებას ახდენენ საზღვარგარეთ.

კომპანიებმა სიბეცეს თავი უნდა აარიდონ

კონკურენტების შეფასებაში. გაცილებით უფრო შესაძლებელია, რომ ფირმის დამარხვა შეუძლია მეტადრე არააშკარა, ვიდრე ცხად მეტოქეს. ასე, მაგალითად, სარეცხი საშუალებების ბაზარზე კომპანია უნილევერი, უწინარეს ყოვლისა, შეფიქრებულად კონკურენციის გაძლიერებით პროექტერ ენდ გამბლეს და სარეცხი ფხვნილების სხვა მწარმოებლებისაგან. მაგრამ უნილევერი-სათვის დიდ საფრთხეს შეადგენს გამოკვლევები ულტრახმოვანი სარეცხი მანქანის შესაქმნელად, აკი ასეთი სრულყოფილი მოდელი გარეცხვას შეძლებს ფხვნილის მინიმალური რაოდენობით, ან საერთოდ მის გარეშე. ხოლო რა შეიძლება უფრო საზარელი იყოს სარეცხი ფხვნილების მწარმოებლისათვის, ვიდრე თვით მოსაზრება რეცხვის შესახებ სარეცხი ფხვნილის გარეშე?

საერთოდ, კონკურენციის მარკეტინგული კონცეფცია კომპანიას დაფიქრებას აძლევს რეალური და პოტენციური კონკურენტების საკმაოდ ფართე ჯგუფის შესახებ. ერთ-ერთი მიდგომა, რომელიც საშუალებას იძლევა გავითვალისწინოთ პირდაპირი და ირიბი კონკურენტები, არის იმ ეტაპების გამოხატვა, რომელთაც მყიდველები გაივლიან კომპანიის პროდუქტის შეძენისა და გამოყენების პროცესში. მაგალითისათვის 10.2. ნახაზზე ნაჩვენებია კომპანია ფასტმან კოდაკის კონკურენტების რუკა. ინფორმაციის ასეთი ანალიზის დროს ადვილი დასანახავია როგორც შესაძლებლობები კონკურენციისათვის, ისე პრობლემები, რომელთაც შესაძლოა წააწყდეს კომპანია.

დარგობრივი კონკურენცია

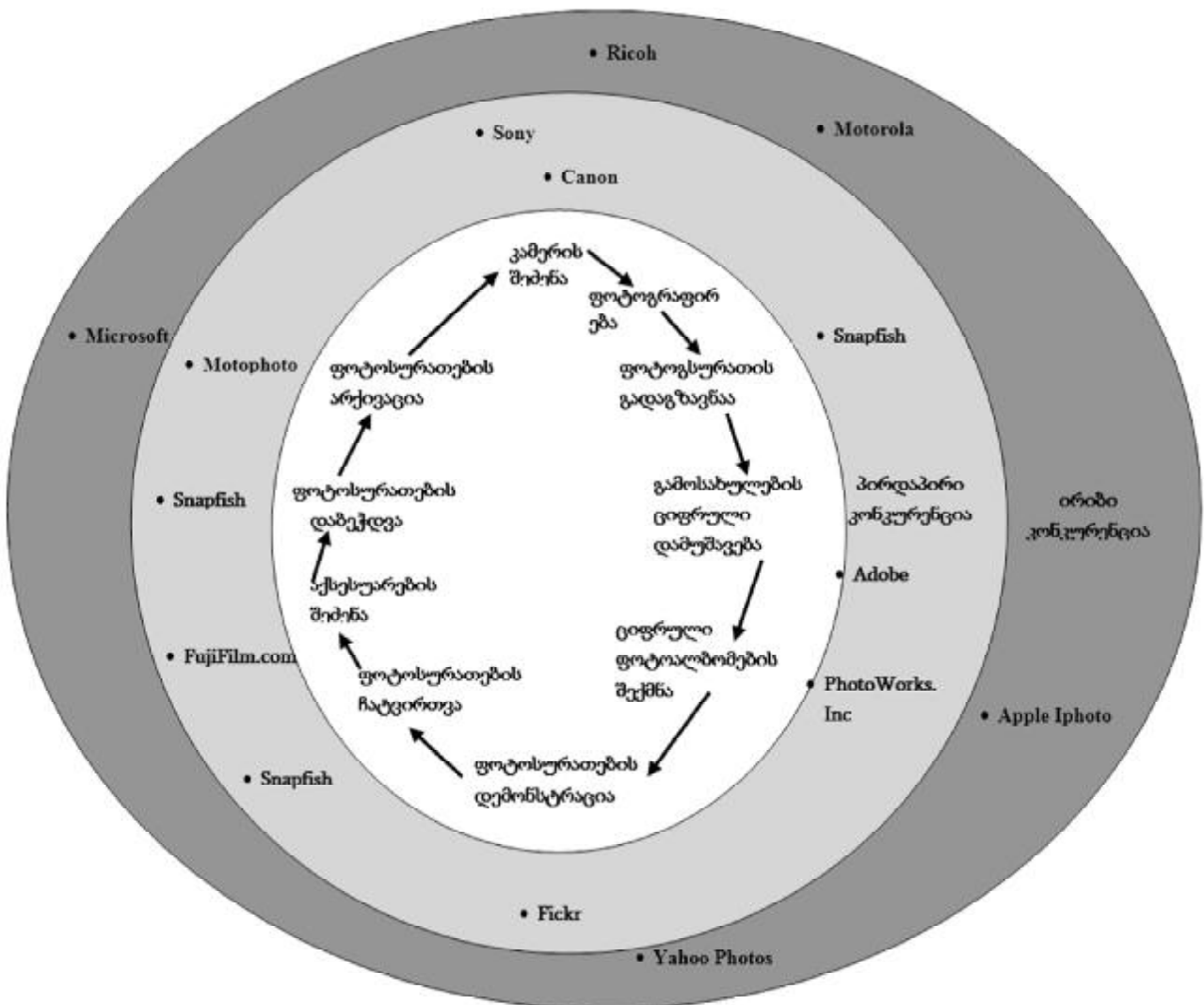
დარგი (ინდუსტრია)-კომპანიათა ჯგუფია, რომლებიც პროდუქტს ან პროდუქტთა ჯგუფს თავაზობენ, რომლებიც მნიშვნელოვანწილად ურთიერთშეცვლადები არიან. საქონელთა და მომსახურების ყველა გამყიდველთა ერთობლიობა.

მრავალი კომპანია თავიანთი კონკურენტების გამოვლენის პრობლემას იმ დარგის თვალსაზრისით უყურებს, რომელშიც იგი მუშაობს. დარგი - კომპანიათა ჯგუფია, რომელიც პროდუქტებს ან პროდუქტთა ჯგუფს თავაზობს, რომლებიც მნიშვნელოვანწილად ურთიერთ-შეცვლადია. ეს შეეხება, მაგალითად, ავტომშენებლობას, ნავთობის, ფარმაცევტულ დარგს და ა.შ.

თუკი ამა თუ იმ დარგის ფარგლებში ერთ-ერთი პროდუქტის ფასი იზრდება, ეს იწვევს

მოხონის გადიდებას სხვა პროდუქტებზე. ავიღოთ, მაგალითად, სასმელების წარმოების ინდუსტრია: თუკი ყავის ფასი იზრდება, მომხმარებლები ჩაიზე, ლიმონათსა და უალკოჰოლო სასმელებზე გადადიან-ესენი ფაქტობრივად სხვადასხვა პროდუქტები არიან, ისინი ურთიერთ-შეცვლადები ვფტერტებ არიან. თუკი კომპანია იმედოვნებს ეფექტიანი „მოთამაშე“ იყოს თავის დარგში, იგი უნდა ცდილობდეს მაქსიმალურად მკაფიოდ განსაზღვროს მასში არსებული კონკურენტული ტენდენციები.

კონკურენტებთან დამოკიდებულებაში სიბეცის თავიდან ასაცილებლად, როდესაც უშუალო მეტოქეობა კომპანიას ხელს უშლის დაინახოს ფარული კონკურენტები, რომელთაც შეუძლიათ დაანგრიონ ბიზნესის გაძლიერების საფუძველი, ძალიან მნიშვნელოვანია ორიენტაცია მომხმარებელზე.



ნახ.10.2. კონკურენტების რუკა

კონკურენტების შეფასება

ძირითადი კონკურენტების გამოვლენის შემდეგ, მარკეტოლოგი თავის წინაშე ისახავს შემდეგ კითხვებს. რას აღწევს ყოველი კონკურენტი ბაზარზე? როგორია თითოეული კონკურენტის სტრატეგია? როგორია კომპანიის კონკურენტების ძლიერი და სუსტი მხარეები? თითოეული მათგანი, მეტადრეგ, რეაგირებას მოახდენს კომპანიის შესაძლო ქმედებებზე.

კონკურენტების მიზნების განსაზღვრა

კონკურენტები სხვადასხვა მიზნებს მისდევენ. კომპანიისათვის აუცილებელია იცოდეს, როგორ შედარებით მნიშვნელობას აძლევენ ისეთ მიზნებს, როგორიცაა მიმდინარე მომგებიანობა, ბაზრის წილის ზრდა, ნაღდი ფულის მოძრაობა, წამყვანი პოზიციები ტექნოლოგიების და მომსახურების სფეროში და ა.შ. კონკურენტის მიზნების ცოდნა საშუალებას იძლევა გაკეთდეს დასკვნა იმის შესახებ, დაკმაყოფილებულია თუ არა იგი საქმის ახლანდელი მდგომარეობით და რა რეაგირებას მოახდენს მისი კონკურენტების ხცვადასხვა ქმედებები. მაგალითად, კომპანია, რომელიც ლიდერობისაკენ მისწრაფის ბაზარზე, რომელიც დაბალ დანახარჯებს ემყარება, ბევრად უფრო მწვავე რეაგირებას მოახდენს კონკურირებადი ფირმის მიერ წარმოებრივ დანახარჯთა რევოლუციურ შემცირებაზე, ვიდრე მისი ხარჯების გადიდებაზე რეკლამაზე.

კომპანიამ ასევე თვალყური უნდა მიადევნოს კონკურენტის მიზნებს ბაზრის სხვადასხვა სეგმენტისადმი დამოკიდებულებაში. ასე, მაგალითად, კომპანია გაიგებს, რომ კონკურენტმა გახსნა ბაზრის ახალი სეგმენტი, მას ასევე შეუძლია ისარგებლოს ახალი შესაძლებლობებით. თუკი გაირკვევა, რომ კონკურენტები გეგმავენ იმ სეგმენტში შეღწევას, რომლებიც მოცემულ პერიოდში მომსახურდება მოცემული კომპანიის მიერ, მისთვის გამაფრთხილებელი იქნება. ხოლო როგორც ცნობილია, ვინც გაფრთხილებულია, ისიც შეიარაღებულია.

კონკურენტების სტრატეგიის გამოვლენა

რაც უფრო მეტად ჰგავს ერთი კომპანიის სტრატეგია მეორეს, მით მკაცრი კონკურენცია არსებობს მათ შორის. დარგების უმეტესობაში კომპანია კონკურენტები ჯგუფებად იყოფიან, რომელთა შორის თითოეული ახორციელებს თავისი სტრატეგიის რეალიზებას.

სტრატეგიული ჯგუფი - განსაზღვრული დარგის კომპანიათა ჯგუფია, რომელიც ერთი და იგივე ან მსგავსი სტრატეგიის

რეალიზებას ახდენს.

მაგალითად, სარეცხი მანქანების ბაზარზე ერთ სტრატეგიულ ჯგუფს მიეკუთვნება კომპანიები ელექტროლუქსი და whirlpool-ი. თითოეული მათგანი აწარმოებს ნაკეთობათა სრულ ასორტიმენტს საშუალო ფასებით, ამასთან მომსახურების მაღალი დონის შეთავაზებით. იმავდროულად ბოშისა და maitag-ის მაღალ ხარისხზე ორიენტირებულები, ასევე ბაზრის ახალბედა, ნოვატორული ფირმა dison-ი მიეკუთვნება სხვა ნოვატორულ ჯგუფს. ისინი აწარმოებენ უფრო მაღალი ხარისხის საყოფაცხოვრებო ტექნიკის შეზღუდულ ასორტიმენტს, უფრო მაღალი ფასით.

ბაზარზე მოქმედი სტრატეგიული ჯგუფების ზეგავლენა საშუალებას იძლევა მივიღოთ ძალიან მნიშვნელოვანი ინფორმაცია. მაგალითად, თუკი კომპანია რომელიმე ჯგუფში შედის, მისი წევრები ძირითადი კონკურენტები ხდებიან. ასე, მაგალითად, პირველ ჯგუფში კომპანიის შესვლის შემდეგ მისი ძირითადი კონკურენტები ელექტროლუქსი და ვაირლპოლ-ი ხდებიან.

თუმცა ყველაზე უფრო ინტენსიური კონკურენცია სტრატეგიული ჯგუფის შიგნით შეინიშნება, მაგრამ არსებობს ასევე მეტოქეობა სხვადასხვა ჯგუფებს შორის. ჯერ-ერთი, ზოგი-ერთი სტრატეგიული ჯგუფი შეიძლება ერთბაშად პრეტენზიას აცხადებდეს რამდენიმე სამომხმარებლო სეგმენტზე. მაგალითად, დამოუკიდებლად თავისი სტრატეგიისა, ყველა ძირითადი საყოფაცხოვრებო ტექნიკის მწარმოებელი კომპანია ცდილობს მოხვდეს იმ სეგმენტში, რომელშიც მუშაობენ საცხოვრებელი სახლების მშენებელი კომპანიები. მეორე, მომხმარებლებმა შეიძლება ვერ შეინიშნონ სერიოზული განსხვავებები სხვადასხვა ჯგუფების წინადადებებს შორის, მაგალითად, განსხვავება ელექტროლუქსის და ბოშის პროდუქტებს შორის, მათთვის უმნიშვნელო იქნება. და ბოლოს, ერთი სტრატეგიული ჯგუფის წევრებმა შეიძლება შეაღწიონ ახალ სტრატეგიულ სეგმენტებში, როგორც ეს გააკეთა, მაგალითად, კომპანია ვაირლპოლ-მა, სარეცხი მანქანების საკუთარი ასორტიმენტის გაფართოებით და ბოშის პროდუქციის საფასო კატეგორიისადმი მიახლოებით.

