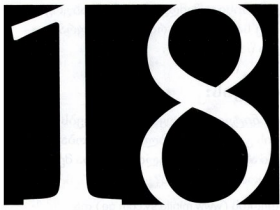


ნაწილი 1: მარკეტინგისა და მარკეტინგული პროექტების განსაზღვრება (თავი 1-2)

ნაწილი 2: მყიდველებისა და სავაჭრო სივრცის კვლევა (თავი 3-6)

ნაწილი 3: მყიდველზე ორიენტირებული სტრატეგია და მარკეტინგული კომპლექსის ჩამოყალიბება (თავი 7-17)

ნაწილი 4: მარკეტინგის სფეროს გავლენის გავლენა (თავი 18-20)



კონკურენტუნარიანი

უპირატესობის შექმნა

თავის მოკლე მიმოხილვა წინა თავებში, თვენ განვიხილეთ მარკეტინგის საფუძვლებს და დინამიური მყიდველებს იზიდავს, ინარჩუნებენ და მათ როცხვს ზრდთან იმით, რომ კარგად ესმით მათი საკუთრებები, ამზადებენ მომხმარებლებზე ორიენტირებულ მარკეტინგულ სტრატეგიებს, სათანადო ფასეულობის შემქმნელ მარკეტინგულ პროგრამებს და ამყარებენ პარტნიორულ ურთიერთობებს. ბოლო სამ თავში ჩვენ ამ საკითხს სამი მიმართულებით განვიხილავთ: ეს არის: კონკურენტუნარიანი უპირატესობის შექმნა, გლობალური მარკეტინგი და სოციალური და გარემო ფაქტორების მიმართ მარკეტინგული მდგომარეობა.

წინამდებარე თავში ჩვენ მარკეტინგის ყველა ძირითად საკითხს ერთად მოვუყურებთ თავს. კლიენტებთან მომჭიდროვი ურთიერთობის განსაზღვრებლად თვადამრეველად მნიშვნელოვან როლს კარგად გვესმოდეს მათი, თუმცა, ეს საკმარისი როლია. კონკურენტუნარიანი უპირატესობის მისაძიებლად კომპანიებმა უნდა მოახდინონ მარკეტინგული პროექტები, რომლებიც კონკურენტების მიერ შეთავაზებულ ფასეულობებთან შედარებით, მეტად მოზიდვან მყიდველს. ამ თავში თავდაპირველად განვიხილავთ კონკურენტების ანალიზის პროცესს, რომელსაც კომპანიები იყენებენ კონკურენტების დასადგენად და შემდეგ მათ შესასწავლად. ამის შემდეგ, განვიხილავთ კონკურენტუნარიან მარკეტინგულ სტრატეგიებს, რომელთა შემუშავება კომპანიები ახდენენ პოზიციონირებას მასწამალური უპირატესობის მისაძიებლად.

კონკურენტული პროექტები, რომლებიც კონკურენტების მიერ შეთავაზებულ ფასეულობებთან შედარებით, მეტად მოზიდვან მყიდველს. ამ თავში თავდაპირველად განვიხილავთ კონკურენტების ანალიზის პროცესს, რომელსაც კომპანიები იყენებენ კონკურენტების დასადგენად და შემდეგ მათ შესასწავლად. ამის შემდეგ, განვიხილავთ კონკურენტუნარიან მარკეტინგულ სტრატეგიებს, რომელთა შემუშავება კომპანიები ახდენენ პოზიციონირებას მასწამალური უპირატესობის მისაძიებლად.

ჯერ განვიხილოთ კონკურენტული მანქანების მწარმოებელი კომპანია *ჰუნდაის* მაგალითი (*Hundai* ფლრადობით ინგლისურ სიტყვა *Sunday*-ს შვავს). როდესაც 2008 წლის დიდმა რეცესიამ საავტომობილო მრეწველობას შემოუტია, მანქანათმშრომლებელი კომპანიების უმეტესობამ მარკეტინგისათვის გამოყოფილი ბიუჯეტები შეამცირა და კრიზისისათვის მზადება დაიწყო. თუმცა, *ჰუნდაიმ* საპირისპირო გააკეთა. კონკურენტებისად გასხვავებით, მან მარკეტინგზე გაყოფილი ბიუჯეტი გაზარდა. ამავე დროს ცვალებადი ეკონომიკური დროსა და ბაზრისათვის სწორად გამოიზიულ ფასეულობება განაცხადა შეარჩია.

ჰუნდაი: აჩქარება მაშინ, როდესაც კონკურენტების მდგომარეობა შერყეულია

ბახსენეთ 2009 წელი: ბანკებმა კრძალა განიდღეს, ეკონომიკის სტიმულირების პაკეტი ჯერ არ იცნობდა საზოგადოებას, დასაქმების მხრედ დიდი პრობლემები იყო. რეალობისაგან გაქცევა დიდს წყურბრში დადგა და კომპანიები, როგორცაა ბედ ღვათით და კოვაკოდა, საზოგადოებას მზიარულ რეკლამებს სთავაზობდნენ, რომლებიც პრაქტიკულად დისონანსში იყო რეალობისაგან. თუმცა, ერთმა კომპანიამ სხვაგვარი რეკლამა შექმნა — მანქანა დასაძალავებს დამაზიპიზიზი ფორმზე და გვესმის მხა: „ყოფილია ინველიტი ადელით ახალი საკუთარი, და თუ შემდეგ წელს შემოსილავალი არ გექმნობთ, შეგიძლიათ დაბარდნით იგი. თქვენს კრედტულს ანაზირი გავლენას არ იქონიებს“.

ასეთი თამამი განცხადებით, *ჰუნდაიმ* (დახა, *ჰუნდაიმ*, იგი ხომ სულაც არ იყო ცნობილი უმწამარი მარკეტინგით), პქტიულად შეუტია რეცესიას, რომელიც არა მათივე პოპულარტებს მომხმარებელთა ენოზიზაზმს, არამედ საერთოდ მნიშვნელების ამის შემდეგ, კვადამოუბუბული მეტოქეებისაგან გამსივრებით. რომელთა უმეტესობასაც მარკეტინგზე გამყოფილი ბიუჯეტები სხვა მიზნებისათვის ჰქონდა გადამალული. კონკურენტ კომპანიამ ინტენსიურად გაუშვა რეკლამა ოსკარისა და ღვლილობების ცერემონიის დროს, რაც საკმაოდ ძვირის სიამოვნებაა.

ჰუნდაის აგრესიულმა და კლიენტებზე ორიენტირებულმა

მარკეტინგულმა სტრატეგიამ ეკონომიკური კრიზისის ფონზე საოცარი შედეგები მოიტანა. კომპანიის პროგრამა მომგებიანი აღმოჩნდა იმ მომხმარებლებისათვის, რომლებიც კარის ადგა არ შეუძლით. შედეგად, წინა წელთან შედარებით, *ჰუნდაის* გაყიდვები 2009 წლის იანვარსა და თებერვალში 59%-ით გაიზარდა. სუპერთასის გათამაშების შემდგომ ჩატარებულმა *ნილსენის* გამოკითხვამ დააფიქსირა, რომ რეკლამის მნახველთა 43%-მა აზრი შეიცვალა *ჰუნდაის* შესახებ. ერთ-ერთი ანალიტიკოსის თქმით, *ჰუნდაის* საკარანტეო პროგრამის მიშველილი „ადამიანებმა თავი დასაღარი იტმნეს“. რეკლამებში ნათქვამია: „ჩვენ თქვენი გვესმის და გისმენთ. ამ საქმეს ერთად ვაკეთებთ“.

ჰუნდაის კონკურენტუნარიანი მარკეტინგული სტრატეგია ემყარება შესაძლებლობას, აგრესიულობას და სიჩქარეს. 1986 წელს, როდესაც *ჰუნდაი* ჯერ კიდევ არ იყო ცნობილი საზოგადოებისათვის, აშშ-ის ბაზარზე პატარა მოდელით — *ჰუნდაი ექსელი* შემოვიდა, რომლის ფასი საოცრად დაბალი — 5,000 აშშ დოლარი იყო. ადრულ ეტაპზე გარკვეული წარმატების მიღწევის შემდეგ, *ჰუნდაიმ* ხარისხისა და გარეგნული სახის გაბით სერიოზული კრზი განიცადა. მანქანის მოძველებული დეზაინი, არცთუ მღვირე ძრავა და უზარისხო შექმნიზში კომიკოსების დაცივის საგანი გაზადა. დევედ ლტერმანმა ერთხელ

იხუმრა: თუ კოსმოსში ასტრონავტის შემინება გადაწყვიტეთ, ზომილდის მართვის პულტთან *ჰიუნდაის* ემბლემა უნდა მიათავსოთ.

თუმცა, *ჰიუნდაი* არ დაბნეულა და გააუმჯობესა ხარისხი, შექმნა ახალი მოდელები და გაააქტიურა მარკეტინგი. 1998 წლის მიწურულს, მან საზოგადოებას შესთავაზა მანქანების წარმოების ისტორიაში პირველად, 10-წლიანი, 100,000 მილის გავლის გარანტია და 2007 წლისათვის გააუმჯობესა თავისი მოდელების როგორც ხარისხი, ისე რეპუტაცია. 2008 წელს კომპანიამ შექმნა ახალი დახვეწილი მოდელი — *ჯეერზისი*, რომელიც მისი საშუალო ზომის ყველაზე გაყიდვადი მანქანის — *სონატას* გაუმჯობესებული ვარიანტია და *ჰიუნდაის* ისტორიაში ყველაზე მცირე მანქანაა.

სულ მალე მოუსწრო დიდმა რეცესიამ და აშშ-ის ავტომობილთა ვირტუალურად დაცემა. მაგრამ, *ჰიუნდაის* ყურები არ ჩამოვარდა. პირიქით, კიდევ უფრო ინტენსიურად შეუერთა ბაზარს. თუ მისი კონკურენტები რეკლამაზე გამოყოფილ თანხებს მაქსიმალურად ეკონომიურად ხარჯავდნენ, *ჰიუნდაი*მ დანახარჯები გაზარდა. თუმცა, თუ თანხის ხარჯვას თან არ სდევს კარგი მარკეტინგული იდეები, იგი ფუჭი იქნება. ეკონომიკური კრიზისის პერიოდში, რის ვაკეთებთ შექმნილ *ჰიუნდაის*, რაც მას ყიდვდეს დაუბრუნებდა?

ჰიუნდაის მარკეტინგის დეპარტამენტის ხელმძღვანელმა ერიკ ოუენერმა მომხმარებლებს პიტიხა აზრის. მან იტყვა: „თქვენ მხოლოდ კვლევის მონაცემებზე დაკვირვებით ისწავლით. სულ სხვაა, როდესაც კლიენტები თვალეში გიყურებენ და გუგუნიან, როგორ არიან“. ფოკუს-ჯგუფებში, ოუენერმა მუდმივად ამახიდა ერთ შოკთხვას: „რატომ არ ყიდულობთ მანქანას ახლა? სპობით, რომ გსურთ, მაგრამ, მაინც არ ყიდულობთ“. როდესაც მან კითხვის ინტენსიურად დაიწყო დაიწყო, რესპონდენტებმა უფრო და პასუხები გასცეს. „ჩვენ გვევინა, აშკარა ჭეშმარიტება იყო ის, რომ ყველას ემსიონდა სამსაბურის დაკარგვის. ეს რეცესიის შიში იყო“.

*ჰიუნდაი*მ სწრაფი რეაგირება მოახდინა ამ დაკვირვებაზე. სულ რაღაც 37 დღეში მან შექმნა სპეციალური პროგრამა და სარეკლამო რეკლამები. 2009 წლის სუპერბოსის გათამაშებაში რომ სარეკლამო ადგილი იყდა, დააფინანსა წინასათამაშო შორეულ რაიონებში კარების დაჯდომისგან განსხვავებული ადგილი იყდა. თამაშმა მარკეტინგულმა სფერომ და *ჰიუნდაის* კლიენტებზე ორიენტირებულმა ფასეულობათა განაცხადმა ნაყოფი გამოიღო და დეიხმარა ბრენდს, კრიტიკული დროისთვის გაემლი. მიუხედავად იმისა, რომ დაახლოებით 100 მიომხმარებელს მაინც დააბრუნა მანქანა, *ჰიუნდაის* ხარისხის უზრუნველყოფის პროგრამამ მას უდიდესი წარმატება მოუტანა. რეკლამებმა კლიენტებს დანახვა, რომ *ჰიუნდაი* მზარს უჭერდა მის ბრენდს და კლიენტებს. ოუენერმა განაცხადა: „ის, რომ ჩვენ მიომხმარებელს მანქანის უკან დაბრუნების საშუალება მივცეთ, მათ კომფორტის შეგრძნებას უფიარებდა და ჩვენს საზაზრო წილს ასეთი ეკონომიკური მდგომარეობის დროსაც კი გაიზარდა“.

მიუხედავად ეკონომიკის შენელებული ტემპისა, *ჰიუნდაის* უკუსვლის არა-



ნარი ნიშანი არ შექმნივია. 2010 წელს მან საზოგადოებას გააცნო ახალი მოდელი *იეკუსი* (Equus) (დაახლოებით 60,000 აშშ დოლარის ღირებულების), რომელსაც კონკურენტია უნდა გაეწეა ისეთი მოწინავე ბრენდებისათვის, როგორცაა *მერსედესი*, *ბუ-ემ-ჯე* და აუდი, რომლებიც 20,000 აშშ დოლარიანი მტვი დღის. მან ასევე შექმნა ახალი მოდელები — *სონატა ჰიბრიდი* (Sonata Hybrid) და *სონატა ტურბო* (Sonata Turbo). მიუხედავად იმისა, რომ მან თავისი პროგრამა 2010 წელსაც გააგრძელა, ეკონომიკური ცვლილებების ფონზე, თუ აქამდე ყურადღებას ამახვილებდა „სამომლო შენაძენზე“, *ჰიუნდაის* ბოლოდროინდელ რეკლამებში უკვე გამოჩნდა „უსაფრთხოდ ტარების“ ელემენტები.

როგორც ჩანს, მომხმარებლებს *ჰიუნდაის*გან ახალი შეტყობინებები მისდით. სავტომობილდ სფეროს ერთ-ერთი ანალიტიკოსი აცხადებს: „ახუი წლის წინ *ჰიუნდაი* კომპანია იყო დაბალი და საშუალო ფასებით, აგრეთვე 100,000 — მილიანი მრავის გარანტიით. დღეს კი იგი უფრო მეტად ისეთ მახასიათებლებთან ასოცირდება, როგორცაა მოხენილი, მაღალტექნოლოგიური და დახვეწილი“. აშშ-ის მომხმარებელთა 60% ახლა უკვე იყნობს ბრენდს და უნდა მისი რეპუტაციის ყიდვა, რაც მარშანდელ მონაცემებსა შედარებით გაყოფდება 40%-ით გაზრდილია. *ჰიუნდაის* დილერები გაკვირვებულნი არიან იმით, რომ მყიდველები *ჰიუნდაის*, *ბუ-ემ-ჯეს* და *მერსედესს*, *ჰიუნდაი* გერმენისას და *იეკუსის* მოდელებს ამჯობინებენ. ერთ-ერთი დილერი ამბობს: „ჩვენ ფაქტობრივად ვანერეთ სხვა ბრენდებს“.

მარკეტინგული აგრესიულობის გაუმჯობესებული ხარისხისა და აგრესიული ტაქტიკის წყალობით, *ჰიუნდაი* დღეს მსოფლიოს ერთ-ერთი სწრაფად მზარდი ავტომობილმომივლია. მისი წილი აშშ-ის ბაზარზე 2010 წლის 3.1%-დან 4.3%-მდე გაიზარდა და გაყიდვების მიხედვით იგი ქვეყნის მეექვსე უდიდესი ბრენდი გახდა. 2010 წელს *ჰიუნდაი*მ გაასწრო *ფორდს* და მეოთხე ადგილზე გადავიდა გლობალური მარკეტით. უფრო მეტიც, *ჰიუნდაი*მ შემოკლებულ ადგილად დაიკავა 2010 წლის ჯეი და ჰაუერის მიერ ჩატარებული

ერთ-ერთი ანალიტიკოსი აცხადებს: „*ჰიუნდაი* ნამდვილია და არა წარმოსახვითი. კონკურენტებს იგი სძლეო, მომხმარებლებს კი უყვარო.“

ჰიუნდაის აგრესიულმა კონკურენტუნარიანმა მარკეტინგულმა სტრატეგიამ იგი მსოფლიოს ყველაზე სწრაფად მზარდი ავტომობილების მწარმოებელი კომპანია გახადა. როდესაც კონკურენტებმა მარკეტინგი შესუსტეს, *ჰიუნდაი*მ პირიქით, გაამძლიერა.

მიზანი 1

განიხილეთ, რატომ არის საჭირო კონკურენტებისა და მყიდველების შესწავლა კონკურენტების ანალიზის მეთოდის გამოყენებით.

კონკურენტების ანალიზი (605-611)

მიზანი 2

ახსენით კონკურენტული მარკეტინგული სტრატეგიები მომხმარებელთა ფასეულობის შექმნის საფუძველზე.

კონკურენტუნარიანი სტრატეგია (612-622)

მიზანი 3

განმარტეთ, რატომ არის საჭირო მყიდველსა და კონკურენტებზე ორიენტირებული მიდგომის დაბალანსება, რომ ორგანიზაციას ჭეშმარიტად ბაზარზე ორიენტირებული ვერქვას.

მკიდველსა და კონკურენტებზე ორიენტირებადი კამპანიის დაგეგმვა (622-623)

კონკურენტუნარიანი უპირატესობა (Competitive advantage)

კონკურენტებთან შედარებით უპირატესობა, რაც იქმნება მომხმარებლისთვის უკეთესი ფასეულობის შეთავაზებით.