კომპანიისათვის აუცილებელია გააანალიზოს სტრატეგიული ჯგუფების ყველა კატეგორია თავისი დარგის ფარგლებში. მან უნდა იცოდეს რამდენად ხარისხიან პროდუქტებს უშვებს კონკურენტი, როგორი მახასიათებლებით, როგორი მაკომპლექტებლებით და ა.შ. მისთვის ასევე აუცილებელია რაც შეიძლება უკეთ გაარკვიოს, რამდენად მაღალია მომხმარებელთა მომსახურების დონე, როგორია ფასწარმოქმნისა და

გასაღების პოლიტიკა, სტრატეგიები სავაჭრო პერსონალისადმი დამოკიდებულებაში, რა პროგრამები რეალიზდება რეკლამასა და გასაღების სტიმულირებაში. მან დაწვრილებით უნდა გააანალიზოს გამოკვლევისა და დამუშავებათა, წარმოების, შესყიდვების, დაფინანსების და კონკურენტების სხვა სტრატეგიები.

კონკურენტების ძლიერი და სუსტი მხარეების შეფასება

უმნიშვნელოვანეს კითხვაზე საპასუხოდ თუ რა შეუძლიათ ჩვენს კონკურენტებს, მარკეტოლოგებმა დაწვრილებით უნდა შეაფასონ მათი ძლიერი და სუსტი მხარეები. კომპანიის კონკურენტების ძლიერი და სუსტი მხარეების შესწავლა ჩვეულებრივ იგება მეორადი მონაცემების, პირადი გამოცდილების და შეუმოწმებელი ხმების საფუძველზე. გარდა ამისა კომპანიებმა შეიძლება მიიღონ დამატებითი ინფორმაცია, მომხმარებელთა, მიმწოდებლების და დილერების პირველადი მარკეტინგული გამოკვლევების ჩატარებით. უკანასკნელ პერიოდში იზრდება იმ კომპანიათა რაოდენობა, რომლებიც ე.წ. **ბენჩმარკეტინგს** იყენებენ. ისინი თავიანთ პროდუქტებსა და პროცესებს ადარებენ კონკურენტების ან სხვა დარგების წამყვან კომპანიათა პროდუქტებსა და პროცესებს მათი ხარისხისა და ეფექტიანობის ამაღლების ახალი გზების გამოსაგონად. დღეს ბენჩმარკეტინგი კომპანიათა კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მძლავრი საშუალება ხდება.

ბენჩმარკეტინგი - კომპანიის მიერ თავისი პროდუქტებისა და პროცესების შედარების პროცესია კონკურენტების ან სხვა დარგების წამყვანი ფირმების პროცესებთან და პროდუქტებთან, მათი ხარისხისა და ეფექტიანობის ამაღლების ახალი გზების გამოსაგონად.

კონკურენტების რეაქციის შესაძლებლობათა შეფასება

დაბოლოს, კომპანიამ უნდა გაარკვიოს, რა ქმედებების მიღებას ვარაუდობენ მისი კონკურენტები. კონკურენტების მიზნები, სტრატეგიები, ძლიერი და სუსტი მხარეები მთლიანობაში კომპანიას შესაძლებლობას აძლევს რაღაც ზომით დააპროგნოზონ მათი ქცევა და შესაძლო ქმედებები მის ისეთ ქმედებებზე, როგორცაა ფასების შემცირება, სარეკლამო აქტიურობის ამაღლება ან საქონელ-სიახლის ბაზრიდან გატანა. თუკი მარკეტინგის მენეჯერებს სურთ გამოიციონ კომპანია-კონკურენტის ქმედებები

ან რეაქცია, მათ უნდა ეცადონ გამოიციონ თავიანთ პარტნიორთა ფილოსოფია.

ყველა კონკურენტი სხვადასხვანაირად იქცევა. ერთნი, მაგალითად, არ ცდილობენ აქტიური და სწრაფი რეაგირება მოახდინონ თავიანთი მეტოქის ქმედებებზე. ეს მრავალი მიზეზებით აიხსნება. ასე, მაგალითად, ისინი შეიძლება დარწმუნებულნი იყვნენ თავიანთ მყიდველთა ერთგულებაში ან ერთბაშად ვერ შეამჩნიოს ეს ქმედებები. მათ შეიძლება მოცემული მომენტისათვის საკმარისი სახსრები არ აღმოაჩნდეთ, რათა სათანადოდ მოიგერიონ შეტევა. სხვები რეაგირებას მოახდენენ მხოლოდ რაღაც კონკრეტულ ქმედებებზე და უყურადღებოდ დატოვებენ სხვებს. მესამეები სწრაფ და აქტიურ რეაგირებას მოახდენენ ნებისმიერ ქმედებაზე. ასე მაგალითად, კომპანია „prokter and gamble“ უფლებას არ აძლევს სარეცხი ფხვნილის მწარმოებელ არც ერთ კომპანიას, ადვილად შევიდეს გასაღების მის ბაზარზე. ამ მიზეზით მრავალი ფირმა თავს არიდებს პირდაპირ კონკურენციას „prokter and gamble“-სთან და ცდილობს არ შეეხოს მისი ძირითადი ინტერესების სფეროს. მათ იციან, რომ რამე თუ მოხდება, ეს კომპანიის ძალზე მკაცრ რეაგირებას მოახდენს.

ზოგიერთ დარგში კომპანიები შედარებით ჰარმონიაში თანაარსებობს; სხვებში ისინი მუდმივი ბრძოლის მდგომარეობაში იმყოფებიან. იმისი ცოდნა, თუ როგორი შეიძლება იყოს ძირითადი კონკურენტების რეაქცია, კომპანიებს შეეძლება ან თავდაცვის ყველაზე უფრო ეფექტიან მეთოდებს კარნახობს.

კონკურენტების შერჩევა, რომელთაც უნდა შევუთოთ ან თავი ავარიდოთ

ამრიგად, კომპანიის ხელმძღვანელობამ ძირითადად მოახდინა თავისი ძირითადი კონკურენტების იდენტიფიცირება ადრე მიღებულ გადაწყვეტილებათა მსვლელობაში, მიზნობრივ მომხმარებლებთან, განაწილების არხებთან, მარკეტინგულ კომპლექსთან მიმართებაში. ეს გადაწყვეტილებები განსაზღვრავენ სტრატეგიულ ჯგუფს, რომელსაც კომპანია მიეკუთვნება. ახლა ხელმძღვანელობამ უნდა აირჩიოს კონკურენტები, რომლებთანაც კომპანია ძალზე აქტიურად იბრძოლებს.

ძლიერი და სუსტი კონკურენტები

სამომხმარებლო ფასეულობის ანალიზი - ესაა ანალიზი, იმისი განსაზღვრის მიზნით, თუ რომელ უპირატესობას (ხე-

ირს) აფასებენ ყველაზე მეტად მიზნობრივი მომხმარებლები და როგორ აფასებენ ისინი სხვადასხვა კონკურენტების წინადადებათა შედარებით ფასეულობას.

კომპანიამ თავი უნდა მოუყაროს კონკურენტების ერთ ან რამდენიმე კლასს. კომპანიათა უმეტესობა სამიზნის სახით ამჯობინებს სუსტ კონკურენტებს. ეს ნაკლებ რესურსებს და დროს მოითხოვს. მაგრამ ამ ტაქტიკამ შეიძლება კომპანიას მნიშვნელოვანი შედეგები არ მოუტანოს. პირიქით, თავისი უნარის სრულად გამოსავლენად კომპანიისათვის აუცილებელია შეჯიბრება ძლიერ კონკურენტებთან. უფრო მეტიც, ძლიერ კონკურენტებსაც კი გააჩნიათ გარკვეული სისუსტეები, ხოლო მათზე გამარჯვება, როგორც წესი, ბევრად უფრო დიდ უკუგებას უზრუნველყოფს.

კონკურენტების ძლიერი და სუსტი მხარეების განსაზღვრის სასარგებლო ინსტრუმენტი **სამომხმარებლო ფასეულობის ანალიზი**. სამომხმარებლო ფასეულობის ანალიზის მიზანია - მომხმარებლებში გავარკვიოთ, თუ რა მნიშვნელობას აძლევენ ისინი ამა თუ იმ უპირატესობებს (ხეირს), რომელიც დაკავშირებულია საქონლის ან მომსახურების შეძენასთან, და რა ადგილი უკავია კომპანიას კონკურენტებს შორის, რიგი ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი კრიტერიუმების მიხედვით. გარდა ამისა, სამომხმარებლო ფასეულობის ანალიზი გვეხმარება იმ სფეროების გამოვლენაში, რომლებშიც კომპანია ყველაზე უფრო სუსტი ადგილია კონკურენტების შეტევისას.

ახლო და შორეული კონკურენტები

მრავალი კომპანია შორეულ კონკურენტებს ამჯობინებს ახლო კომპანიებს, ე.ი. ფირმებს, რომელთაც მათთან ბევრი საერთო აქვთ. ასე, მაგალითად ნიკე აქტიურად კონკურირებს ადიდასთან, ვიდრე ტიმერლანდთან.

იმავდროულად კომპანიამ შეიძლება თავი აარიდოს ახლო კონკურენტის განადგურებას. მაგალითად, 1970-იანი წლების დასასრულს „ბუშმა და ლომბმა“ ძალზე აგრესიული კამპანია ჩაატარა მოქნილი კონტაქტური ლინზების მწარმოებელთა წინააღმდეგ, რომელიც მისი სრული გამარჯვებით დამთავრდა. მაგრამ ამან იქამდე მიგვიყვანა, რომ სუსტმა კონკურენტებმა საკუთარი თავი უფრო მსხვილ კომპანიებს მიჰყიდეს, ისეთებს, როგორიცაა „Sering-plough და ჯონსონი“, რის გამოც „ბუში და ლომბი“ პირდაპირ შეეჯახა მნიშვნელოვნად უფრო ძლიერ კონკურენტებს, რამაც არ შეანელა დატყობოდა მის მდგომარეობას.

„კარგი“ და „ცუდი“ კონკურენტები

ნებისმიერი კომპანია მართლაც საჭიროებს კონკურენტებს, უფრო მეტიც, მათ სარგებელიც კი მოაქვთ მისთვის. კონკურენტები ბოლოსდაბოლოს უზრუნველყოფენ განსაზღვრულ სტრატეგიულ უპირატესობებს. კონკურენტებს შეუძლიათ ზეგავლენა მოახდინონ საერთო მოთხოვნის ზრდაზე. მათ შეუძლიათ ატარონ დანახარჯების საერთო ტვირთი, რაც დაკავშირებულია ბაზრისა და პროდუქტის განვითარებასთან და ახალ ტექნოლოგიათა ჩამოყალიბებაზე ზემოქმედებასთან. კომპანია-კონკურენტები არაიშვიათად ემსახურებიან ნაკლებმომზიდველ სეგმენტებს ან ხელს უწყობენ უფრო მკაფიო პროდუქტულ სპეციალიზაციას. საბოლოო ჯამში, კონკურენტებთან გაერთიანებით კომპანიებს შეუძლიათ განამტკიცონ თავიანთი პოზიციები პროფკავშირებთან ან სახელმწიფო ორგანოებთან სხვადასხვა სახის შეთანხმებათა დადებისას, რომლებიც საბაზრო საქმიანობას არეგულირებენ.

მაგრამ კომპანიამ არ შეიძლება ყველა თავისი კონკურენტი განიხილოს როგორც სასარგებლო და ხელსაყრელი. ნებისმიერ დარგში, როგორც წესი, არის როგორც „კარგი“ კონკურენტები, ისე „ცუდიც“ (კონკურენტი-დამანგრეველები). პირველები თამაშობენ მკაცრად დარგის წესების მიხედვით. ისინი ამჯობინებენ, რომ დარგი იყოს სტაბილური და აყვავებადი, აწესებენ გონივრულ ფასებს, რომლებიც შეესაბამება მათ დანახარჯებს, სხვებს შეაგულიანებენ შეამცირონ დანახარჯები ან გაზარდონ სპეციალიზაციის დონე და კმაყოფილებიან ბაზრის ხვედრი წილის და მოგებათა ზომიერი დონით. კონკურენტი-დამანგრეველები, პირიქით, მუდმივად არღვევენ წესებს. ისინი ცდილობენ გამოისყიდონ ბაზრის დამატებითი წილი, და არ ამუშაონ იგი, ხშირ შემთხვევაში გაუმართლებელ რისკზე მიდიან და საერთოდ არყევენ დარგის საფუძვლებს.

აქედან შეიძლება გამოვიტანოთ შემდეგი დასკვნა: „კარგი“ კომპანიები უნდა ცდილობდნენ ჩამოყალიბონ ინდუსტრია, რომელიც განსაკუთრებით „კარგი“ კონკურენტებისაგან შედგება. ლიცენზირებისადმი ყურადღებიანი მიდგომის, შერჩევითი საპასუხო ზომების და კოალიციაში გაერთიანების შედეგად მათ შეუძლიათ დააძალონ სხვა კონკურენტებს გონივრულად და შეთანხმებულად მოიქცნენ, დაიცვან წესები, ეცადონ გამოიმუშაონ ბაზრის დამატებითი წილი, არ იყიდონ იგი და ისე მოახდინონ საკუთარი თავის დიფერენცირება, რომ თავიდან აიცილონ პირდაპირი კონკურენცია.

კონკურენტული ინფორმაციის სისტემის შექმნა

გადაწყვეტილებათა მისაღებად მოქმედებების შესახებ კონკურენტებთან მიმართებაში საჭიროა შევადგოთ, გულდასმით გავანალიზოთ, გავანალიზოთ და გამოვიყენოთ ინფორმაციის უზარმაზარი მოცულობები, რომელთა შესახებ ჩვენ ზემოთ აღვნიშნავდით. მიუხედავად იმისა, რომ საინფორმაციო ბაზის შექმნა, რომელიც დაკავშირებულია კონკურენციის ყველა ასპექტებთან, მოითხოვს მნიშვნელოვანი ფინანსური და დროითი რესურსების გამოყოფას, ასეთი ბაზის შექმნაზე უარისთქმა შეიძლება კიდევ უფრო ძვირი დაგვიჯდეს. ნებისმიერ შემთხვევაში კონკურენტული ინფორმაციის შექმნის ძირითადი კრიტერიუმი უნდა იყოს მისი ეკონომიკური მიზანშეწონილობა და რენტაბელობა.