კვლევის შედეგად, რითაც დაუახლოვდა *ჰონდას* და *ლექსუსს* და გაასწრო *ტოიოტას*. ამას ისიც ემატება, რომ ბრენდი პირველ ადგილზე გავიდა ფელასათვის პატივცემული *ბრენდ ქიხის* (Brand Keys) კლიენტების ლიალურობის რეიტინგებით და გაასწრო მარადმწვანე მოწინავე *ტოიოტას* და *ჰონდას*. ერთ-ერთ სარეკლამო როლში ნათქვამია: „ფანები ლიალობას მრავალი სხვადასხვა მეთოდით გამოხატავენ. ჩვენს შემთხვევაში კი იმით, რომ *ჰონდას* კიდევ ერთ მანქანას *ყიდულობენ*.“

ამდენად, ცალკეადაც ეკონომიკის ფონზე და კონკურენტული საბაზრო პირობებიდან გამომდინარე, *ჰონდაში* მომხმარებლებისათვის შეაჩრია სწორი, კონკურენტუნარიანი მარკეტინგული სტრატეგია. ანალიტიკოსი ამიტომ ასკვნის: „*ჰონდა* ნამდვილი ბრენდაა. კონკურენტებს იგი სხული, მყიდველებს კი უყვარია“.

კონკურენტების ანალიზი (Competitor analysis)

იმითადაც კონკურენტების დადგენის პროცესი; მათი მიზნების, სტრატეგიების, ძლიერი და სუსტი მხარეების და რეაქციის მოდელის შესწავლა და იმ კონკურენტების შერჩევა, რომლებსაც უნდა შეუტოლო ან თავი აარიდო.

დღეს კომპანიები არნახულ კონკურენციას განიცდიან. წინა თავებში ჩვენ გამოვთქვით აზრი, რომ დღევანდელი სასტიკი კონკურენტული ბაზრის პირობებში კომპანიებმა თავი უნდა დაანებონ პროდუქტისა და გაყიდვის ფილოსოფიას და გადავიდნენ მომხმარებლისა და მარკეტინგის ფილოსოფიაზე.

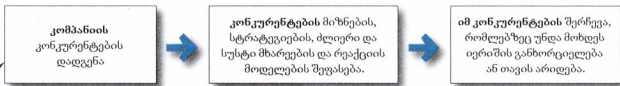
წინამდებარე თავში უფრო დეტალურად არის წარმოდგენილი ინფორმაცია, როგორ უნდა აჯობონ კომპანიებმა თავიანთ კონკურენტებს და მოიპოონ, შეინარჩუნონ და გაზარდონ მყიდველთა რიცხვი. დღეს ბაზარზე წარმატებისათვის, კომპანიებმა ზედმეტი უნდა შეისწავლონ არა მარტო პროდუქტების, არამედ მყიდველებთან ურთიერთობის მართვა მკაცრი კონკურენციისა და რთული ეკონომიკური პირობების გათვალისწინებით. უადრესად მნიშვნელოვანია მყიდველთა მოთხოვნების, მაგრამ მხოლოდ ეს საკმარისი როდია. მათთან მომგებიანი ურთიერთობების და **კონკურენტუნარიანი უპირატესობის** მოპოვებას სჭირდება კონკურენტებზე უფრო მეტი ფასეულობისა და კმაყოფილების შეთავაზება სამიზნე მყიდველებისთვის. კონკურენტული უპირატესობა მომხმარებელმა საკუთარ უპირატესობად უნდა აღიქვას, რაც კომპანიას შესაძლებლობას მისცემს, გამორჩეს კონკურენტებისაგან.

ამ თავში ჩვენ შევისწავლით კონკურენტულ საბაზრო სტრატეგიებს, ანუ როგორ გააანალიზებენ კომპანიები თავიანთ კონკურენტებს და შეიმუშავენ წარმატებულ, მყიდველებზე ორიენტირებულ სტრატეგიებს, რათა შექმნან და შეინარჩუნონ მომგებიანი ურთიერთობა მათთან. პირველი ნაბიჯია **კონკურენტების ანალიზი**, ძირითადი კონკურენტების დადგენის, შეფასებისა და შერჩევის პროცესი. შემდეგ მოდის **კონკურენტუნარიანი მარკეტინგის სტრატეგიების** შემუშავება, რომელიც მემკვიდრითაც დდება კომპანიის საფუძვლიანი პოზიციონირება, რაც მას ძლიერ კონკურენტუნარიან უპირატესობას ანიჭებს.

კონკურენტუნარიანი მარკეტინგის სტრატეგია (Competitive marketing strategies)

სტრატეგიები, რომელთა მეშვეობითაც შესაძლებელია კონკურენტებთან მიმართებით კომპანიის მძლავრად პოზიციონირება და ძლიერ სტრატეგიულ უპირატესობის შექმნა.

სურათი | 18.1
კონკურენტების ანალიზის ეტაპები



კონკურენტების დადგენა არ არის ისეთი ადვილი, როგორც ჩანს, მაგალითად, ახლა უკვე გაკორტებული მუსიკალური მღაზნა **თაურ რეკორდსი (Tower Records)** თავის კონკურენტად მხოლოდ სხვა მუსიკალურ მაღაზრებს მიაჩნდებოდა. მაგრამ მის რეალურ კონკურენტებად გადაიქცენ დაბალი ფასებით მოვაჭურ მღაზნები — **ბუსი ბაი** და **ვოლმარტი** და ონლაინ მუსიკის ციფრული გასაღწივრების პროგრამა **აიფუნსი (iTunes)**.

აპროქსიმირება | კონკურენტუნარიანი უპირატესობის შექმნა კონკურენტების სტრატეგიების საფუძვლიანი გაგებით იწყება. მაგრამ კომპანიამ ჯერ უნდა დაადგინოს, ვის არიან ისინი, რაც არცთუ ისე ადვილი ამოცანაა, როგორც ეს შესაძლოა მოგეგონოს.

კონკურენტების ანალიზი

ეფექტიური მარკეტინგული სტრატეგიების დაგეგმვისთვის, კომპანიამ კონკურენტების შესახებ ყველაფერი ინფორმაცია უნდა მოიძიოს. მან თავისი მარკეტინგული სტრატეგიები, პროდუქტი, ფასები, გასაღების არხები და სარეკლამო მიდგომა მუდმივად უნდა შეადაროს უახლოესი კონკურენტებისას. მხოლოდ ასეთი **ვათი** მოხდება პოტენციური კონკურენტუნარიანი უპირატესობისა და ნაკლის დადგენა. ● **სურათი 18.1** მიცემული კონკურენტების ანალიზი მოიცავს თავდაპირველად კონკურენტების დადგენას და შეფასებას, ხოლო შემდეგ იმის გადაწყვეტას, რომელ კონკურენტებს უნდა შეუტოვოთ ან თავი აარიდოს.

კონკურენტების დადგენა

როგორც წესი, ერთი შეხედვით მარტივი ამოცანაა კონკურენტების დადგენა. საწყის ეტაპზე კომპანიას შეუძლია განსაზღვროს მისი კონკურენტი, რომელიც ისეთსავე პროდუქტსა თუ მომსახურებას უსსტად იმავე ფასად იყენებს რომელიც მომსახურებელს სთავაზობს. ამდენად, **აპროქსიმირება** შესაძლოა გუბი მთავარ კონკურენტად მოიაზროს, მაგრამ არა **უნივერსალი მესი** ან **თარგეთი**, **რიც-კარლტონმა** შესაძლოა **ფორ სი ზონის** სასტუმროები ჩათვალოს თავის მთავარ მტოქედ, მაგრამ ამას არ იფიქრებს **პოლიტონ ინზუ**, **ჰემფტონ ინსა (Hampton Inn)** და სხვა ათასობით პატარა სასტუმროზე, რომლებიც თავს საცხვავა აშშ.

კომპანიებს საკმარის ბევრი კონკურენტი ჰყავთ. კომპანიამ კონკურენტებად შესაძლოა მოიაზროს ყველა ის კომპანია/ფირმა, რომელიც მომსახურებელს უსსტად ისეთსავე პროდუქტსა თუ პროდუქტის სერვისს სთავაზობს. ამ შემთხვევაში, **რიც-კარლტონი** თავს ყველა სხვა სასტუმროს კონკურენტად მიიჩნევს, კიდევ უფრო ვრცლად რომ ითქვას, კონკურენტებად შეგეძლია მოვიაზროთ ის ორგანიზაციები, რომლებიც ეთენიანი მომსახურებას სთავაზობენ მომსახურებელს.

შესაბამისად, რიც-კარლტონი თავს არა მხოლოდ სხვა სასტუმროების კონკურენტად მოიაზრებს, არამედ ყველა იმ სტრუქტურისაც, რომელიც ღამის გასათევს სთავაზობს გადაღლებულ მოგზაურებს. დაბოლოს, კონკურენტებად შესაძლოა მიიჩნეოდეს ყველა ის კომპანია, რომელიც სხვებს ექიშება მომსახურებელთა მიერ დახარჯული დოლარების მოსაზიდავად. ამ მხრივ, **რიც-კარლტონი** კონკურენტებად განიხილავს სამოგზაურო და დასასვენებელ სერვისის — კრუიზებსა თუ საზაფხულო სახლებს.