კონკურენტული ინფორმაციის სისტემა (ანუ როგორც მას კიდევ უწოდებენ, კონკურენტული დაზვერვის სისტემა), უპირველეს ყოვლისა ახდენს კომპანიისათვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი ინფორმაციის იდენტიფიცირებას, რომელიც კონკურენციას შეეხება და ასევე ყველაზე ყვრო ეფექტიანი წყაროების, მისი მიღების არხებისა და ხერხებისას. სისტემა მუდმივად აგროვებს ინფორმაციას, რომელიც კომპანიაში შემოდის მეწარმეობითი საქმიანობის პროცესში (მისი წყაროები შეიძლება იყოს კომპანიის სავაჭრო პერსონალი, განაწილების არხები, მიმწოდებლები, ფირმები, რომლებიც ბაზრის გამოკვლევით არიან დასაქმებული და სხვადასხვა დარგობრივი ასოციაციები), და ასევე მონაცემები, რომლებსაც სხვადასხვა პუბლიკაციები შეიცავენ (სამთავრობო დოკუმენტები, სხვადასხვა სახის გამოსვლები და სტატიები). შემდეგ სისტემა ამოწმებს მონაცემთა ნამდვილობას და დამაჯერებლობას, ახდენს მათ ინტერპრეტირებას და შესაბამის სისტემატიზებას. და ბოლოს, იგი საკვანძო ინფორმაციას უგზავნის იმ სპეციალისტებს და ხელმძღვანელებს, რომლებიც უშუალოდ დებულობენ გადაწყვეტილებებს, და ასევე მონაცემებს თავაზობს ხელმძღვანელთა მოთხოვნის პასუხად, რომლებიც კონკურენციის პრობლემებზე მუშაობენ.

ასეთი სისტემის წყალობით კომპანიის ხელმძღვანელობა დროულად დებულობს ინფორმაციას კონკურენტების შესახებ სატელეფონო ზარების, საინფორმაციო ბიულეტენების და ანგარიშგების ფორმით. გარდა ამისა, მენეჯერებს შეუძლიათ ეს სისტემა გამოიყენონ კონკურენტების გაუთვალისწინებელ ქმედებათა გაშუ-

ქებისათვის, მათი ძლიერი და სუსტი მხარეების გასარკვევად, და ასევე კონკურენტის შესაძლო რეაქციის დაპროგნოზებისათვის, მათი ფირმის მიერ დაგეგმილი ღონისძიებისათვის.

არადიდი კომპანიები, რომელთაც არ შეუძლიათ თავიანთ თავს სპეციალიზებული ქვეანყოფილების შექმნის უფლება მისცენ, რათა იმუშაონ კონკურენტული ინფორმაციის შეგროვებასა და ანალიზზე, კონკრეტულ კონკურენტზე დაკვირვებას ავალბენ ამ მიზნისათვის სპეციალურად დანიშნულ თანამშრომელს. ასე, მაგალითად, მენეჯერი, რომელიც ადრე ფირმა-კონკურენტში მუშაობდა, შეიძლება დაჟინებული მეთვალყურეობა დააწესოს მისი საქმიანობის ყველა ასპექტზე. იგი უნდა გახდეს თავისებური სახის „საშინაო“ ექსპერტი ამ კონკურენტის მიხედვით. ნებისმიერ მენეჯერს, რომელსაც დასჭირდება მოსაზრების შედგენა მოცემული კონკურენტის შესახებ, შეუძლია დახმარებისათვის მიმართოს ასეთ „საშინაო“ ექსპერტს.

კონკურენტული სტრატეგიები

თავისი ძირითადი კონკურენტების გამოვლენისა და შეფასების შემდეგ, კომპანიამ უნდა შეიმუშავოს მარკეტინგული კონკურენტული სტრატეგიები, რომლებიც მას საშუალებას მისცემენ საუკეთესოდ მოახდინოს თავისი წინადადების პოზიცირება, კონკურენტების წინადადებასთან შედარებით. როგორია მოცემული სახის ყველაზე გავრცელებული მარკეტინგული სტრატეგიები? მათ შორის საუკეთესოდ რომელი მათგანია მისაღები ამა თუ იმ კომპანიისათვის, მისი ქვეანყოფილებებისა და პროდუქტებისათვის?

მიდგომები მარკეტინგული სტრატეგიისადმი

უნდა აღინიშნოს, რომ რაღაც უნივერსალური სტრატეგია არ არსებობს. თითოეულმა კომპანიამ უნდა განსაზღვროს, რომელი სტრატეგიაა მისთვის საუკეთესო, მისი პოზიციების გათვალისწინებით დარგში, ასევე მისი მიზნების, შესაძლებლობებისა და რესურსების გათვალისწინებით. ერთი კომპანიის ფარგლებშიც კი საქმიანობის სხვადასხვა სახეობის ან საქონელთა და მომსახურებისათვის შეიძლება საჭირო გახდეს სხვადასხვა სტრატეგიები. კომპანია ჯონსონი და ჯონსონი თავისი წამყვანი მარკეტინგის სტაბილურ სამომხმარებლო ბაზრებზე იყენებს ერთ მარკეტინგულ სტრატეგიას, ხოლო თავის საქმიანობაში ახალ, მაღალტექნოლოგიურ საქონელთა შესაქმნელად, რომლებიც გამოიზრდება ჯანდაცვის სფეროსათვის-მეორეს.

ახლა განვიხილოთ ძირითადი კონკურენტული მარკეტინგული სტრატეგიები, რომელთა გამოყენება კომპანიებს შეუძლიათ.

კონკურენტული პოზიციები

ამა თუ იმ ბაზარზე კონკურირებად კომპანიებს სხვადასხვა მიზანი და რესურსი აქვთ. ზოგიერთი დიდ რესურსს ფლობს, სხვები სახსრების ნაკლებობას განიცდის. ზოგიერთი კომპანია - ძველი და სტაბილურია, სხვები ახალი და გამოუცდელი. ერთი იბრძვიან ბაზრის წილის სწრაფი გადიდებისათვის, სხვები-ხანგრძლივადიანი მოგების მიღებისათვის. ყველა ამ კომპანიას მოხნობრივ ბაზარზე სხვადასხვა კონკურენტული პოზიციები უკავიათ.

მაიკლ პორტერმა წამოაყენა ოთხი ძირითადი კონკურენტული სტრატეგია, რომლითაც შეუძლიათ კომპანიებმა იხეიმძღვანელონ – სამი მომგებიანი და ერთი წამგებიანი. მომგებიან სტრატეგიებს მიეკუთვნება:

◆ **ლიდერობა დანახარჯების მიხედვით.** კომპანია შეუძოვრად მუშაობს წარმოებისა და განაწილების დანახარჯთა მაქსიმალურ შემცირებაზე, რათა დააწესოს ისეთი ფასი, რომელიც კონკურენტისაზე დაბალია და ამის წყალობით დაეუფლოს ბაზრის მნიშვნელოვან წილს. ეკონომიკურმა და ტექნოლოგიურმა ცვლილებებმა ევროკავშირში, რომლებიც მოხდა დარგობრივი სტრუქტურების ხანგრძლივი წლების სტაბილურობის შემდეგ, სტიმული მისცა შერწყმებისა და შთანთქმების პროცესებს. კომპანიებს, რომლებიც ოდესღაც დომინირებდნენ ევროპული ქვეყნების შიდა ბაზარზე, ბრძოლა უხდებოდათ უფრო მსხვილი საერთოევროპული ბაზრის საკუთარი წილისათვის. ამ სფეროში ერთ-ერთი უმსხვილესი მოვლენა გახდა ფირმა მანესმანის შთანთქმა კომპანია ვოდაფონე აირ ტოუხის მიერ. კიდევ ერთი დარგი, რომელიც ექსტენსიურ კონსოლიდაციას განიცდის, - ესაა აეროკოსმიური მრეწველობა. კონსოლიდაციის მიზანია-მსხვილმასშტაბიანი წარმოების გამოყენება დანახარჯების შესამცირებლად.

◆ მაგრამ, როგორც ცნობილია, მეტი - ყოველთვის უკეთესი როდია. ფოლადსამსხმელო მრეწველობაში არადიდი საწარმოები, რომლებიც ელექტროლუმენებს იყენებენ ლითონის ნარჩენების გამოსაღწობად, ფასებს უმცირებენ მსხვილ ინტეგრირებულ მიმწოდებლებს, ხოლო საცალო ვაჭრობის მსხვილი საწარმოები მთელი ძალებით იბრძვიან წვრილებთან და უფრო სპეციალიზებულ კონკურენტებთან. მსხვილმასშტაბიანმა წარმოებამ შეიძლება ხე-

ლი შეუწყოს დანახარჯების შემცირებას, მაგრამ თავისთავად იგი აუცილებელი ან საკმარისი პირობა როდია ყველაზე ოპტიმალური პოზიციის მისაღწევად საერთო დანახარჯების სფეროში.

◆ **ლიფერენცირება.** ძირითად ძალისხმევას კომპანია ამახვილებს უმაღლესი ხარისხის ლიფერენცირებული პროდუქტული ასორტიმენტის და მარკეტინგული პროგრამის შექმნაზე, რომლის წყალობითაც იგი დარგის ლიდერი ხდება პროდუქტების მოცემულ კატეგორიაში. მომხმარებელთა დიდი ნაწილი ამჯობნებს მისი სავაჭრო მარკის შეძენას იმ პირობით, რომ ფასი არც ისე მაღალია. კომპანია ბოსე ამ სტრატეგიას იყენებს მინიატურული ხმამაღლა მოლაპარაკის წარმოებისას, ხოლო კომპანია დუალიტი და ალიზი-სამზარეულოს დახვეწილი და მოხერხებული ნივთების წარმოებისას.

◆ **კონცენტრაცია.** კომპანია ძალისხმევას ამახვილებს რამდენიმე საბაზრო სეგმენტის სარისხიან მომსახურებაზე, და არა მთელი ბაზრის მომსახურებაზე. ამ სტრატეგიის გამოყენებაში წარმატებას მიაღწია მრავალმა ფირმამ, რომლებიც იტალიის ჩრდილოეთში მუშაობენ. მათ შორის არის კომპანიები - lixotika (სათვალებების ჩარჩოების მწარმოებელი) და barila (ტომატის პასტის მწარმოებელი), და ასევე არადიდი დინამიურად განვითარებადი ფირმები ქალაქ პრატოში ფლორენციასთან ახლოს (ტექსტილის ნაკეთობის მწარმოებელი). საწარმოო დანიშნულების საქონელთა ბაზარზე კომპანია Domnick Hunter-მა თავის მოგებათა ორჯერად გადიდებას მიაღწია, ჰაერის ფილტრაციისათვის უახლესი მასალების დამზადებაზე ყურადღების გამახვილებით, რომლებიც აუცილებელია მრავალ საქონელთა საწარმოებლად - ნანოტექნოლოგიიდან დაწყებული, ინკუბატორით დამთავრებული უდღეური ბავშვებისათვის.

კომპანიები, რომლებიც მკაფიოდ მისდევენ ზემოწამოთვლილ ერთ-ერთ სტრატეგიას, როგორც წესი, წარმატებას აღწევენ, და ისინი, ვისაც ეს სხვაზე უკეთ გამოუვა, ყველაზე მეტ მოგებას ღებულობენ. მაგრამ, თუკი კომპანიები რომელიმე მკაფიო სტრატეგიას არ მისდევენ, ცდილობენ მიყვანენ გზის შუა ნაწილს, მაშინ ისინი საუკეთესოდ როდი მოქმედებენ. ოლივეტიმ, ფილიპსმა და მარქსმა და სპენსერმა მძიმე დღეები გადაიტანეს იმის გამო, რომ დარგის სხვა ფირმებს შორის არ გამოირჩეოდნენ არც საქონლის მინიმალური თვლირებულებით, არც მომხმარებლების მიერ აღქმადი ფასეულობით, არც ამა თუ იმ საბაზრო სეგმენტის ბრწყინვალე მომსახურებით. კომპანიები, რომლებიც ცდი-

ლობენ „შუა გზაზე გაჩერებას“, იმედოვნებენ წარმატებას მიაღწიონ ყველა სტრატეგიული მიმართულებით, მაგრამ საბოლოო ჯამში ჭეშმარიტ უპირატესობას ვერ აღწევენ ვერაფერში.

არც ისე დიდი ხნის წინათ, მარკეტინგის ორმა კონსულტანტმა მარკ ტრეისიმ და ფრედ ბირსემამ წარმოადგინა კონკურენტული მარკეტინგული სტრატეგიების ახალ კლასიფიკაცია. ისინი თვლიან, რომ კომპანიები ლიდერები ხდებიან თავიანთ დარგებში, თავიანთი მომხმარებლებისათვის უმაღლესი ფასეულობის შეთავაზებით. ამისათვის კომპანიამ შეიძლება აირჩიოს სამიდან ერთი სტრატეგია, რომელსაც *ფასეულობითი დისციპლინები* ეწოდება.

◆ *ფუნქციონალური უპირატესობა.* კომპანია უზრუნველყოფს უმაღლეს ფასეულობას, თავის დარგში ლიდერობით ფასის მიხედვით და საქონლის მოხერხებულობით. იგი ამცირებს დანახარჯებს და ქმნის სამომხმარებლო ფასეულობის შეთავაზების ეფექტიან სისტემას. კომპანია იმედს ამყარებს მომხმარებლებზე, რომელთაც სჭირდებათ საიმედო და ხარისხიანი საქონელი და მომსახურებები, მაგრამ რომლებსაც მათი მიღება სურთ შექენაზე განსაკუთრებული ძალისხმევით გარეშე და დაბალი ფასებით. ასეთი კომპანიების მაგალითები შეიძლება იყვნენ ვალ-მარტი და დელ კომპუტერი.

◆ *მჭიდრო კავშირი მომხმარებელთან.* კომპანია უზრუნველყოფს უმაღლეს ფასეულობას, ბაზრების დაწვრილებით დასეგმენტებით და საქონლისა და მომსახურების შექმნით მიზნობრივ მომხმარებელთა კონკრეტულ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებისათვის. იგი სპეციალდება მყიდველთა უნიკალური მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზე, მათთან მჭიდრო ურთიერთ-დამოკიდებულებების დაწესებით და მიზნობრივი ბაზრის შერჩევით. მისი მარკეტოლოგები ძალზე სწრაფად რეაგირებენ მომხმარებელთა საჭიროებებისა და მოთხოვნების ცვლილებებზე. იგი ემსახურება ადამიანებს, რომლებიც მზად არიან ოდნავ მეტი გადაიხადონ, მაგრამ მიიღონ სწორედ ის, რაც მათ უნდათ, და მზად არის ყველაფერზე, მომხმარებელთა ერთგულების მოპოვებისა და ყველაზე მეტ ხელსაყრელობათა ამოსაღებად მათგან ხანგრძლივადიანი ურთიერთ-დამოკიდებულებიდან. მაგალითები-უნივერსალი ნორდსტრომის ქსელი, ტანსაცმლის და საგაღანტერეო საქონლის გაყიდვის საცალო ქსელი და სხ.

◆ *ლიდერობა საქონელ-სიახლის მიხედვით.*

კომპანია უზრუნველყოფს უმაღლეს სამომხმარებლო ფასეულობას, ახალ საქონელთა და მომსახურების მუდმივი ნაკადის შეთავაზებით, რომლებიც სწრაფად „გამოაგდებენ“ როგორც მის საკუთარ მოძველებულ საქონელს ან მომსახურებებს, ისე საქონელსა და მომსახურებებს, რომელთაც მისი კონკურენტები თავაზობენ. იგი აქტიურად აღიქვამს ახალ იდეებს, მუდმივად ეძებს პრობლემათა ახალ გადაწყვეტილებებს და მუდმივად მუშაობს ახალი საქონლის შემუშავების ციკლის შემცირებაზე, რათა საქონელი რაც შეიძლება სწრაფად მოხვდებოდა ბაზარზე. ასეთი კომპანია ემსახურება მომხმარებლებს, რომელთაც სჭირდებათ ყველაზე თანამედროვე საქონელი და მომსახურება, მათი ღირებულებისა და იმის შესახებ ზრუნვის გარეშე, რამდენად მოხერხებულია მათი შეძენის პროცედურა. ასეთი კომპანიების მაგალითებია - intel, motorolla და nike.

ზოგიერთი კომპანია წარმატებით მისდევს ერთზე უფრო მეტ ფასეულობით დისციპლინას. მაგალითად, ფედერალ ექსპრესი ივებს როგორც ფუნქციონალური უპირატესობის, ისე მომხმარებელთან მჭიდრო კავშირის ანგარიშზე. მაგრამ უნდა ვაღიაროთ, რომ ასეთი მაგალითი ცოტაა.

სავსებით არც თუ ისე ბევრ კომპანიას შეუძლია მიაღწიოს სერიოზულ შედეგებს ერთბაშად რამდენიმე მიმართულების მიხედვით. ცდილობს რა წარმატებას მიაღწიოს ყველა დისციპლინაში, კომპანია, როგორც წესი, არაფერს აღწევს არც ერთში. მაგალითად, მ. ტრეისმა და ფ. ვირსემამ აღმოაჩინეს, რომ კომპანია-ლიდერები ჩვეულებრივ ყურადღებას ამახვილებენ და წარმატებას აღწევენ რომელიმე ერთ ფასეულობით დისციპლინაში. მაგალითად, ვალ-მარტმა კარგად იცის, რომ ლიდერული პოზიციის მიღწევა საქონელ-სიახლეთა მიხედვით და მომხმარებელთან მჭიდრო კავშირში ძალიან მნიშვნელოვანია. ფასდაკლებით მოვაჭრე სხვა საცალო ქსელთან შედარებით ეს კომპანია შესანიშნავ მომსახურებას და საქონელთა უფართოეს ასორტიმენტს თავაზობს. მაგრამ თუკი შევადარებთ მას ლანდს ენდ და ნორდსტრომთან რომლებიც, უწინარეს ყოვლისა, მისდევენ მომხმარებელთან მჭიდრო კავშირის დისციპლინას, ვალ-მარტის მომსახურება უფრო დაბალ დონეზე იმყოფება, ხოლო საქონელთა ასორტიმენტი ბევრად უფრო მოკრძალებული. საქმე ისაა, რომ ვალ-მარტი, უწინარეს ყოვლისა, კონცენტრირებულია ფუნქციონალური უპირატესობის სტრატეგიაზე, ე.ი. საქონელთა თვითღირებულების შემცირებაზე

და „შეკვეთა-მიტანა“ პროცესის დაჩქარებაზე, რაც მყიდველებისათვის უზრუნველყოფს საჭირო საქონლის ყველაზე დაბალ ფასებში შეძენას.

კონკურენტულ სტრატეგიით კლასიფიკაცია ფასეულობათა დისციპლინების პრინციპით-ერთობ მიმზიდველი იდეაა. იგი მარკეტინგულ სტრატეგიას განსაზღვრავს როგორც საქონელთა და მომსახურების უმაღლეს სამომხმარებლო ფასეულობის უზრუნველყოფაზე მიმართულს. იგი იმას ემყარება, რომ კომპანიის ხელმძღვანელობამ მისი საქმიანობის ყველა ასპექტი ბუკვალურად უნდა „მოარგოს“ მის მიერ შერჩეულ ასეულობით დისციპლინას, დაწყებული ორგანიზაციის კულტურიდან და დამთავრებული მისი ორგანიზაციული სტრუქტურით და წარმოებრივი სისტემებით და მართვის პროცესებით.

კონკურენტული პოზიციები

ფირმები, რომლებიც კონკურირებენ ამა თუ იმ მიზნობრივ ბაზარზე, ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან მიზნებითა და რესურსებით. ზოგიერთი კომპანიები დიდები არიან, სხვები პატარები. ზოგიერთებს საკმარისი რესურსები გააჩნიათ, სხვებს ძალიან შეზღუდული. არსებობს კომპანიები ძველები და სტაბილურები, ხოლო არსებობს ახალგაზრდა და სავსებით ახლებიც. ერთნი მიისწრაფიან თავიანთი წილის სწრაფი გადიდებისაკენ ბაზარზე, სხვები ამჯობინებენ მოგებას ხანგრძლივვადიან პერიოდში. ამრიგად, სხვადასხვა კომპანიებს აბსოლუტურად სხვადასხვანაირი კონკურენტული პოზიციები უჭირავთ მიზნობრივ ბაზარზე.

გთავაზობთ განიხილოთ კონკრეტული სტრატეგიები, რომლებიც ემყარება იმ როლებს, რომლებსაც ფირმები თამაშობენ მიზნობრივ ბაზარზე: ბაზრის ლიდერის როლს, ლიდერობის

პრეტენდენტისას, მიმდევარს და ნიშის მოთამაშეს.

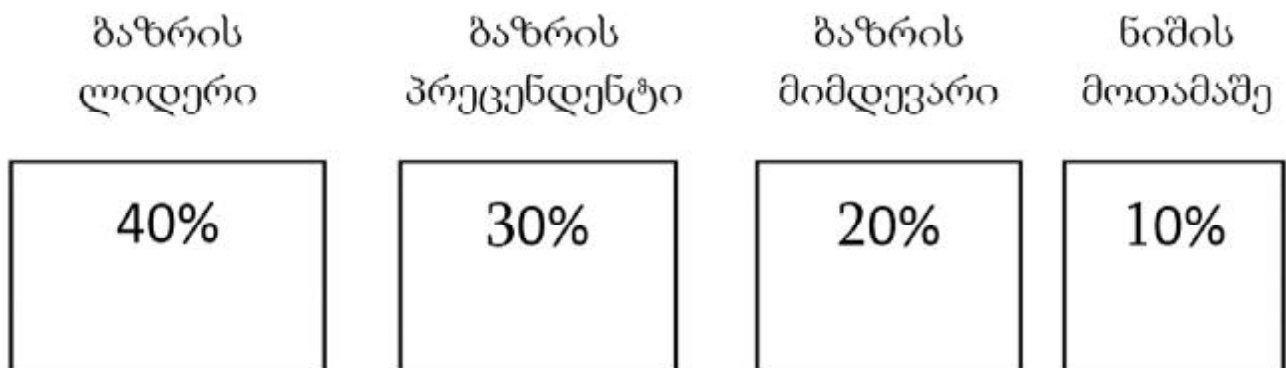
როგორც ამ ნახაზზეა ნაჩვენები, ბაზრის დაახლოებით 40% **ბაზრის ლიდერის** ხელში იმყოფება, - კომპანიისა, რომელსაც ბაზრის ყველაზე უფრო მსხვილი წილი უკავია. ბაზრის კიდევ 30% თავმოყრილია **კომპანია-ლიდერობის** პრეტენდენტის ხელში, რომელსაც კონკურენტებს შორის მეორე ადგილი უკავია და საკმაოდ მძიმე ბრძოლას ეწევა ბაზრის საკუთარი წილის გასაღივად. ბაზრის კიდევ 20% **საბაზრო მიმდევრის** ხელში იმყოფება, რომელიც ასევე შედის წამყვან კომპანიათა ჯგუფში, რომელიც ცდილობს თავისი წილის შენარჩუნებას, ამასთან „დარგის ნავის დარწმუნების გარეშე“. ბაზრის დარჩენილი 10% მიეკუთვნება კომპანიებს, რომლებიც სპეციალდებიან ბაზრის ვიწრო სეგმენტების-**საბაზრო ნიშების** მომსახურებაზე, რომლებზეც პრეტენზიას არ აცხადებენ სხვა კომპანია-კონკურენტები.

ბაზრის ლიდერი-კომპანიაა, რომელიც ფლობს დარგის მაქსიმალურ წილს, რომელიც ჩვეულებრივ ასწრებს სხვა კომპანიებს საფასო ცვლილებებით, ბაზარზე ახალ საქონელთა გატანის და დანახარჯების მიხედვით გასაღების სტიმულირებაზე.

ლიდერობის პრეტენდენტი - კომპანიაა, რომელიც მისდევს დარგის ლიდერს და მკაცრ ბრძოლას აწარმოებს ბაზრის საკუთარი წილის გაფართოებისათვის.

კომპანია-მიმდევარი-კომპანიაა, რომელიც მისდევს დარგის ლიდერს, მაღვამ არ ცდილობს უპირატესობის მიღწევას.

ნიშის მოთამაშე - დარგის კომპანიაა, რომელიც ემსახურება არადიდ საბაზრო სეგმენტებს, რომლებიც დანარჩენ კომპანიებს გამოეჩათ ან უგულებელყოფენ.



ნახ.10.3. ჰიპოთეზური ბაზრის სტრუქტურა

ახლა განვიხილოთ კონკრეტული მარკეტინგული სტრატეგიები, რომლებითაც სარგებლობენ კომპანიები, რომლებიც ამა თუ იმ ზემოთაღწერილ როლებს თამაშობენ (ცხრ. 10.1). მაგრამ გახსოვდეთ, რომ ეს კლასიფიკაცია ხშირად გამოიყენება არა მთელი კომპანიისათვის, არამედ მხოლოდ მისი პოზიციისადმი კონკრეტულ დარგში. მსხვილი და ღივერსიფიცირებული კომპანიები, ისეთები, როგორიცაა იბმ, პროქტერ ენდ გამბლე, მიკროსოფტი და დისნეი, შეიძლება ლიდერები იყვნენ ერთ დარგში და მოემსახურონ საბაზრო ნიშას სხვა დარგში. ასე, მაგალითად, procter end gamble, უსიტყვო ლიდერია მრავალ საბაზრო სეგმენტში, მაგალითად სარეცხი საშუალებების, ამოსაფენების და შამპუნების სეგმენტში, მაგრამ ტუალეტის საპნის გაყიდვების მიხედვით იგი უნილევერთან კონკურირებს, ხოლო კოსმეტიკური ხელსახოცების გაყიდვების მიხედვით კი კიმბერლი-კლარკთან. ასეთი კომპანიები კონკრეტული სიტუაციისაგან დამოკიდებულებით ხშირად იყენებენ სხვადასხვა სტრატეგიებს სხვადასხვა ქვეგანყოფილებებისა და საქოსათვის.

ბაზრის ლიდერის სტრატეგიები

უმეტეს დარგებში არის აღიარებული ლიდერი, რომელსაც ბაზრის ყველაზე დიდი წილი გააჩნია და ჩვეულებრივ უსწრებს სხვა კომპანიებს საფასო ცვლილებებით, ბაზარზე ახალ საქონელთა გატანით და დანახარჯებით გასაღების სტიმულირებაზე. სხვა კომპანიებს შეუძლიათ პატივი სცენ ამ კომპანიას და აღფრთოვანდნენ მისით ან არ გააკეთონ ეს მაგრამ, ასეა თუ ისე, ისინი იძულებულნი არიან შეურიგდნენ ლიდერის დომინირებად პოზიციას. კონკურენტები აქტიურად იბრძვიან ამ კომპანიის წინააღმდეგ, მისი ქმედებების იმიტირებას

ახდენენ ან თავს არიდებენ მასთან შეჯახებას. ბაზრის ყველაზე უფრო ცნობილი ლიდერებია კომპანია ჯენერალ მოტორსი (ავტომანქანები), ibm-ი (კომპიუტერები და საინფორმაციო ტექნოლოგიები), კატერპილარი (მძიმე სამშენებლო მექანიკა), კოკა-კოლა (უალკოჰოლო სასმელები), ვალ-მარტი (საცალო ვაჭრობა) და სხ.