კომპანიები უნდა გრიდონ „კონკურენტულ ანლომხედველობას (სიბეჭეს)“. მათ, როგორც წესი, უფრო მტად „ელვაჰს“ არაპირდაპირი კონკურენტები. მაგალითად, **ვესტერნ ოუნინის** ტელეგრამების ბიზნესი მობილურმა ტელეფონებმა და ინტერნეტმა დაასაზარა და არა პირდაპირმა კონკურენტებმა. მუსიკალური სუპერმაღაზნა **თაურ რეკორდსი** არ გაკორტებულა სხვა ტრადიციული მუსიკალური მაღაზნების მიერ; იგი მსხვერპლად შეეწირა ისეთი მოულოდნელი კონკურენტების გამჩინებას, როგორცაა **ბუსი ბაი**, **ვოლმარტი** და **აიფუნსი**. ● კონკურენტული სიბეჭის კიდევ ერთი კლასიკური მაგალითია **იუ-ეს-პი-ესი** — აშშ-ის საფოსტო მომსახურება.



● კონკურენტების დადგენა: აშშ-ის საფოსტო სამსახურს პრობლემებს არ უქმნიან ისეთი პირდაპირი კონკურენტები, როგორცაა **ფედერალი** ან **იუ-პი-ესი**. პრობლემები წარმოიშობა ელფოსტის პირადი და საკმარის გამოყენებისა და ონლაინოპერაციების წარმოების დროს.

იუ-ეს-პი-ესი საოცარი ტემპით ავიძლებს ზარალს — მილიარდობით დოლარს კარგავს წელიწადში. და ამის მიზეზი სულაც არ არიან ისეთი პირდაპირი კონკურენტები, როგორცაა **ფედერალი**. ეს კონკურენტია, რომელსაც **იუ-ეს-პი-ესი** 10-15 წლის წინ საერთოდ არც კი მოიაზრებდა მტოქედ — საოცარი ტემპით მზარდი პირადი ელექტრონული შეტყობინებების გამოყენების ტენდენცია და ონლაინოპერაციები,

რასაც *ოუ-ეს-პი-ის* „ოლიანდიერისას“ უწოდებს. ინტერნეტის აქტიურ გამოყენებასთან ერთად, პირადი და ბიზნესსექტორების წერა აღარ არის საჭირო. მხოლოდ 2010 წელს, *ოუ-ეს-პე-ისის* მეშვეობით 25.6 მილიარდი ნაკლები სფეროში იყოს მიაღწევა ვიდრე 2009 წელთან შედარებით. ეს ხომ მილიარდობა! და რა მიზნია *ოუ-ეს-პი-ესმა* გამოისვლად? საფოსტო მარკეტის ფასების გაზრდა და 5-დღიანი მატანის პერიოდის სამ დღემდე შემცირება. ეს კი აუცილებლად შეამცირებს წერილების რაოდენობას. გამოსავალი? რა ვიცი, როდესაც მეკლდინება, ელექტრონული ფოსტით გამოვიგზავნი.

კომპანიებს მათი კონკურენტების დადგენა კონკრეტული სფეროს მიხედვით შეუძლიათ. მაგალითად, ნავთობის მრეწველობა, ფარმაცევტული ბიზნესი, სასმელების სფერო და ა.შ. თუ კომპანიას სურს კონკრეტულ სფეროში იყოს მთავარი მოთამაშე, კარგად უნდა იცნობდეს კონკურენტების მოდელს. კონკურენტების დადგენა ასევე შესაძლებელია მიზნობრივ ბაზრის პოზიციიდან. აქ კონკურენტებად მოიაზრებიან ის კომპანიები, რომლებიც ცდილობენ იმავე კლიენტების საჭიროებათა დაკმაყოფილებას არ კლიენტთა იმავე ჯგუფთან ურთიერთობების აგებას.

თუ კონკრეტული სფეროს მხრიდან შევხედავთ, *პეპსისთვის* კონკურენტებად შესაძლოა აღმოჩნდნენ *კოკა-კოლა*, *დოქტორ პეპერი (Dr. Pepper)*, *7უფი (7UP)* და სხვა გამაგრებულეული სასმელების მწარმოებლები. თუმცა, წმინდა ბაზრიდან გამომდინარე, მომხმარებელს რეალურად სურს „წყურვილის მოკლა“ — რასაც დაკმაყოფილებს ჩვეულებრივ ბოთლის წყლით, ენერგეტიკული სასმელებით, ხილის წვეთით, ციფა ჩაით და მრავალი სხვა სახის სითხით. ასევე, *ჰალმარკის (Hallmark) ქრისოლა (Crayola)* ფერადი ფანქრების კონკურენტებად შეიძლება განვიხილოთ ფერადი ფანქრებისა და საბავშვო საბავშო მასალების სხვა მწარმოებლები. თუმცა, წმინდა საბავშრო თვალსაზრისით, აქ გაერთიანდება ყველა ის ფირმა, რომელიც ბავშვებისათვის გასართობ და საგანმანათლებლო პროდუქციას აწარმოებს. ზოგადად, კონკურენციის ბაზრის კონცეფცია კომპანიას კიდევ უფრო კარგად დაანახევებს მის რეალურ და პოტენციურ კონკურენტებს.

კონკურენტების შუასაბაზი

კონკურენტების დადგენის შემდეგ ისმის კითხვები: რა მიზნები ამობრავებთ კონკურენტებს? რა უნდათ ბაზარზე? რა სტრატეგია გააჩნია თითოეულს? რა ძლიერი და სუსტი მხარეები აქვთ და როგორ რეაგირებთ მათაღმდეგ თითოეული იმ ქმედებებზე, რომლებიც შესაძლოა კომპანიამ განახორციელოს?

კონკურენტების მიზნების განსაზღვრა

ყოველ კონკურენტს სხვადასხვა მიზანი ამობრავებს. კომპანიას სურს დაადგინოს, რა მნიშვნელობას ანიჭებს კონკურენტი მიმდინარე მომგებიანობას, საბავშრო წილის ზრდას, ნაღდი ფულის დინებას, ტექნოლოგიურ თუ მომსახურების თვალსაზრისით ლიდერობას და სხვა მიზნებს. თუ კარგად ვიცნობთ კონკურენტის მიზნებს, დავადავნი, რამდენად კმაყოფილია იგი თავისი მდგომარეობით და როგორ რეაგირებას მოახდენს სხვადასხვა ქმედებაზე კონკურენტის კომპანიის მხრიდან. მაგალითად, თუ კონკურენტს დაბალფასიანი ლიდერობა სურს, კომპანიის მხრიდან ხარჯების შემცირების ტაქტიკაზე უფრო აგრესიულად უპასუხებს, ვიდრე სარეკლამო კამპანიის გაძლიერებაზე.

კომპანიამ ასევე უნდა განახორციელოს მისი კონკურენტების მიზნების მონიტორინგი სხვადასხვა სემენტზე. თუ იგი დაადგენს, რომ კონკურენტმა აღმოაჩინა ახალი სემენტი, ეს შესაძლოა იყოს კარგი შესაძლებლობა. თუ აღმოაჩენს, რომ კონკურენტები წინსვლისთვის ემზადებიან იმ სემენტებში, რომლებსაც ამჟამად თვითონ ემსახურება, სათანადოდ უნდა გაფრთხილდეს და შესაბამისად შეაიარაღდეს.

კონკურენტების სტრატეგიის დადგენა

რაც უფრო მეტად ჰკავს ერთი კომპანიის სტრატეგია მეორესას, მით უფრო მძაფრე კონკურენტია იქნება მათ შორის. მრეწველობის მრავალ სხვადასხვა სფეროში კონკურენტების დახარისხება შესაძლებელია ისეთ ჯგუფებად, რომლებიც სხვადასხვა სახის სტრატეგიას მიჰყვებიან. **სტრატეგიული ჯგუფი** არის ფირმების ჯგუფი ერთ ინდუსტრიაში, რომელიც კონკრეტულ სამიზნე ბაზარზე იმავე იმსჯავს სტრატეგიას ახორციელებს. მაგალითად, საყოფაცხოვრებო ტექნიკის სფეროში, *ვი-ი* და *ვირპული (Whirlpool)* ერთსა და იმავე სტრატეგიულ ჯგუფს განეკუთვნებიან. ისინი აწარმოებენ საშუალოფასიან მოწყობილობებს და უზრუნველყოფენ საუკეთესო მომსახურებას. ● შედარებისათვის: *საბ-ზერი (Sub-Zero)* და *ვაიკინგი* განსხვავებულ სტრატეგიულ ჯგუფს ეკუთვნიან. ისინი აწარმოებენ მაღალი ხარისხის დანადგარებს უფრო მეტად სპეციფიკური, ვიწრო დანიშნულების ჯგუფის პროდუქციას, ამასთან მომხმარებელს მომსახურების ძალიან მაღალ ხარისხს სთავაზობენ და მას შესაბამისად მაღალ ფასად ვიდავენ.