ლიდერის ცხოვრება სრულებით არ არის მარტივი. მას მუდმივად უხდება ბაზრისადმი მიდევნება. კონკურენტები მუდმივად ცდილობენ წაართვან მას უპირატესობები და ისარგებლონ მისი სუსტი მხარეებით. ლიდერს ყოველთვის შეუძლია ხელიდან გაუშვას რაღაც მნიშვნელოვანი და მეორე ან მესამე ადგილზე აღმოჩნდეს. ლიდერებისათვის მნიშვნელოვან საფრთხეს შეიცავს სხვადასხვა ტექნიკური სიახლეები (ასე, მაგალითად, კომპანია ნოკიას და ერიქსონის ციფრულმა ტელეფონებმა ლიდერობა გამოგლიჯეს ფირმა მოტოროლას ანალოგიურ მოდელებს).

ლიდერის პოზიციის შესანარჩუნებლად კომპანიამ შეიძლება აირჩიოს სამიდან ერთ-ერთი ქმედება. ჯერ-ერთი, მას შეუძლია თავისი ქმედებები წარმართოს ერთობლივი მოთხოვნის გაფართოებაზე. მეორე, შეიძლება ბაზრის თავისი წილი დაიცვას ეფექტიანი თავდაცვით და შეტევით. მესამე, შეიძლება ეცადოს ბაზრის საკუთარი წილის გაფართოებას, მიუხედავად იმისა, რომ ბაზრის სიდიდე უცვლელი დარჩება.

ბაზრის მოცულობის გაფართოება მთლიანად

ბაზრის მოცულობის გაფართოებისას მთლიანად კომპანია-ლიდერი ყველაზე მეტს იგებს. ასე, მაგალითად, თუკი ამერიკელები მეტ სურათს გადაიღებენ, მაშინ კომპანია კოდაკი დამატებითი მოგების დიდ ნაწილს მიიღებს, რამ-

ცხრ. 10.1. ბაზრის ლიდერების, პრეტენდენტების, მიმდევრების და ნიშის ბინადართა სტრატეგიები

ბაზრის ლიდერის სტრატეგია	ლიდერობის პრეტენდენტის სტრატეგიები	მიმდევრის სტრატეგიები	კომპანიათა სტრატეგიები, რომლებიც კონკრეტულ ნიშას ემსახურებიან
ბაზრის გაფართოება მთლიანად	ფრონტალური შეტევა	„ფეხდაფეხ“ მიდევნება	სპეციალიზაცია მომხმარებელთა ცალკეულ ჯგუფებზე, ბაზრებზე, თანაფარდობა „ფასი-ხარისხი“ და განსაზღვრულ მომსახურებებზე.
ბაზრის წილის დაცვა	ფლანგური შეტევა	მოშორებით მიდევნება	რამდენიმე ნიშის ერთდროული მომსახურება
ბაზრის წილის გაფართოება			

დენადაც იგი ფოტოფირების 80%-ზე მეტს აშშ-ში ყიდის. ამრიგად, თუკი კოდაკი შეძლებს ადამიანების დარწმუნებას ფოტო გადაიღონ უფრო მეტჯერ ან ხშირად, იგი ამით ძალიან მოიგებს.

ლიდერებს შეუძლიათ ბაზრის გაფართოება, ახალ მოსარგებლეთა მოზიდვით, გამოყენების ახალი ხერხების გამოგონებით და საკუთარ საქონელთა სიხშირის ამძლევით. ახალი მოსარგებლები შეიძლება ვიპოვოთ მრავალ ადგილზე. მაგალითად, რეგლონს შეუძლია მოიზიდოს ახალი სუნამოს მომხმარებლები გასაღების საკუთარ ბაზარზე, ქალების დარწმუნებით, რომლებიც არ სარგებლობენ სუნამოებით, გასინჯონ ისინი. შეიძლება ასევე მოიძებნოს მყიდველები ახალ დემოგრაფიულ სეგმენტში, მაგალითად, შესთავაზონ ოდეკალონი მამაკაცებისათვის; შეიძლება გავიდეთ ახალ გეოგრაფიულ სეგმენტზე, სუნამოების სხვა ქვეყნებში გაყიდვით.

მარკეტოლოგები არაიშვიათად აფართოებენ გასაღების ბაზრებს, საკუთარი საქონლის გამოყენების ახალი შესაძლებლობების აღმოჩენით. მაგალითად, კომპანია ინტელი დიდი სახსრების ინვესტირებას ახდენს ახალი კომპიუტერული პროგრამების შემუშავებაში, იცის რა, რომ, თავის მხრივ, დაუყოვნებლივ გამოიწვევს მოთხოვნის გადიდებას მის მიერ გამოშვებულ მიკროპროცესორებზე. კომპანიამ იცის, რომ მიიღებს ახალი მიკროსქემების წარმოების ბიზნესის 90%. საქონლის გამოყენების ახალ შესაძლებლობათა ძიების მეორე მაგალითია - კომპანია arm და hamer-ის საკვები სოდა. ამ პროდუქციის ბაზარზე გატანიდან 125 წლის გასვლის შემდეგ გაყიდვათა მოცულობამ საკვებით შეწყვიტა ზრდა. მაგრამ მალე კომპანიამ გაარკვია, რომ მრავალი მომხმარებელი სოდას იყენებს არასასურველი სუნის მოსასპობად მაცივარში. მან მოაწყო ფართომასშტაბური სარეკლამო კამპანია, ყურადღების გამახვილებით ამერიკული ოჯახების ნახევრის დარწმუნებით, რომ მაცივარში დადგან ღია კოლოფი სოდით და შეცვალონ იგი ყოველ რამდენიმე თვეში ერთხელ. ახლა კომპანიის ვებ-გვერდზე მუდმივად თავაზობენ სოდის გამოყენების ახალ ხერხებს, ლაქების ამოყვანიდან დაწყებული სხვადასხვა კოსმეტიკური საშუალებებიდან, და არასასურველი სუნის მოშორებამდე ნავის ყუთებიდან, თეთრეულის ჩანთებიდან, და მაცივრებიდან და დამთავრებული საოჯახო „მინერალური წყაროს“ შექმნით თავისი ვანით.

დაბოლოს, კომპანია - ლიდერებს შეუძლიათ ხელი შეუწყოთ საკუთარ საქონელთა ინტენ-

სი-ობის გამოყენებას, ადამიანების დარწმუნებით უფრო ხშირად ან ფართოდ გამოიყენონ ისინი დიდი რაოდენობით ამა თუ იმ კონკრეტულ შემთხვევაში. მაგალითად, კომპანია კემპბელი არწმუნებს ადამიანებს უფრო ხშირად მიირთვან სუპი, რეკლამის გამოშვებით, რომელიც ახალ რეცეპტებს თავაზობს, და ახალი სატელეფონო ხაზის 1-888-MMM-GOOD შემოღებით. ამ ნომერზე დარეკვით, ადამიანს, რომელსაც სასწრაფოდ სჭირდება საჭმლის რაიმე უღუფის მომზადება, და რომელსაც რაიმე იდეა არ გააჩნია ამის თაობაზე, შეუძლია კვალიფიციური კონსულტაციის მიღება. ახალი საპარსი სისტემა ჟილეტ-3 ხელს უწყობს ამ პროდუქციის უფრო ინტენსიურ გამოყენებას, რამდენადაც იგი ბუკვალურად ატყობინებს მომხმარებელს იმის შესახებ, რომ კარტრიჯი გაცვდა. ყოველი 10-11 გაპარსვის შემდეგ იგი სიგნალს აძლევს მომხმარებელს, რომ თუკი მას უნდა, რომ პარსვის ხარისხი ოპტიმალური იყოს, აუცილებელია კარტრიჯის გამოცვლა. ხოლო რაც უფრო ხშირად გამოცვლის მომხმარებელი კარტრიჯს, მით მეტ კარტრიჯს გაყიდის ფირმა.

ბაზრის წილის დაცვა

მთლიანად ბაზრის წილის გაფართოების მცდელობით, კომპანია-ლიდერმა მუდმივად უნდა დაიცვას თავი კონკურენტებისაგან. კოკა-კოლა მუდმივად იცავს თავს პეპსიკოსაგან; ჟილეტი-ბიკისაგან; კოდაკი-ფუჯისაგან; მაკდონალდსი-ბურგერ კინგისაგან და ა.შ.

ბაზრის ლიდერს როგორ შეუძლია თავისი პოზიციების დაცვა? ჯერ ერთი, კომპანიამ უნდა გააფრთხილოს კონკურენტების შეტევა თავის სუსტ მხარეებზე ან ეცადოს გააძლიეროს ის სუსტი მხარეები, რომლებზეც მიმართულია კონკურენტების შეტევა. იგი უნდა ცდილობდეს შეინარჩუნოს თავისი პროდუქციის თვითღირებულება დაბალ დონეზე, ხოლო ფასი იმ დონეზე, რომელიც შეესაბამება იმ ფასეულობას, რომელსაც მომხმარებლები ხედავენ მის საქონელში. კონკურენტები წინ რომ არ გავიდნენ, კომპანია-ლიდერს მუდმივად უხდება „ნახვრეტების ამოკეცვა“. მაგრამ საუკეთესო დაცვა, როგორც ყველასათვის არის ცნობილი, თავდასხმაა. მაშასადამე, ბაზრის საკუთარი ნაწილის დაცვის საუკეთესო ხერხი *სიახლეთა მუდმივ დანერგვაში* მდგომარეობს. ლიდერს არ შეუძლია მიღწეულზე გაჩერება, მას დარგი მიჰყავს ახალი საქონლის მომსახურებისაკენ, გასაღების ახალი ეფექტიანი მეთოდებისაკენ და დანახარჯების შემცირებისაკენ. კომპანია-ლიდერი

მუდმივად ამაღლებს თავისი კონკურენტული ხერხების ეფექტიანობას და საქონელთა და მომსახურების ფასეულობას მომხმარებლები-სათვის.

მოვიყვანოთ მაგალითი. **igt** - კომპანიაა, რომელიც სათამაშო ავტომატებს უშვებს და მთელს მსოფლიოში იყიდება. მან საოცარ შედეგებს მიაღწია, ამ ერთობ ჩამოყალიბებული ბაზრის 75%-ის ხელში ჩაგდებათ. ხოლო საქმე ისაა, რომ განსხვავებით იმ ადამიანებისაგან, რომლებიც მისი პროდუქციით სარგებლობენ, **igt** არ ეყრდნობა ბრმა წარმატებას. ამის ნაცვლად იგი აქტიურად თანამშრომლობს კახინოს მფლობელებთან და თავის კონკურენტებთან-სათამაშო ავტომატების მწარმოებლებთან-პრინციპულად ახალი მოწყობილობის შექმნაში. **igt** უზარმაზარ ხარჯებს ეწევა მეცნიერულ გამოკვლევებსა და დამუშავებაზე და ყოველწლიურად 31\$ მლნ-ზე მეტს ხარჯავს ახალი თამაშების შექმნაზე. რობერტ შეი, კომპანია **igt**-ს გაყიდვების დირექტორი აღნიშნავს შემდეგს: „ჩვენ თვეების და თუნდაც წლების განმავლობაში ვიგებთ, თუ რა უნდათ ჩვენს მყიდველებს“. ამრიგად, **igt** უტევს, ტემპს აძლევს, კარნახობს პირობებს და იყენებს კონკურენტების სუსტ მხარეებს.

ბაზრის წილის გაფართოება

ბაზრის ლიდერებს ასევე ზრდა შეუძლიათ, ბაზრის საკუთარი წილის გადიდებით. უნდა გვახსოვდეს, რომ მრავალ ბაზარზე, ბაზრის წილის უმნიშვნელო გადიდებასაც კი შეუძლია მიგვიყვანოს გაყიდვათა უზარმაზარ გადიდებაზე. ასე, მაგალითად, ყავის ბაზარზე ბაზრის წილის 1%-ით გადიდება 68 მლნ დოლ. მოგებას იღევა, ხოლო უაღკოპოლო სასმელების ბაზარზე - 660 მლნ დოლარს.

გამოკვლევებმა უჩვენა, რომ ბაზრის წილის გაფართოება ჩვეულებრივ იწვევს კომპანიის მომგებიანობის გადიდებას. სწორედ ამიტომ მრავალი კომპანია ცდილობს ბაზრის საკუთარი წილის გაფართოებას და რენტაბელობის ამაღლებას. ჯენერელ ელექტრიკმა, მაგალითად, თავის მხრივ განაცხადა, რომ იმედოვნებს პირველი ან უკიდურეს შემთხვევაში მეორე ადგილის დაკავებას გასაღების ყოველ საკუთარ ბაზარზე, წინააღმდეგ შემთხვევაში იგი საერთოდ წავა ამ ბაზრებიდან. და მან მართლაც მიატოვა კომპიუტერების, კონდიციონერების, მცირე საყოფაცხოვრებო მოწყობილობათა და ტელევიზორების გამოშვება იმიტომ, რომ ამ დარგებში ლიდერი ვერ გახდებოდა.

და მაინც კომპანიები არ უნდა ფიქრობდნენ, რომ ბაზრის წილის გადიდება ავტომატურად იწვევს მომგებიანობის გადიდებას. ბევრი რამ დამოკიდებულია ბაზრის წილის გაფართოების მათეული სტრატეგიისაგან. არ უნდა დაგვაიწყდეს, რომ არსებობს მრავალი კომპანია ბაზრის დიდი წილით და არადიდი მომგებიანობით და, პირიქით, ბაზრის მცირე წილით, მაგრამ რენტაბელობის მაღალი დონით. ბაზრის დიდი წილის „შეძენის“ დანახარჯები შეიძლება მნიშვნელოვნად მაღალი იყოს, ვიდრე მოგება ამ ნაბიჯისაგან. ბაზრის წილის გაფართოება იწვევს მოგების გადიდებას მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი ამასთან მცირდება პროდუქციის ერთეულის დანახარჯები ან კომპანია თავაზობს უფრო მაღალი ხარისხის საქონელს და აწესებს უფრო მაღალ ფასს, რომელიც უხვად ფარავს მის დანახარჯებს ხარისხის გადიდებაზე.

საბაზრო მიმდევრის სტრატეგიები

კომპანიები, რომელთაც ბაზარზე მეორე, მესამე და შემდეგი ადგილები უკავიათ-ეს არაიშვიათად მსხვილი კომპანიებია. მაგალითის სახით შეიძლება მოვიტანოთ კოლეგიტი, ფორდი, კმარტი, ავიზი და პეპსიკო. ასეთ ფირმებს შეუძლიათ ისარგებლონ ორიდან ერთ-ერთი სტრატეგიით: გამოვიდეს ლიდერის და სხვა კონკურენტების წინააღმდეგ, აგრესიულად წარადგენს რა თავის უფლებებს ბაზრის დიდ წილზე (ლიდერობის პრეტენდენტები), ან ფეხდაფეხ მიჰყვეს თავის კონკურენტებს, „ნავის დაურწევლობის“ მცდელობით (კომპანია მიმდევრები). განვიხილოთ კონკურენტული სტრატეგიები კომპანიათა პირველი კატეგორიისათვის.

ლიდერობის პრეტენდენტმა პირველ რიგში უნდა გადაწყვიტოს რომელი სტრატეგიული მიზანი აირჩიოს და რომელი კონკურენტის წინააღმდეგ გამოვიდეს. ასე, მას შეუძლია შეუტეოს ბაზრის ლიდერს. ცხადია, ეს ძალზე სარისკოა, მაგრამ, მეორეს მხრივ, ასეთმა სტრატეგიამ შესაძლოა საგრძნობი შედეგი მოგვცეს, თუკი ლიდერი ცუდად ემსახურება ბაზარს. შეტევა რომ წარმატებული იყოს, კომპანიას კონკურენტული უპირატესობა უნდა გააჩნდეს ლიდერისადმი, რომელიც ემყარება მისი საქონლის ან დაბალ თვითღირებულებას, რომელიც დაბალი ფასის დაწესების საშუალებას იძლევა, ან უფრო მაღალი სამომხმარებლო ფასეულობის საქონელთა ან მომსახურების მიწოდებას, რომელიც უფრო მაღალი ფასით იყიდება. თუკი კომპანია გადაწყვეტს ლიდერის შეტევას, მისი მიზანი შეიძლება იმაში მდგომარეობდეს, რომ

ბრძოლით ხელში ჩაიგდოს ბაზრის განსაზღვრული წილი. ასე, მაგალითად, კომპანია ბიკიმ კარგად იცის, რომ იგი ვერ გამოდევნის კომპანია ჟილეტს საპარსების ბაზრიდან; იგი უბრალოდ ცდილობს მიიღოს ამ ბაზრის დიდი წილი. მაგრამ პრეტენდენტის მიზანი შეიძლება იყოს ლიდერობაც ბაზარზე. ასე, მაგალითად, კომპანია ვალ-მარტმა იქიდან დაიწყო, რომ თავისი ნიშა დაიკავა, აშშ-ს სამხრეთ-აღმოსავლეთით არადიდ ქალაქებში მუშაობით, მაგრამ სწრაფად გამოკეთდა, შეძლო ბაზრის ლიდერის - კომპანია sears-ის წინააღმდეგ გამოსულიყო და 25 წელზე ნაკლები ხნის მანძილზე გახდა საცალო ვაჭრობის ლიდერი.

მეორე მხრივ, პრეტენდენტმა შეიძლება თავიდან აიცილოს შეჯახებები ბაზრის ლიდერთან და ნაცვლად ამისა კონკურენცია გაუწიოს თავისი ზომის ფირმებს ან ადგილობრივი ან რეგიონული დონის თუნდაც ნაკლებ კომპანიებს. მცირე ფირმებს ხშირად სახსრები არ ყოფნით ბაზრის საკუთარი წილის ჯეროვანი მომსახურებისათვის. მაგალითად, ზოგიერთმა ლუდის ყველაზე უფრო წარმატებულმა მწარმოებელმა წარმოუდგენელ წარმატებას მიაღწია, ამასთან ბაზრის ლიდერთან ყოველგვარი კონკურირების გარეშე, მხოლოდ არადიდი ადგილობრივი და რეგიონული კონკურენტების შთანთქმის წყალობით. თუკი ფირმა ადგილობრივი მცირე კომპანიის წინააღმდეგ გამოდის, მისი მიზანი არაიშვიათად იმაში მდგომარეობს, რომ კონკურენტი გამოდუნოს ბაზრიდან. უნდა დავიმახსოვროთ ერთი წესი: კომპანია-პრეტენდენტმა ძალზე ყურადღებით უნდა შეარჩიოს მეტოქეები და საკუთარი თავის წინაშე დააყენოს მკაფიო და რეალისტური მიზნები.

შერჩეულ კონკურენტზე შეტევისა და დასახული სტრატეგიული მიზნების მიღწევის მაინც როგორი ხერხები არსებობს? კომპანიამ შეიძლება ტოტალური პირდაპირი შეტევა განახორციელოს კონკურენტისადმი გათანაბრების მცდელობით საქონლის გამოშვების ხარისხისა და მოცულობის, რეკლამის, ფასისა და გასაღების მიხედვით. ასეთი შეტევის დროს დიდი ყურადღება ეთმობა მოწინააღმდეგის სუსტ და არა ძლიერ მხარეებს. შედეგი იმაზე დამოკიდებული, თუ კომპანიებიდან რომელი აღმოჩნდება უფრო ძლიერი და ამტანი. თუკი ლიდერობის პრეტენდენტს ნაკლები რესურსები გააჩნია, ვიდრე კონკურენტს, პირდაპირმა შეტევამ საეჭვოა არსებითი შედეგები მოგვცეს. მაგალითად, თავის დროზე, საპარსების ბრაზილიელი მწარმოებელი, რომელსაც მეორე ადგილი უკავია ამ ბაზარზე, უტევედა ლიდერს - ფირმა

ჟილეტს. შემტევი ფირმისადმი დასმულ იქნა მარტივი კითხვა: „მის მიერ შეთავაზებული საპარსი ჯობია, თუ ჟილეტის საპარსი?“ პასუხი უარყოფითი იყო. უარყოფითი პასუხი იყო ასევე კითხვებზე „უფრო დაბალია თუ არა ფასი მის პროდუქტებზე?“, „უკეთესია თუ არა საფუთავი?“, „ჩატარდა თუ არა ეფექტიანი სარეკლამო კამპანია და იყო თუ არა შეთავაზებული შეამავლებზე თანამშრომლობის უფრო ხელსაყრელი პირობები?“. ბოლოსდაბოლოს დასმულ იქნა უკანასკნელი კითხვა: „მაშინ როგორ ფიქრობთ თქვენ ბაზრის ნაწილი წაართვათ ისეთ კომპანიას, როგორიც ჟილეტია?“, „ჩვენი წარმოდგენელი გადაწყვეტილების ხარჯზე“ უპასუხა კომპანიამ. ღირს თუ არა ვთქვათ, რომ ამ შეტევამ სრული კრახი განიცადა. კომპანიის შთამბეჭდავი სიდიდეც და მისი სიმძლავრეც ჯერ კიდევ არ იძლევიან იმის გარანტიას, რომ იგი გაიმარჯვებს კარგად მომზადებულ და ჭკვიან კონკურენტზე.

ნაცვლად იმისა, რომ გარისკოს და გასკდომაზე იმოქმედოს, პრეტენდენტს შეუძლია ფლანგური შეტევა გამოიყენოს კონკურენტის სუსტ მხარეებზე ან მთელი ბაზრის დახურვისას ამოგლეჯილი ადგილების შესავსებად. ასე, მაგალითად, კომპანია პეპსიკოსათვის საკმაოდ ძნელია წასვლა კოკა-კოლას ბაზრის აღიარებული ლიდერის წინააღმდეგ. ამიტომ 1998 წელს პეპსიკომ სცადა თავისი მოწინააღმდეგისათვის ფლანგიდან შეეჭია, წველების მწარმოებლებს შორის გიგანტის - კომპანია ტროპიკანას გამოსყიდვით. როგორც მსოფლიოში წველების ყველაზე დიდი მწარმოებელი, ტროპიკანა პეპსიკოს ხელში ძალზე მძლავრი იარაღი გახდა პეპსი-კოლას წინააღმდეგ ომში. მაგალითად, ფორთოხლის წვენის გასაღების ბაზარზე (3 მლრდ-ზე მეტი საერთო ღირებულებით) ტროპიკანა, რომლის ბაზრის წილი 42% შეადგენს, მთლიანად გამოდევნა მინუტე-მაილმა, რომელსაც კოკა-კოლა ფლობს და რომლის ბაზრის წილი 24% შეადგენს. ამრიგად, ამ შენაძენმა კომპანია პეპსიკოს როგორც მინიმუმ ერთი შესაძლებლობა მისცა, გაესწრო თავისი მთავარი კონკურენტისათვის.

ზუსტად ასევე, ნაცვლად იმისა, რომ ასლი გადაედო კონკურენტის საქონლისათვის და განეხორციელებინა ძვირადღირებული პირდაპირი შეტევა, კომპანია-პრეტენდენტს შეუძლია თავისი პროდუქციის დივერსიფიცირება, სრულიად ახალი საქონლის გამოშვების დაწყებით, ან „გადაახტეს“ კონკურენტს ახალი ტექნოლოგიების დანერგვით, არსებული საქონლების ახლით შეცვლით. ასე, მაგალითად, მინოლტამ გაასწრო კომპანია ქენონს გამოავლო რა იგი და მისი 35

მილიმეტრიანი ფოტოაპარატი SLR ლიდერის პოზიციებიდან - ბაზარზე თავისი ტექნოლოგიური სიახლის - ფოტოაპარატ მაქსიმალს გამოტანის შედეგად ფოკუსის ავტომატური დამყენებით. შედეგად ქენონის ბაზრის წილი 20%-მდე შემცირდა, ხოლო კომპანია მინოლტას წილმა 30%-ს გადააჭარბა. ახალი ტექნოლოგიის დანერგვაზე კომპანია ქენონს სამ წლამდე დასჭირდა. უნდა აღინიშნოს, რომ ფლანგური შეტევა განსაკუთრებით ეფექტურია, თუკი კომპანიას ნაკლები რესურსები აქვს, ვიდრე კონკურენტს.

საბაზრო პრეტენდენტების სტრატეგიები

განა ყველა კომპანიას, რომლებიც ძირითად ლიდერს მისდევენ, სურს ღიად იბრძოლოს მის წინააღმდეგ. ნებისმიერი შეტევა ყოველთვის იწვევს ლიდერის საპასუხო ქმედებას. ასე, მაგალითად, თუკი კომპანია ცდილობს მომხმარებელთა მოზიდვას დაბალი ფასებით, უკეთესი მომსახურებით ან საქონლის დამატებითი ფუნქციონალურობით, ლიდერისათვის ადვილია ამ ნაბიჯების ოპერატიული გამეორება და შეტევის მოგერიება. და, მეტადრე, ლიდერის ძალაუფლება მომხმარებელზე უფრონატი სტაბილური აღმოჩნდება. ამასთან მძიმე ბრძოლამ შესაძლოა ზიანი მიაყენოს ორივე კომპანიას. სწორედ ამიტომ მრავალი ფირმა ამჯობინებს ლიდერის მიმდევრად გახდომას და არა მასთან კონკურირებას.

მიმდევარი მრავალ უპირატესობას ღებულობს. ბაზრის ლიდერი ხშირად ეწევა უზარმაზარ დანახარჯებს საქონელთა შემუშავებაზე და ბაზრებზე, გასაღების გაფართოებაზე და მოთხოვნის ჩამოყალიბებაზე. ხოლო ბაზრის მიმდევარმა შეიძლება ბევრი რამ ისწავლოს ლიდერის გამოცდილებიდან, მისი საქონლისა და პროგრამების გადაღებით და სრულყოფით. და ყველაფერი ეს ლიდერზე გაცილებით უფრო ნაკლები დანახარჯებით. თუმცა ნაკლებ შესაძლებელია, რომ მიმდევარმა გაასწოროს ლიდერს, მაგრამ ასეთი წესით (ხერხით) იგი ერთობ საგრძნობ ხელსაყრელობასა და უპირატესობებს ღებულობს. ნათელი მაგალითია კომპანია **Dial, Tone** და **Oure&Natural**-ი, დაკონსერვებული ხორცი **Armour-Star**-ი, სარეცხი საშუალებები პურექსი და ჰაერის გამწმენდი **renuciti**.

„ჩვენ გვსურს, რომ ჩვენი ისტორია ყველაზე მოსაწყენი ისტორია იყოს ამერიკაში,“ განაცხადა ღიალის მთავარმა აღმასრულებელმა დირექტორმა. ღიახ, იგი არც ცდილობს იმუშავოს საქონელსიახლეთა შექმნაზე... იგი უზარმაზარ სახსრებს

არ ხარჯავს იმაზე, რომ მთელმა ერმა გაიგოს მის საქონელთა შესახებ. ამის ნაცვლად **ღიალი** ამჯობინებს ფეხდაფეხ მიყვებს ისეთ მძლავრ მეტოქეს, როგორიცაა **Procter&Gamble(P&G)**. მისი ასორტიმენტი უმეტესწილად შედგება საქონელ-იმიტატორების და მეორეხარისხოვანი რეგიონული მწარმოებლების მარკებისაგან. ნაცვლად იმისა, რომ ღილი ფული დახარჯოს გამოკვლევებსა და დამუშავებებზე ან მარკეტინგზე, **ღიალი** ამ სამუშაოს სხვას უტოვებს... გარდა ამისა, სხვა კომპანიები ინფორმაციას აძლევენ მომხმარებლებს ახალ საქონელთა გამოჩენის შესახებ. მაგალითად, 1990 წელს კომპანია P&G-მ ბაზარზე გამოიტანა კონცენტრირებული მადეზინფიცირებელი სარეცხი საშუალებები ფხვნილის სახით. დაახლოებით ერთ წელიწადში **ღიალმა** მისდია მის მაგალითს და ბაზარზე გამოიტანა მსგავსი საქონელი პურექსი, რომელიც მესამედით იაფი იყო კომპანია P&G-ს ფხვნილ ტაიდზე. მიუხედავად ასეთი, ერთი შეხედვით, პასიური პოზიციისა, კომპანია კარგად ემსახურება თავის ბაზრებს. მაგალითად, ღიალის საპონი აშშ-ში ნომერ პირველ ანტიბაქტერიულ საპნად ითვლება, ხოლო სარეცხი ფხვნილი პურექსი ლიდერი გახდა სარეცხი საშუალებების ბაზრის ფასეულ სეგმენტზე. ჰაერის გამწმენდი **renuciti**-ი მეორე ადგილზე იმყოფება თავის კატეგორიაში, ხოლო დაკონსერვებული ხორცის, არმოურ-სტარ-ს მეორე ადგილი უკავია ამ პროდუქციის ყველა მარკას შორის.