● სტრატეგიული ჯგუფების დადგენის დროს დგება მნიშვნელოვანი საკითხები. მაგალითად, თუ კომპანია შედის რომელიმე სტრატეგიულ ჯგუფში, მაშინ ამ ჯგუფის წევრები ავტომატურად მის ძირითად კონკურენტებად იქცევიან. ამდენად, თუ კომპანია ერთიანდება ისეთ ჯგუფში, სადაც უკვე

სტრატეგიული ჯგუფი (Strategic group)
ერთი ამ მსგავსი სფეროს სტრატეგიის მიმდევარი ფირმების ჯგუფი



● სტრატეგიული ჯგუფები: ვიკინგი საყოფაცხოვრებო ტექნიკის სფეროს სტრატეგიულ ჯგუფს ეკუთვნის, რომელიც მომხმარებელს მაღალხარისხიანი პროდუქტის ვინორ ასორტიმენტსა და მაღალი ხარისხის მომსახურებას სთავაზობს.

ბენჩმარკინგი

(Benchmarking) ერთი კომპანიის პროდუქტისა და პროცესების შედარება კონკურენტებთან ან ინდუსტრიაში წამყვან ფირმებთან საუკეთესო პრაქტიკის დასადგენად და ხარისხისა და შესრულებული სამუშაოს გაუმჯობესებულ გზებს მისაგნებად.

ტიკულ კითხვას: რის გაკეთება შეუძლიათ ჩვენს კონკურენტებს? თავდაპირველად, კომპანიებს შეუძლიათ თავი მოუყარონ წინა რამდენიმე წლის მონაცემებს თითოეულ კონკურენტის მიზნების, სტრატეგიებისა და შესრულებული სამუშაოს შესახებ. აქვე ისიც გასათვალისწინებელია, რომ ასეთი ინფორმაციის მოპოვება არ არის ადვილი. მაგალითად, ბიზნესი-ბიზნესისთვის მარკეტოლოგებს უჭირთ დაადგინონ კონკურენტების საბაზრო წილი, ვინაიდან მათ არ გააჩნიათ ისეთივე სანიციკატური კვლევის ინსტრუმენტები, როგორიც სამომხმარებლო ბაზარზე მოქმედ კომპანიებს.

როგორც წესი, კომპანიები თავიანთი კონკურენტების ძლიერი და სუსტი მხარეების შესახებ ინფორმაციას აგროვებენ მეთრადი მონაცემების, პირადი გამოცდილებისა და სიტყვიერი მარკეტინგის მეშვეობით. მათ ასევე შეუძლიათ ჩაატარონ პირველად მარკეტინგული კვლევა მომხმარებლებთან, მომწოდებლებთან და დილერებთან. ალტერნატიული გარინტიბა მათ შორს სხვა კომპანიებთან მიმართებით საკუთარი ფირმის შეფასება (ბენჩმარკინგი). ერთი კომპანიის პროდუქტისა და პროცესების შედარება კონკურენტების ან ინდუსტრიაში წამყვან ფირმებთან, საუკეთესო პრაქტიკის დასადგენად და ხარისხისა და შესრულებული სამუშაოს გასამჯობესებელ გზების განსაზღვრად. ბენჩმარკინგი საკმაოდ მშლავრ იარაღი დადაიქვა კომპანიის კონკურენტუნარიანობის გასაზრდელად.

კონკურენტობის რჩაქმინის შეფასება

კომპანიას სურს აგრეთვე იცოდეს, რას გააკეთებენ მისი კონკურენტები. კონკურენტის მიზნები, სტრატეგიები, ძლიერი და სუსტი მხარეები ვანაპირობებენ მის ქმედებებს. ეს იძლევა იმის საშუალებას, განვსაზღვროთ როგორი იქნება კონკურენტის სავარაუდო რეაქცია კომპანიის მკვერ გადადგმულ ნაბიჯებზე, როგორცაა მაგალითად, ფასების შემცირება, რეალიზაციის სტრეტიკობა ან ახალი პროდუქტის შემოტანა. გარდაამისა, თითოეულ კონკურენტს ბიზნესის წარმოების თავისებური მიდგომები აქვს — ვარკვეული სახის შიდა კულტურა და პრინციპები. მარკეტინგის მექანიზმები კარგად უნდა ესმოიღოთ მოცემული კონკურენტის სტრატეგია, თუ მათ სურთ, წინასწარ დაადაინონ, როგორ იმოქმედებან არ რეაგირებას მოახდენს კონკურენტი.

ყოველი კონკურენტი განსხვავებული რეაგირებს. ზოგიერთი მათგანი ამას სწრაფად და მშლავრად ვერ ახერხებს. მათ შესაძლოა მიანდეთ, რომ მათი მომხმარებლები ლიალიურები არიან, ან სწრაფად

არიან ჯეი-ი და ვირბული, იგი წარმატებული იქნება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ სტრატეგიულ უპირატესობებს მოიპოვებს.

მოუხედავად იმისა, რომ კონკურენცია ძლიერია სტრატეგიულ ჯგუფში, ჯგუფებს შორის კონკურენციაც არსებობს. პირველ ყოვლისა, ორმა ან მეტმა ჯგუფმა შესაძლოა შეარჩიოს ერთი და იმავე მომხმარებელი სეგმენტი. მაგალითად, არ აქვს მნიშვნელობა, რა სტრატეგია გააჩნიათ, ყველა ძირითადი საყოფაცხოვრებო ტექნიკის მწარმოებელი სეგმენტად აირჩევს ბინებისა და სახლების შექმნალებს. გარდა ამისა, მომხმარებლებმა შესაძლოა ვერც კი დაინახონ განსხვავება სხვადასხვა ჯგუფის შემოთავაზებებში და მცირედი განსხვავება შეაჩინონ ჯეი-ისა და უეი-ის უპირატეს ხარისხს შორის. დაბოლოს, ერთი სტრატეგიული ჯგუფის წევრები შესაძლოა გადავიდნენ ახალ სტრატეგიულ სეგმენტებში. ანდენდ, ჯეი-ის მონოგრამის (Monogram) და პროფაილის (Profile) ხაზის დანადგარები კონკურენციას უწევენ საბ-ჯეროსა და ვიკინგის საუკეთესო ხარისხის მაღალფასიან პროდუქციას.

კომპანია უნდა დაირტერფდეს ყველა იმ განზომილებით, რომელთა მიხედვითაც ხდება ამა თუ იმ სეგორში სტრატეგიული ჯგუფების დადგენა. მას უნდა ესმოიღოს, რა გზით ახერხებს თითოეული კონკურენტი მომხმარებლებისათვის ფასკუთხების უზრუნველყოფას. კარგად უნდა იცნობდეს თითოეული კონკურენტის პროდუქტის ხარისხს, მახასიათებლებსა და მარკეტინგულ კომპლექსს, მომხმარებელთა მომსახურებას, კონკურენტების პროდუქტის ხარისხს, დისტრიბუციის სისტემას, გაყიდვების პერსონალის სტრატეგიას, საბეკლამო და გაყიდვების მასტიმულირებელ პროგრამებს. გარდა ამისა, კომპანიამ დეტალურად უნდა შეისწავლოს თითოეული კონკურენტის კვლევისა და განვითარების, წარმოების, შესყიდვის, ფინანსური და სხვა სტრატეგიები.

კონკურენტობის ძლიერი და სუსტი მხარეების შეფასება

მარკეტოლოგებმა დაკვირვებით უნდა შეაფასონ თითოეული კონკურენტის ძლიერი და სუსტი მხარეები, რომ უპასუხონ ერთ კითხვას: რის გაკეთება შეუძლიათ ჩვენს კონკურენტებს? თავდაპირველად, კომპანიებს შეუძლიათ თავი მოუყარონ წინა რამდენიმე წლის მონაცემებს თითოეულ კონკურენტის მიზნების, სტრატეგიებისა და შესრულებული სამუშაოს შესახებ. აქვე ისიც გასათვალისწინებელია, რომ ასეთი ინფორმაციის მოპოვება არ არის ადვილი. მაგალითად, ბიზნესი-ბიზნესისთვის მარკეტოლოგებს უჭირთ დაადგინონ კონკურენტების საბაზრო წილი, ვინაიდან მათ არ გააჩნიათ ისეთივე სანიციკატური კვლევის ინსტრუმენტები, როგორიც სამომხმარებლო ბაზარზე მოქმედ კომპანიებს.

როგორც წესი, კომპანიები თავიანთი კონკურენტების ძლიერი და სუსტი მხარეების შესახებ ინფორმაციას აგროვებენ მეთრადი მონაცემების, პირადი გამოცდილებისა და სიტყვიერი მარკეტინგის მეშვეობით. მათ ასევე შეუძლიათ ჩაატარონ პირველად მარკეტინგული კვლევა მომხმარებლებთან, მომწოდებლებთან და დილერებთან. ალტერნატიული გარინტიბა მათ შორს სხვა კომპანიებთან მიმართებით საკუთარი ფირმის შეფასება (ბენჩმარკინგი). ერთი კომპანიის პროდუქტისა და პროცესების შედარება კონკურენტების ან ინდუსტრიაში წამყვან ფირმებთან, საუკეთესო პრაქტიკის დასადგენად და ხარისხისა და შესრულებული სამუშაოს გასამჯობესებელ გზების განსაზღვრად. ბენჩმარკინგი საკმაოდ მშლავრ იარაღი დადაიქვა კომპანიის კონკურენტუნარიანობის გასაზრდელად.

კონკურენტობის რჩაქმინის შეფასება

კომპანიას სურს აგრეთვე იცოდეს, რას გააკეთებენ მისი კონკურენტები. კონკურენტის მიზნები, სტრატეგიები, ძლიერი და სუსტი მხარეები ვანაპირობებენ მის ქმედებებს. ეს იძლევა იმის საშუალებას, განვსაზღვროთ როგორი იქნება კონკურენტის სავარაუდო რეაქცია კომპანიის მკვერ გადადგმულ ნაბიჯებზე, როგორცაა მაგალითად, ფასების შემცირება, რეალიზაციის სტრეტიკობა ან ახალი პროდუქტის შემოტანა. გარდაამისა, თითოეულ კონკურენტს ბიზნესის წარმოების თავისებური მიდგომები აქვს — ვარკვეული სახის შიდა კულტურა და პრინციპები. მარკეტინგის მექანიზმები კარგად უნდა ესმოიღოთ მოცემული კონკურენტის სტრატეგია, თუ მათ სურთ, წინასწარ დაადაინონ, როგორ იმოქმედებან არ რეაგირებას მოახდენს კონკურენტი.

ყოველი კონკურენტი განსხვავებული რეაგირებს. ზოგიერთი მათგანი ამას სწრაფად და მშლავრად ვერ ახერხებს. მათ შესაძლოა მიანდეთ, რომ მათი მომხმარებლები ლიალიურები არიან, ან სწრაფად

ვერ შეამჩნიონ კონკურენტის წინსვლა, არ გააჩნდეთ საკმარისი ფინანსური შესაძლებლობები იმისათვის, რომ მოახდინონ სწრაფი რეაგირება. არიან ისეთი კონკურენტებიც, რომლებიც რეაგირებას ახდენენ მხოლოდ კონკურენტის გარკვეული ტიპის პროგრესზე და სხვაზე არა. ზოგიერთი მათგანი განებისმიერ ქმედებაზე სწრაფად და მძლავრად რეაგირებს. მაგალითად, პროეტრ & გემპლენი კონკურენტი მწარმოებლის ახალ მათეთრებელს ბაზარზე ადვილად არ შემოეშვებოდა. მრავალი კომპანია თავიდან იცილებს პირდაპირ კონკურენტის პროეტრ & გემპლენთან, რადგან იცის, რომ კომპან აუცილებლად მძაფრ რეაქციას მიიღებს.

არის ისეთი სფეროებიც, რომლებშიც კონკურენტები მეტ-ნაკლებად ჰამჩინოვლად ახდენენ თანაცხოვრებას, ზოგიერთ სფეროში კი, ისინი მუდმივ ლომარ მდგომარეობაში არიან. იმის ცოდნა, თუ როგორი რეაგირება შეუძლიათ ძირითად კონკურენტებს, კომპანიას საშუალება აძლევს, შეარჩიოს კონკურენტებზე შეტევის ან მისი პოზიციების დაცვის საუკეთესო მეთოდი.

კონსერვაციული ურთიერთობის სტრატეგიის შიდაგება

დაუშვათ, კომპანია უკვე შეარჩია მისი ძირითადი კონკურენტები წინასწარი მოკვლევის საფუძველზე, კერძოდ, მომხმარებელთა სამიზნის დადგენის, სადისტრიბუციო არხებისა და მარკეტინგული კომპლექსის სტრატეგიების გათვალისწინებით. ამის შემდეგ კომპანიის ხელმძღვანელებმა უნდა გადაწყვიტოს, ყველაზე მეტად რომელი კონკურენტების წინააღმდეგ განახორციელებს მძლავრ იერიშს.

ძლიერი თუ სუსტი კონსერვაციები

კომპანიის შეუძლია ყურადღება გაამახვილოს კონკურენტების ერთ ან რამდენიმე კლასზე. კომპანიის უმეტესობას სურდათ სუსტ კონკურენტებთან ბრძოლა, ვინაიდან მას შედარებით ნაკლები რესურსები და დრო სჭირდება. მაგრამ, ამ პროცესში კომპანიას შესაძლოა ძალიან მეტი მოგება ჰქონდეს. მაგრამ თუ კომპანიას სურს ძლიერი უპირატესობის მოპოვება, ძლიერ კონკურენტებს უნდა შეერიოს. ძლიერ კონკურენტებსაც კი გააჩნიათ გარკვეული სუსტი მხარეები და მათი დაძლევა ხშირად დიდი წარმატების მომტანია.

კონკურენტების ძლიერი და სუსტი მხარეების შეფასების სასარგებლო მეთოდია **მომხმარებელთა ფაქულტის ანალიზი**. მისი მიზანია იმ სარგებლის განსაზღვრა, რომელსაც სამიზნე მომხმარებლები აფასებენ და როგორ ახდენენ კლიენტები სხვადასხვა კონკურენტის შეთავაზებების შედარებით ფასეულობის განსაზღვრას. კლიენტების ფასეულობის ანალიზის ჩატარებისას კომპანია თავდაპირველად იმ ძირითად მახასიათებლებს ადგენს, რომლებსაც მომხმარებლები აფასებენ და მათ შეუძლებლობს აჩვენებენ. შემდეგ კი, აფასებს მისი და კონკურენტების მიერ შესრულებულ სამუშაოს ამ დონეზელი მახასიათებლების მიმართ.

კონკურენტურაირანი უპირატესობის მოპოვების ძირითადი გასაღებია თითოეული მომხმარებელი სტემენტის გაანალიზება, როგორცაა მათ თუ იმ კომპანიის შეთავაზება მის ძირითად კონკურენტებთან შედარებით. კომპანიას სურს, აიფოს ადგილი ბაზარზე იქ, სადაც შეძლებს მომხმარებელთა საჭიროებების დაკმაყოფილებას ისე, როგორც ეს არ შეუძლიათ მის კონკურენტებს. თუ კომპანიის შეთავაზების შედეგად ხდება კონკურენტებზე უკეთესი ვარიანტის წარმოდგენა, კომპანიას შეუძლია დააღდოს უფრო მაღალი ფასი და მიიღოს მეტი მოგება, ან იმავე ფასზე გაიწოდოს და მიიღოს მეტი საბაზრო წილი. მაგრამ თუ კომპანია არცთუ ისე წარმატებულია მის ძირითად კონკურენტებთან შედარებით გარკვეულ კომპონენტებთან მიმართებით, მან უნდა განახორციელოს ინვესტიციები ამ მახასიათებლების გასაძლიერებლად, ან ისეთი კომპონენტები შეარჩიოს, რომლებიც კონკურენტებთან შედარებით უფრო წარმატების მომტანი იქნება.

ახლოს მდგომი ან შორს მდგომი კონსერვაციები

კომპანიების უმეტესობა კონკურენტის უწევს ახლომდგომ კონკურენტებს — ისეთებს, რომლებიც მათ ყველაზე მეტად ჰგვანან. ამდენად, ნაიკო უფრო მეტად ადოლფს მიიჩნევს კონკურენტად, ვიდრე ტიმბურლენდს ან ნორდსტრომს.

კომპანიას შესაძლოა არ უღირდეს ახლომდგომი კონკურენტების გაკონკრება. მაგალითად, 1970-იანი წლების ბოლოს, ბაუშ & ლომბი (Bausch & Lomb) აგრესიულად მიიქცა რბილი დონუტების მწარმოებელ სხვა კომპანიებთან მიმართებით და საკმაოდ წარმატებითაც. თუმცა, ამან სუსტი კონკურენტები აიძულა, მილიანად მიეყვინათ საკუთარი ქონება ისეთი დიდი ფირმებისათვის, როგორცაა ჯონსონ & ჯონსონი. შედეგად, ბაუშ & ლომბს გაეცლებოდა დიდი კონკურენტები გამოქრინდა. ჯონსონ & ჯონსონმა შეიძინა მხოლოდ 20 მილიონი აშშ დოლარის ოდენობის წლიური გაყიდვების მქონე პატარა ფირმა ვისთექონი (Vistakon). ჯონსონ & ჯონსონის ფინანსური მხარდაჭერით, პატარა, მაგრამ სხარტმა ვისთექონმა განავითარა და საზოგადოებას გააცნო მისი ინოვაციური ექვეუს (Acuvue) ერთჯერადი გამაფხვენის ლინზები. დღეს ვისთექონი წამყვანია ამ მიმართულებით, ხოლო ჯონსონ & ჯონსონი დომინირებს აშშ-ში, როგორც საკონტაქტო დონუტების მწარმოებელი, ბაუშ & ლომბი მე-სამე ადგილზეა. ასეთ შემთხვევაში, ახლო კონკურენტის მიმართ აგრესიულობამ კიდევ უფრო მკაცრი კონკურენტია მოიტანა შედეგად.

მომხმარებელთა ფასეულობის ანალიზი (Customer value analysis)
 ანალიზი, რომელიც ტარდება იმ სარგებლის განსაზღვრად, რომელსაც სამიზნე მომხმარებლები აფასებენ და კლიენტების მხრიდან სხვადასხვა კონკურენტის შეთავაზებების შედარებით იღებულების შესაფასებლად.