მაგრამ ისეთი როლის შერჩევა, როგორიცაა კომპანია მიმდევარი, სრულებით არ ნიშნავს პასიურ ქცევას ან ლიდერის ზუსტ გადაღებას (ასლს). მიმდევარმა უნდა განსაზღვროს თავისი შემდგომი ზრდის მიმართულება, ამასთან კონკურენტული სიტუაციის შეუქმნელად. მიმდევარმა უნდა იცოდეს როგორ შეინარჩუნოს თავისი ახლანდელი მომხმარებლები და მოიზიდოს ახლები. მან უნდა იპოვოს აუცილებელი ბალანსი, ლიდერის რაც შეიძლება მეტი მომხმარებლის გადაბირებით, ამასთან გადაბიროს მათი ისეთი წილი, რომ თავიდან აიცილოს პირდაპირი კონფრონტაცია ლიდერთან. ყოველი მიმდევარი ცდილობს თავის მიზნობრივ ბაზარზე მოიტანოს განმასხვავებელი თავისებურებები სრულიად სხვადასხვა სფეროებში - საკუთარ საწარმოთა განთავსებაში, მომსახურების დონეში, დაფინანსების მეთოდებში და ა.შ. მიმდევარი ხშირად აღმოჩნდება კომპანიათა ძირითადი სამიზნე - ლიდერობის პრეტენდენტებისა, ამიტომ მისთვის აუცილებელია წარმოებრივი ხარჯების დაბალ დონეზე შენარჩუნება, ხოლო საქონელთა ხარისხისა და მომსახურებისა-მაღალზე.

ნიშის მოთამაშეთა სტრატეგიები

თითქმის ყოველ დარგში არსებობს კომპანიები, რომლებიც სპეციალდებიან კონკრეტული საბაზრო ნიშების მომსახურებაზე. არ მისდევნა რა ბატონობის მიზანს მთელ ამ ბაზარზე ან მის მსხვილ სეგმენტებზე, ეს კომპანიები ირჩევენ მიზნობრივ ვიწრო სეგმენტებს სხვა, უფრო მსხვილი სეგმენტების ფარგლებში. ეს მცირე სეგმენტები ქმნიან სწორედ საბაზრო ნიშებს. უფრო ხშირად ასე იქცევიან არადიდი კომპანიები შეზღუდული რესურსებით. მოცემულ შემთხვევაში ძირითადი იდეა იმაშია, რომ საბაზრო ნიშის მომსახურების გამოყენების შედეგად, კომპანიები, რომელთაც მთელი ბაზრის მხოლოდ მცირე წილი გააჩნიათ, შესაძლოა ერთობ მომგებიანნი იყონ.

მაინც რის ხარჯზე უზრუნველყოფა მოგებიანობა ნიშების მომსახურებისას? ძირითადად იმის ხარჯზე, რომ კომპანიამ, რომელიც ცალკეულ ნიშაზე მუშაობს, იმდენად კარგად იცის თავისი კლიენტები, რომ უკეთ აკმაყოფილებს მათ მოთხოვნილებებს, ვიდრე ამას გააკეთებენ ფირმები, რომლებიც თავიანთ საქონელსა და მომსახურებებს ამ მომხმარებლებზე ყიდვიან მხოლოდ შემთხვევიდან შემთხვევამდე. ასეთი დამატებითი ფასეულობის წყალობით კომპანიას საშუალება აქვს მნიშვნელოვნად გაზარდოს ფასი თავის საქონელზე, მათ თვითღირებულებასთან შედარებით. ამრიგად, თუკი მარკეტოლოგი, რომელიც აქცენტს მასობრიობაზე აკეთებს, იგებს გაყიდვათა დიდი მოცულობის ხარჯზე, კომპანია, რომელიც ნიშას ემსახურება, სარგებლობას დებულობს მოგების დიდი ნორმის წყალობით.

კომპანიები, რომლებიც ნიშებში მუშაობენ, ცდილობენ მოძებნონ ერთი ან რამდენიმე უსაფრთხო და ხელსაყრელი ნიშა. იდეალურ შემთხვევაში საბაზრო ნიშა საკმარისად დიდი უნდა იყოს რომ მოგება მოიტანოს და პქონდეს შემდგომი ზრდის პოტენციალი. ეს ის ნიშაა, რომლის ეფექტიან მომსახურებას ფირმა შეძლებს. შესაძლოა, ამისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანი პირობა ის იყოს, რომ ნიშა ნაკლებად უნდა აინტერესებდეს ძირითად კონკურენტებს. რამდენადაც ზრდის კვალობაზე ნიშა სულ უფრო მიმზიდველი ხდება სხვა კომპანიებისათვის, ფასში მომუშავე ფირმას საკუთარი თავის დასაცავად აუცილებლად სჭირდება მუდმივად განავითაროს თავისი სიახლეები და ჩამოაყალიბოს მომხმარებელთა კეთილგანწყობილი დამოკიდებულება თავიანთი საქონლისა და მომსახურებებისადმი. გთავაზობთ კომპანი-

ის მაგალითს, რომელმაც წარმატებით მოახდინა ამ სტრატეგიის რეალიზება.

კომპანია ლოგიტექსმა უზარმაზარ წარმატებას მიაღწია და 1,5 მლრდ დოლარზე მეტი გამოიმუშავა მოსარგებლეთათვის ინტერფეისის ელემენტების: კომპიუტერული თავგების, ჯოისტიკების, კლავიატურების და მრავალი სხვის გამოშვებაზე კონცენტრირებით. იგი აწარმოებს თავგების ისეთ მოდელებს, როგორებიც ძნელია კიდევაც წარმოიდგინო: და ცაციებისათვის; უსადენო თავგები, რომლებიც რადიოსიგნალებზე მუშაობენ; თავგები, ნამდვილი თავგის ფორმით ბავშვებისათვის; სამგანზომილებიანი თავგები, რომლებთან მუშაობით მოსარგებლე თავს ისე გრძნობს, თითქოსდა იგი ეკრანის შიგნით იმყოფებოდეს. მოცემულ მომენტში კომპანიის კონფეიერიდან ჩამოვიდა 500 მლნ თავგი. კომპიუტერული თავგებით სავაჭრო ნიშა იმდენად წარმატებული იდეა აღმოჩნდა ლოგიტექსისათვის, რომ მან ამ ნიშაში ლიდერის პოზიცია დაიკავა, კომპანია მიკროსოფტის მეორე ადგილზე გამოდევნით.

სანიშო საქმიანობის ძირითადი იდეაა სპეციალიზაცია. კომპანია შეიძლება დეასპეციალიზდეს ნებისმიერ ცალკეულ ბაზარზე, სამომხმარებლო ჯგუფში, პროდუქტზე ან მარკეტინგულ კომპლექსზე. ქვემოთ აღწერილია სპეციალიზაციის ზოგიერთი სახეები, რომელთაც შეუძლიათ აირჩიონ კომპანიები - ნიშის მოთამაშეები.

◆ **სპეციალიზაცია საბოლოო პროდუქტის მიხედვით.** კომპანია სპეციალდება განსაზღვრული ტიპის საბოლოო მომხმარებელთა მომსახურებაზე. მაგალითად, რეიტერის სააგენტო ფინანსურ ინფორმაციას და ახალ ამბებს თავაზობს უწინარეს ყოვლისა პროფესიონალი ფინანსისტებისა და ჟურნალისტებისათვის.

◆ **ვერტიკალური სპეციალიზაცია.** კომპანია მუშაობს წარმოებრივ-განაწილებითი ციკლის განსაზღვრულ დონეზე. მაგალითად, დანიაში განთავსებული ინგლის-იტალიური ფირმა ევც (EVC) პოლივინილქლორიდის წამყვანი მწარმოებელია ევროპაში, ხოლო კომპანია კოუნტრუ პომე-შუამავალი ქალაქკარეთა კოტეჯების მფლობელებსა და იმათ შორის, ვისაც მათი დაქირავება უნდა დასვენებისათვის.

◆ **სპეციალიზაცია კლიენტის სიდიდის მიხედვით.** კომპანია კონცენტრირდება წვრილ,

საშუალო და მსხვილი კლიენტების მომსახურებაზე, რომელთაც მსხვილი კომპანიები უბრალოდ ერიდებიან. კომპანია ფუჯის თავდაპირველი წარმატება ფოტოასლგადაღების აპარატების ბაზარზე სწორედ მცირე ფირმების მომსახურებაზე დასპეციალების შედეგი იყო, რომელთაც ქსეროქსი უგულვებელყოფდა. მრავალი რეგიონული სარეკლამო სააგენტო სპეციალდება საშუალო სიდიდის კომპანია-კლიენტების მუშაობაზე.

◆ **სპეციალიზაცია კონკრეტული მომხმარებლის მიხედვით.** კომპანია ემსახურება მხოლოდ ერთ ან რამდენიმე მსხვილ კლიენტს. მაგალითად, კომპანია ტეალ-ი ამზადებს მაგიდებს და სკამებს საავადმყოფოებისათვის.

◆ **გეორგაფიული სპეციალიზაცია.** კომპანია მუშაობს გასაღებაზე მხოლოდ განსაზღვრულ ადგილას, ქვეყანაში ან განსაზღვრულ რეგიონში. მაგალითად, ბანკების უმეტესობის საქმიანობა, რომლებიც საცალო მომსახურებებს თავაზობენ, არ გადის ქვეყნის ფარგლებს გარეთ. იშვიათი გამონაკლისი ამ წესიდან - ევროპული ბანკებია **HSBC** და **Standard&Charter-ი**, რომელთა ბიზნეს-ინტერესები თავმოყრილია სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიაში.

◆ **სპეციალიზაცია პროდუქტის ან მისი მახასიათებლების მიხედვით.** კომპანია სპეციალდება განსაზღვრული პროდუქტის, პროდუქტების ჯგუფის, ან განსაზღვრული თვისებების მატარებელი პროდუქტის წარმოებაზე. მაგალითად, როლს-როისი-მსოფლიოში ძრავების ერთადერთი მიმწოდებელია საქშენის დახრილი განგლაგებით, ხოლო კომპანია **Pear Tree** მცირე სახლების ერთადერთი მწარმოებელი მსოფლიოში, რომლებიც ხეების ტოტებზე მაგრდება.

◆ **სპეციალიზაცია ფასისა და ხარისხის შეხამებით.** კომპანია მუდმივად მუშაობს ყველაზე მდიდარ და ყველაზე ღარიბ ბაზარზე. მაგალითად, კომპანია **ჰელვეტ-პაკარდი** სპეციალიზდება მიკროკალკულატორების ბაზრის იმ ნაწილის მომსახურებაზე, რომელიც ხასიათდება მაღალი ხარისხით და ნაკეთობათა მაღალი ღირებულებით, ხოლო **tring international-ი** ყიდის ყველაზე იაფ კომპაქტ-დისკებს.

◆ **სპეციალიზაცია მომსახურებების მიხედვით.** კომპანიას გააჩნია მომსახურების ერთი ან რამდენიმე სახეობა, რომელთა შეთავაზება არ შეუძლიათ სხვა ფირმებს: მაგალითად, მხოლოდ ნასას გააჩნია დედაბიწის ხელოვნური თანამგზავრის აღდგენისა და გარემონტების შესაძლებლობა.

კომპანიათა საქმიანობა, რომლებიც ნიშებ-

ში მუშაობენ დაკავშირებულია დიდ რისკთან, რამდენადაც საბაზრო ნიშა შეიძლება ზარალიანი გახდეს ან იმ დონეს მიაღწიოს, რომელიც კონკურენტების ყურადღებას მიიპყრობს, და ისინი არ დაივიწყებენ შეტევაზე წასვლას. ასე, მაგალითად, მომატებული კომფორტულობის საავტომობილო ბაზარზე მრავალი წლის სასიამოვნო მარტოობის შემდეგ კომპანია როლს-როისი, რომელიც **BMW-ს** ეკუთვნოდა, ისეთი კომპანიების მკვეთრ შეტევებს დაექვემდებარა, როგორებიცაა Mercedes-ი, GM და VM., რომლებმაც ძალიან გააფართოვეს თავიანთი ასორტიმენტი, რათა მოხვედრილიყვნენ ბაზრის ამ ექსკლუზიურ სეგმენტში. და კიდევ ერთი მაგალითი სხვა დარგიდან. ინოვაციები, ინტენსიური კონკურენცია მრავალეროვნულ კორპორაციათა მხრიდან და სოციალური ტენდენციები გახდა **Polards Cornish Ice Cream-ის** კრახის მიზეზი. კომპანიას მაღალკალორიული ნატურალური ნაყინის ვიწრო ნიშა ეკავა, ემსახურებოდა რა მომხმარებელთა სულ უფრო შეთხელებად რიგებს ინგლისის სამხრეთ-აღმოსავლეთ რეგიონში.

ორიენტაცია მომხმარებელზე ან კონკურენტზე

წინა განყოფილებებში ჩვენ არაერთხელ გავუსვით ხაზი, რომ კომპანიამ ყურადღებით და მუდმივად უნდა ადევნოს თვალყური თავის კონკურენტებს. დამოუკიდებლად იმისა, არის თუ არა იგი ლიდერი, პრეტენდენტი, მიმდევარი თუ ნიშის მოთამაშემან უნდა აირჩიოს ის კონკურენტული მარკეტინგული სტრატეგია, რომელიც საშუალებას მისცემს მას დაიკავოს ყველაზე უფრო ხელსაყრელი პოზიცია კონკურენტებთან შედარებით. გარდა ამისა, კომპანიამ თავისი სტრატეგიები მუდმივად უნდა შეუხამოს სწრაფადცვალებად კონკურენტულ გარემოს.