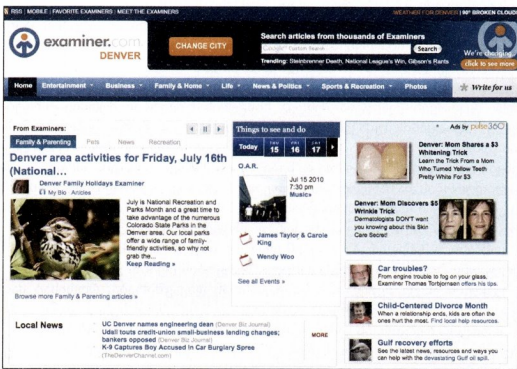
სკარბი თუ სული კონსერვაცია

კომპანიას აუცილებლად სჭირდება კონკურენტები. იგი მათთან გარკვეულ სარგებელს იღებს. კონკურენტების არსებობას თან მოჰყვება რამდენიმე სტრატეგიული დადებითი შედეგი. კონკურენტებმა შესაძლოა განაწილონ ბაზრისა და პროდუქტის განვითარების ხარჯები და გაზარდონ ახალი ტექნოლოგიები ადაირებული. ისინი შესაძლოა მოემსახურონ ნაკლებად მიმწოდველ სექტორებს ან მიახლოონ პროდუქტის უფრო მეტი დივერსიფიკაცია. დაბოლოს, კონკურენტებს შეუძლიათ გაზარდონ საერთო მოთხოვნა. მაგალითად, შესაძლოა მიგანიათ, რომ ერთი პატარა, დამოუკიდებელ ყავის სახლს, რომელიც გააშემორტყმულია სტრატეგიის მაღაზიებით, უამრავი პრობლემა აქვს. მაგრამ ეს ასე სულაც არ არის:

აშშ-ში ყავის პატარა-პატარა მაღაზიების მფლობელებმა დაადგინეს, რომ მათი ბიზნესისათვის რეალურად კარგია ისეთი კორპორაციული ლოკომოტივი, როგორცაა სტარბაქსი. როგორც ჩანს, როდესაც სტარბაქსი მათ ახლო-მახლო წინდება, ყავის მომხმარებელთა რიცხვი იზრდება. როდესაც სტარბაქსის მაღაზიებში რიცხვი დგება, ეს დამოუკიდებელი დაწესებულებები ჩასაფრებლები არიან, რათა ამ მიდევნის შედეგად მიიღონ შესაბამისი სარგებელი. რეალურად, ზოგიერთი მაღაზიის მფლობელი დღეს მაქსიმალურად ცდილობს, მისი მაღაზია სტარბაქსის ახლის გახსნას. ეს არ თქმა უნდა სულაც არ არის ის, რაც ყავის ამ ვიკინტებს დაეგება. „სტარბაქსი ერთადერთი ცდილობს იყოს უმწველად“; — აცხადებს ლის-ანგელესის ერთი პატარა ყავის სახლების მქვლის მფლობელი. მაგრამ, „მისი მაღაზიების განვითარების მტაცებელი სტრატეგია სტარბაქსი ისეთივე მომავლიდანგებელია, როგორც „სუპერმარკეტული“.

თუმცა, კომპანიამ არ უნდა მოიაზროს ყველა კონკურენტი სასარგებლო მეტოქედ. ამ სფეროში ხშირად არსებობენ კარგი და ცუდი კონკურენტები. კარგი კონკურენტები თამაშს სამართლიანი წესებით თამაშობენ. ცუდი კი ამ წესებს არღვევენ. ისინი ცდილობენ ბაზრის წილის უკანონოდ შესყიდვას, იმის მაგივრად, რომ მოიპოვონ ისინი, გარისკონ და თამაშში თავიანთი კანონით.

მაგალითად, დღეს ქვეყანაში ტრადიციულ საგაზეთო გამოცემებს მრავალი ცუდი კონკურენტი ჰყავს. ციფრული გამოცემები, რომლებიც ტრადიციულ საგაზეთო გამოცემების მსგავსია, ცუდ კონკურენტებად მოიაზრებიან, ვინაიდან ისინი უფასოდ სთავაზობენ საზოგადოებას ცხელ-ცხელ ინფორმაციას, რასაც ვერა-ნაირად ვერ გაუწევს კონკურენტისა დღეში ერთხელ გამოშვებული გაზეთები. მაგალითად, ქრეივლისტი (Crainlist), ონლაინსაინტერ, ადგილობრივი მიმხმარებლების საშუალებას აძლევს, განათავსონ უფასო კონფიდენციალური განცხადებები. ეს მომსახურება 15 წლის წინ ქრეივ ნიუმბერკმა პიპის სახით დაიწყო. კომპანიას სულაც არ ანაღვლებდა მოგების მართვა. ეს კი სულაც არ არის მომგებიანი კონკურენტისათვის. ● კიდევ ერთი მაგალითია *ევზმენერი* (Examiner.com), ყველაწარმო ადგილობრივი პროდუქციის შიდა წყარო“. ეს პიპარადიციური იონლაინსაგაზეთო გამოცემა „პროფესიულ-სამოწვევარულ ავტორების“ მიერ არის ჩამოყალიბებული, რომლებიც პროდუქციის გამოცდილებად მოიაზრებიან. მიმხმარებელთათვის ეს ეგვირე უფასოა. მაშინ, როდესაც ტრადიციული საგაზეთო გამოცემების გაუმსაჯურად გარკვეული თანხის გადახდა საჭირო. ბოლო წლებში ასეთმა ციფრულმა გამოცემებმა მრავალი ტრადიციული საგაზეთო გამოცემა გაკონკურენტებინათ პირის მიყვანა.



● ცუდი კონკურენტები: უჩვეულო დიფერულ კონკურენტების წყალობით, როგორცაა ევზმენერი, ბოლო წლებში მრავალი ტრადიციული გაზეთი გაკონკრდა.

სკონსერვაციული საბაზრო სივრცის მოძებნა

კონკურენტებთან პირისპირ კონკურენტის მაგივრად, მრავალი კომპანია ეძებს დაუკავებელ პოზიციებს ისეთი ბაზრის, სადაც კონკურენცია არ არსებობს. ისინი ცდილობენ შექმნან ისეთი პროდუქტები და მომსახურება, რომელსაც ფაქტობრივად კონკურენტი არ გააჩნია. ამას ეწოდება „ციფური ოკეანის სტრატეგია“, მისი მიზანია კონკურენცია არარეგულირებელი გახადოს.

იმისათვის, რომ მომგებიანი ზრდა დააფიქსირონ, კომპანიები აქტიურ კონკურენტციაში ერთვებიან. მათ მართი კონკურენტუნარიანი უპირატესობის მოპოვება, იბრძვიან საბაზრო წილისათვის და უნდა ერთ-მხრივსაგან განსხვავებულდნენ. დღევანდელ გადატვირთულ გარემოში, ასეთი პირისპირ კონკურენტის მოყვება მეტოქეთა ბრძოლა ე.წ. წითელ ოკეანეში. ისინი ერთმანეთს ექმუებიან ისედაც შემცირებული სივრცის პირობაზე. მარკეტინგის ორმა პროფესორმა საკუთარ სახელმძღვანელოში „ციფური ოკეანის სტრატეგია“ საზოგადოებას აცნობა, რომ ასეთ წითელ ოკეანეებთან კომპანიების უმეტესობის კონკურენტის მოუხედავად, მომავალში ამ სტრატეგიას არ მოჰყვება მომგებიანი მდომარეობა. მომავ-

ლის წამყვანი კომპანიები წარმატებას მაიდან წყნად არა კონკურენტებთან ბრძოლის შედეგად, არამედ, უდავო საბაზრო სიფრთხის „ცისფერი ოკეანების“ შექმნით. ასეთი სტრატეგიული წინსვლები, რომლებსაც ფასეულობრივ ინოვაციას უწოდებენ, ქმნიან სერიოზულ საფუძველს დახვეწილობის დახვეწისათვის როგორც კომპანიის, ისე მისი მომხმარებლებისათვის. წარმომიქმნება ახალი მოთხოვნა, სადაც კონკურენტები არ არიან. „ცისფერი ოკეანების“ შექმნით და მოხვეჭით, კომპანიებს შეუძლიათ წარმატებით ჩამოთხოვონ მეტოქეები.