აქ წარმოიშობა შემდეგი კითხვა: „შეუძლია თუ არა კომპანიას ბევრი დროისა და ძალის დახარჯვა კონკურენტებზე მიდევნებაში, მომხმარებელზე ორიენტაციაზე უარისთქმით?“ ამ კითხვაზე შეიძლება ცალსახად გუპასუხოთ. „დიახ!“ კომპანიას შეუძლია მთლიანი ორიენტაცია კონკურენტზე და მთლიანად დაკარგოს მისთვის უფრო მნიშვნელოვანი ორიენტაცია მომხმარებელზე.

კონკურენტებზე ორიენტირებული კომპანია - ის კომპანიაა, რომლის ქმედებები განსაზღვრება კონკურენტების ქმედებებით და რეაქციით. ასეთი ფირმა დროის დიდ ნაწილს ხარჯავს კონკურენტების ქმედებაზე, ბაზრების მათ წილზე დაკვირვებაში და ისეთი სტრატე-

გიის შერჩევაში, რომელიც მათი შეწინააღმდეგების საშუალებას მისცემს.

კონკურენტებზე ორიენტირებული კომპანია - კომპანიაა, რომლის ქმედებები განისაზღვრება კონკურენტების მოქმედებებით და რეაქციით. იგი თავისი დროის ძირითად ნაწილს ხარჯავს, კონკურენტების მოქმედებებსა და ბაზრების მათი წილისადმი დაკვირვებაში, და იმ სტრატეგიის მოძებნის მცდელობაში, რომელიც მათი შეწინააღმდეგების საშუალებას მისცემს.

მომხმარებელზე ორიენტირებული კომპანია - ის კომპანიაა, რომელიც თავისი მარკეტინგული გეგმების შემუშავებისას, პირველ რიგში ითვალისწინებს მიზნობრივ მომხმარებელთა საჭიროებების ცვლილებას და ზრუნავს მათთვის მაქსიმალურ სამომხმარებლო ფასეულობათა შეთავაზებაზე.

ბაზარზე ორიენტირებული კომპანია - ის კომპანიაა, რომელიც თვალყურს ადევნებს როგორც მომხმარებლებს, ისე კონკურენტებს, მათთვის მარკეტინგულ სტრატეგიათა შემუშავებისას ერთნაირი ყურადღების მიქცევით.

ასეთ მიდგომას თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები გააჩნია. დადებითი მხარე იმაში მდგომარეობს, რომ კომპანია უცვლელად იმყოფება მაღალი „საბრძოლო მზადყოფნის“ პირობებში. ეს ფირმებს აიძულებს არ დაკარგონ სიფხიზლე და გამოავლინონ როგორც საკუთარი საბაზრო პოზიციის სუსტი მხარეები, ისე კონკურენტების პოზიციებისა. ნეგატიური მომენტი - კომპანია ძალზე „რეაქტიული ხდება“. ნაცვლად იმისა, რომ თანმიმდევრულად გაატაროს მომხმარებელზე ორიენტირებული საკუთარი სტრატეგია, იგი საკუთარ ქმედებებს ამყარებს კონკურენტების ქმედებებზე. ამოტომ კომპანია, საკუთარი მიზნების მიღწევის მცდელობით, მხარს არ უჭერს თავის გეგმებს. მან არ იცის თავისი მომავალი, რამდენადაც ძალზე არის დამოკიდებული კონკურენტების მოქმედებებზე.

განსხვავებით კონკურენტებზე ორიენტირებული კომპანიებისაგან, **მომხმარებლებზე ორიენტირებული კომპანიები**, თავიანთი სტრატეგიების შემუშავებისას, პირველ რიგში ითვალისწინებენ მომხმარებელთა საჭიროებების ცვლილებას. ცხადია, რომ ასეთ კომპანიას გარკვეული უპირატესობები გააჩნია კონკურენტების წინაშე ზრდის ახალი შესაძლებლობებისა და სტრატეგიათა დაგეგმვისას, რომლებიც ეფექტიანია ხანგრძლივადიანი პერსპექტივის თვალსაზრისით. სამომხმარებლო საჭიროებათა ევო-

ლუციაზე დაკვირვებით მას შეუძლია გადაწყვიტოს, თუ რომელი სამომხმარებლო ჯგუფების და წარმოშობად მოთხოვნილებათა მომსახურება იქნება უფრო მიშენელოვანი მისი რესურსებისა და მიზნების გათვალისწინებით.

სინამდვილეში თანამედროვე კომპანიები უნდა იყვნენ **კომპანიები, რომლებიც ორიენტირებულნი არიან ბაზარზე**, ე.ი. ყურადღებით უნდა მიაღწეონ თვალყური როგორც თავის მომხმარებლებს, ისე კონკურენტებს. 10.4. ნახაზზე ნაჩვენებია, რომ ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში კომპანიებმა განვლეს განვითარების ოთხი ეტაპი, თითოეული მათგანისათვის დამახასიათებელია ორიენტაციის საკუთარი ტიპი. პირველ ეტაპზე ისინი ორიენტირებული იყვნენ პროდუქტზე და პრაქტიკულად ყურადღებას არ აქცევდნენ მომხმარებლებს და კონკურენტებს. პირველ ეტაპზე ისინი ორიენტირებულნი იყვნენ პროდუქტზე და პრაქტიკულად ყურადღებას არ აქცევდნენ მომხმარებლებს და კონკურენტებს. მეორე ეტაპზე კომპანიებმა იწყეს ორიენტირება მომხმარებლებზე. მესამე ეტაპზე მათ ყურადღების კონცენტრირება მოახდინეს კონკურენტებზე. თანამედროვე პერიოდში კი, როგორც უკვე აღინიშნა, კომპანიები ორიენტირებულნი უნდა იყვნენ ბაზარზე და ყურადღება უნდა მიაქციონ როგორც მომხმარებლებს, ისე კონკურენტებსაც. ასეთი საბაზრო ორიენტაცია დიდ ხელსაყრელობებს გვპირდება. როგორც ერთმა ამასწინანდელმა გამოკვლევამ გვიჩვენა, არსებობს მყარი ურთიერთკავშირი კომპანიის მარკეტინგულ ორიენტაციასა და მის მომგებიანობას შორის, ამასთან, აბსოლუტურად დამოუკიდებლად ბიზნეს-საქმიანობის სახეობისა და საბაზრო გარემოსი, რომელშიც იგი მოქმედებს.

ძირითადი კონცეფციების მიმოხილვა

თანამედროვე კომპანიები ყველაზე უფრო მკაცრ კონკურენციას აწყდებიან, რომელიც ოდესღაც გვხვდებოდა ბაზარზე. გადარჩენისათვის კომპანიამ მომხმარებლები უნდა დაიპყროს და თავის კონკურენტებს გადააჭარბოს, ხშირად ამასთან საქონლისა და გასაღების ფილოსოფიიდან მარკეტინგისა და მომხმარებლის ფილოსოფიისაკენ. კომპანიები, რომლებმაც წარმატებას მიაღწიეს თანამედროვე ბაზარზე, **მომხმარებელთა შექმნის** სტრატეგიების შემუშავებისა და გამოყენების და არა **საქონელთა შექმნის** ნამდვილი ოსტატები გახდნენ. დღეს აქცენტი აშკარად ინაცვლებს მომხმარებლებთან ურთიერთდამოკიდებულების მარკეტინგის მხარეს ამ ახალი

კლიენტცენტრულობა

დიახ

არა

კონკურენტცენტრულობა

არა

ორიენტაცია
ხარისხზე

ორიენტაცია
კლიენტებზე

დიახ

ორიენტაცია
კონკურენტებზე

ორიენტაცია
ბაზარზე

ნახ. 10.4. კომპანიათა ორიენტაციების ევოლუცია

ტენდენციის საფუძველია ასეთი იდეა: მარკეტინგი - ეს უწინარეს ყოვლისა, მომხმარებელთა ძიების, შენარჩუნებისა და შექმნის მეცნიერებაა.

1. ასხენით, კომპანიისათვის რატომ არის აუცილებელი იცოდეს თავისი კონკურენტები ისევე კარგად, როგორც მომხმარებლები, და ჩაატაროს ამისათვის კონკურენტული ანალიზი.

ეფექტიანი მარკეტინგული სტრატეგიის შესამუშავებლად, კომპანიამ უნდა გაითვალისწინოს არა მხოლოდ თავის მომხმარებელთა საჭიროებები და მოთხოვნილებები, არამედ ასევე თავისი კონკურენტების ქმედებებიც. მან მუდმივად უნდა გააანალიზოს მათი საქმიანობა და განავითაროს მარკეტინგის კონკურენტული სტრატეგიები, რომელიც მას საშუალებას მისცემს დაიკავოს ხელსაყრელი პოზიცია მის კონკურენტებთან შედარებით და რომელიც მისთვის უზრუნველყოფს ყველაზე უფრო მეტ კონკურენტულ უპირატესობას.

კონკურენტების ანალიზის მსვლელობაში კომპანია პირველ რიგში ავლენს თავის ძირითად კონკურენტებს. ამის შემდეგ იგი აფასებს მათ მიზნებს, სტრატეგიებს, ძლიერ და სუსტ მხარეებს და შესაძლო რეაქციას მის ქმედებებზე. ამ ინფორმაციის გამოყენებით მას შეუძლია აირჩიოს, თუ რომელ კონკურენტებს უნდა შეუტეოს მან, ხოლო რომელს თავი აარიდოს. ძირითადი კონკურენტების შეფასებისა და გამ-

ოვლენის შემდეგ კომპანიამ უნდა გადაწყვიტოს თუ სახელდობრ რა ხერხით ვარაუდობს იგი სამომხმარებლო ფასეულობის შეთავაზებას თავისი მიზნობრივი მომხმარებლებისათვის, და შეიმუშავოს საბოლოო კონკურენტული სტრატეგია, რომლის დახმარებითაც იგი შეძლებს საკუთარი თავისათვის კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველყოფას.

2. მოყევით მარკეტინგული კონკურენტული სტრატეგიების შესახებ, რომლებიც ემყარება სამომხმარებლო ფასეულობის შექმნას.

სახელდობრ რომელი მარკეტინგული სტრატეგია აღმოჩნდება ყველაზე შედეგიანი, დამოკიდებულია დარგისაგან, რომელშიც კომპანია მუშაობს, და ასევე იმაზე, თუ რა როლს თამაშობს იგი ბაზარზე-ლიდერის, ლიდერობის პრეტენდენტის, მიმდებარის თუ კომპანიისა, რომელიც ცალკეულ ნიშაში მუშაობს. ბაზრის ლიდერისათვის აუცილებელია მუდმივად შეიმუშავოს სტრატეგიები მთლიანად ბაზრის გასაფართოებლად, და ასევე ბაზრის საკუთარი წილის დაცვისა და გაფართოების მიზნით. ლიდერობის პრეტენდენტი - ეს ის კომპანიაა, რომელიც აგრესიული მეთოდებით ცდილობს ბაზრის საკუთარი წილის გაფართოებას. ასეთ კომპანიას შეუძლია შეუტეოს ლიდერს, სხვა წამყვან კომპანიებს ან მცირე ფირმებს დარგში, პირდაპირი ან ფლანგური შეტევის მეთოდის

გამოყენებით. კომპანია-მომდევარი ის კომპანიაა, რომელიც გადაწყვეტილებას ღებულობს თავისი საქმიანობა წაიყვანოს და განვითარდეს თავისი დარგის „ნავის დარწმუნების გარეშე“, ჩვეულებრივ შიშის გამო, ასეთ ბრძოლაში მეტი დაკარგოს, ვიდრე მიიღებს. მაგრამ არ შეიძლება ითქვას, რომ მომდევარი არ იყენებს რომელიმე სტრატეგიას; ასეთი ფირმა ასევე მუდმივად ეძებს თავისი სპეციფიკური ჩვევების გამოყენების ხერხს და ბაზრის საკუთარი წილის ზრდის უზრუნველყოფას. ზოგიერთი კომპანია-მომდევარი თავიანთ დარგში დიდ უკუგებას ღებულობენ დაბანდებულ კაპიტალზე, ვიდრე ბაზრის ღირებურობა. კომპანია, რომელიც ცალკეულ ნიშას ემსახურება, - ეს, როგორც წესი, არაა დიდი ფირმაა, რომელიც იშვიათად იზიდავს მსხვილი კონკურენტების ყურადღებას დარგში. ასეთი კომპანიები ხშირად სპეციალდებიან განსაზღვრული ტიპის საბოლოო მოსარგებლეთა, განსაზღვრული სიდიდის სამომხმარებლო ჯგუფებზე და სპეციალურ კლიენტებზე ან ნიშას ირჩევენ გეოგრაფიული პრინციპის მიხედვით, ან მუშაობენ მომსახურებათა შეთავაზებაზე, რომელ-

საც სხვა არავინ არ თავაზობს.

3. მოგვითხრეთ, თქვენი სიტყვებითა და ფრაზებით გადმოცემით, კომპანიისათვის რატომ არის აუცილებელი ბალანსის დაცვა, მომხმარებლებზე და კონკურენტებზე თანაბრად ორიენტირებით, თუკი მას უნდა გახდეს ორგანიზაცია, რომელიც მართლაც ორიენტირებულია ბაზარზე.

კონკურენტებზე ორიენტაცია თანამედროვე ბაზრებზე ძალზე მნიშვნელოვან როლს თამაშობს, მაგრამ კომპანიებმა თვალი უნდა მიადევნონ იმას, რომ ამან ყურადღება არ გადაიტანოს სხვა მნიშვნელოვანი მომენტებიდან. ალბათ ყველა კომპანია ბევრად უფრო ძლიერ დაზარალდება, თუკი მის მომხმარებლებს სრულიად ახალი მოთხოვნები და საჭიროებები გაუჩნდებათ ან თუკი მას ახალი კონკურენტები გაუჩნდება, ვიდრე მოცემული მომენტისათვის არსებული კონკურენტების საქმიანობის შედეგად. კომპანიები, რომელთაც მოახერხეს თავიანთი ყურადღების დაბალანსება კონკურენტებისა და მომხმარებლებისადმი, მართლაც ორიენტირდებიან ბაზარზე მთლიანად.