კომპანიის მიერ „ცისფერი ოკეანის“ ხედვის ერთ-ერთი კარგი მაგალითია *ელიჟეტი გარი (Allegiant Air)*, საკმაოდ წარმატებული დაბალფასიანი ავიაკომპანია, რომელსაც საერთოდ არ სურს აწარმოოს პირდაპირი კონკურენცია ძირითად კონკურენტებთან და, ამიტომაც, მისი სამომხვეურეო მცდელობები, მიტოვებული ბაზრებია. *ელიჟეტი* იქმნის, „სადაც არ უნდა მიდიოდეს!“ (იხ. მარკეტინგი მუშაობის პროცესში 18.1). კიდევ ერთი კარგი მაგალითია *სირკუ დუ სოლაი (Cirque du Soleil)*, რომელმაც ცირკს თანამედროვე გართობის უმაღლესი ფორმა მისცა. მაშინ, როდესაც ცირკის ინდუსტრია დაღმავალ ტრენდინგის განიცდიდა, *სირკუ დუ სოლაიმ* წამოიწყო ინოვაცია მაღალი ფასებით და ისეთი ურთიერთგამომრიცხავი და ხარჯიანი ნომრების პროგრამიდან ამოღებით, როგორცაა ცხოველების შოუ. სამაგიეროდ, მან შემოიტანა თეატრალური წარმოდგენის ელემენტები. *სირკუ დუ სოლაი* სულ არ უწყვედ კონკურენციას იმ დროს ბაზრის ლიდერს *რინგლინგ ბროსის (Ringling Bros)* და *ბარნუმი & ბეილის (Barnum & Bailey)*; იგი საერთოდ განსხვავდებოდა მათგან. სამაგიეროდ, მან შექმნა უკონკურენტო ახალი საბაზრო სიფრთხე, რის შედეგადაც არსებული კონკურენტები უკვე არარელევანტურები აღმოჩნდნენ. შედეგებმაც არ დააყოვნა. მისი „ცისფერი ოკეანის“ სტრატეგიის წყალობით, მხოლოდ პირველ 20 წელიწადში *სირკუ დუ სოლაიმ* უფრო მეტი შემოსავალი მიიღო, ვიდრე *რინგლინგ ბროსმა* და *ბარნუმი & ბეილიმ* მათი საქმიანობის 100 წელიწადში.

კონსერვაციული ინფორმაციის საფუძველი სისტემის შექმნა

ჩვენ აღწერეთ ინფორმაციის ძირითადი ტიპები, რომლებიც კომპანიას სჭირდება მისი კონკურენტების შესახებ. უნდა მოხდეს ამ ინფორმაციის შეგროვება, დამუშავება-გაზარება, გავრცელება და გამოყენება. ეს ყველაფერი საკმაოდ ძვირი სიამოვნებაა და დიდ დროს მოითხოვს. ამდენად, კომპანიამ უნდა შექმნას მომჭივანი კონკურენტუნარიანი სადაზვერეო სისტემა.

აღნიშნული სისტემის ფარგლებში თავდაპირველად ხდება კონკურენტების შესახებ საჭირო ინფორმაციის ტიპებისა და საუკეთესო წყაროების დადგენა. შემდეგ, სისტემის მეშვეობით მუდმივად ხდება ინფორმაციის თავმოყრა საველე (გაყიდვების მუშაკები, დისტრიბუციის არხები, მომწოდებლები, მარკეტინგული კვლევის ფირმები, ვებგვერდები და საგაჭრო ასოციაციები) და გამოკვეთილი მონაცემებიდან (სამთავრობო გამოცემები და ონლაინმონაცემთა ბაზები). ამის შემდეგ, სისტემა ამოწმებს ინფორმაციის შესაბამისობა-ვალიდურობას და სანდოობას, უკეთებს ინტეგრირებას და ორგანიზებას სათანადო ფორმით. ბოლოს კი იგი ძირითად ინფორმაციას აგზავნის შესაბამის გადაწყვეტილებების მიმდებარებით და რეაგირებს მენეჯერთა მოთხოვნებზე კონკურენტების შესახებ.

ამ სისტემის მეშვეობით, კომპანიის მენეჯერები იღებენ დროულ ინფორმაციას კონკურენტების შესახებ ანგარიშების, სატელეფონო ზარების, ელექტრონული შეტყობინებების, გამოცემებისა და გაზეთების მეშვეობით. მენეჯერებს ასევე შეუძლიათ სისტემასთან დაკავშირება, როდესაც მათ სურთ გაიგონ, რატომ გადადგა ამა თუ იმ კომპანიამ უეცარი ნაბიჯი კონკურენტის სუსტი და ძლიერი მხარეების დადგენის დროს; არ როგორ რეაგირებს კონკურენტი კომპანიის დადგენილ ნაბიჯზე.

პატარა კომპანიები, რომლებიც ფინანსურად ვერ ახერხებენ ინფორმაციის მოგროვებისათვის შესაბამისი დეტარტამენტების გახსნას, ავალდებენ კონკრეტულ პირებს, თვალყურს ადევნონ ამა თუ იმ კონკურენტს. ამდენად, ის მენეჯერი, რომელიც მუშაობდა ერთ მოცემულ კონკურენტზე, თავისუფლად შეძლებს მის თვალდასვლას. მას ეწოდება „შიდა ექსპერტი“ და ნებისმიერ მენეჯერს, რომელსაც სურს გააგოს კონკურენტის ხედვები, შეეძლება ამ შიდა ექსპერტს დაუკავშირდეს.

მარკეტინგი კრეატივაში 18.1

ელიჯენთ ეარი: შიდი იქ, სადაც არავინაა

2001 წლის ივლისში მაურის გალაჰერს უნდოდა ახალი ავიკომპანია დაერსებინა. ტრადიციული მიდგომის მიხედვით, იმისათვის, რომ ახალი ავიკომპანია წარმატებული იყოს, მან უნდა გაიზაროს *ვეთ ბლუს* მოდელი: დიდი რაოდენობით ნაღდი ფულის ინვესტირება და დიდი ურბანული, ანუ ადგილობრივი მოსახლობის თავმოყრის პუნქტიდან რეისების შესრულება მრავალი ახალი ტიპის თვითმფრინავით. იგი კონკურენტულს უციკლივლად პირისპირ უნდა დადგომოდა და ამ ზეკონკურენტულ კომერციულ ავიასივრცეში კონკურენტი ავიაზღვიანი გადმოიჩინებინა ხშირი კლიენტები. საწმებაროდ, გალაჰერს არ გააჩნდა დიდი რაოდენობით ნაღდი ფული. მის ქონებას წარმოადგენდა მხოლოდ ერთი ძველი, არაეკონომიური, 150-ადგილიანი მაკრონალ დუგლასის ტიპის *ემ-დი-80 (MD-80)* თვითმფრინავი. ამდენად, მას განსხვავებული კონკურენტული მოდელი უნდა მოეძებნა, რაც შედეგად გადაკვირვულ საპატიო სივრცეში უეჭვოდ დაუმკვიდრავდა სახეს.

ამას შედეგად მოჰყვა *ელიჯენთ ეარი (Elite-giant Air)*, რომელიც დღეს ყველაზე წარმატებული ამერიკული ავიაზღვიანია. გასული 5 წლის განმავლობაში, როდესაც სხვა ავიაკომპანიები ისტორიამ ყველაზე საშიშრო რეცესიის თავისის ქვეშ იძულებულიყვნენ, *ელიჯენთ ეარი* 5 წლის განმავლობაში მოგებაზე მუშაობდა – რასაც ნამდვილად ვერ იტყვის ვერც ერთი სხვა კომპანია. მხოლოდ 2010 წელს, *ელიჯენთის* შემოსავლები 11%-ით გაიზარდა, ხოლო მოგება გაორმაგდა. მისმა შემოსავალმა გაყიდვებიდან 22% შეადგინა, რაც ბიზნესის ამ სფეროს მაჩვენებლის სამაგი რაოდენობა იყო. როდესაც სხვა ავიაზღვიანი ამცირებდნენ თავიანთ საქმიანობას, განვითარების სტილიაში მყოფმა *ელიჯენთ ეარმა* 27 ახალი მარშრუტი დაიწამა და წლის ბოლოსთვის მისი თვითმფრინავების რაოდენობამ 46 გახდა.

ამდენად, რა იყო ელიჯენთის წარმატების საიდუმლო? ისეთ სფეროში, რომელიც სავსეა წარუმატებელი და დაბალფასიანი ინიციატივებით, „ჩვენ გვჭირდებოდა ისეთი სტრატეგია, რომელიც არ იქნებოდა ძვირი და მისი გაშვების პირველივე დღიდან შემოსავალს მოიტანდა – აცხადებს გალაჰერი, – ჩვენ ეს ნელ-ნელა გავიყიეთ და დავადგინეთ: შედიო იქ, სადაც ვერ არავინაა“. ამით გალაჰერი გულსხმობს ახალი ტიპის ავიაზღვის. იგი ისეთ კლიენტებს ემსახურება, რომლებსაც ყურადღებას საერთოდ არ აქცევენ ძირითადი კონკურენტები. ერთ-ერთი ანალიტიკოსის თანახმად, სხვა ავიაზღვიანსაგან განსხვავებით, *ელიჯენთი* თავის არდებს ბიზნესმეგ-

ზაურებს, ყოველდღიურ რეისებს, მაივარ ქალაქებს შორის მომსახურებასაც კი. *ელიჯენთი* შეიძლება ითქვას „არა-ავიაზღვიანა“.

თავდაპირველად *ელიჯენთ ეარი* ისეთ მარშრუტებს ეძებს, რომლებიც არ აინტერესებთ უფრო დიდ და დამკვიდრებულ კონკურენტებს. ხარჯების შესამცირებლად ძირითადად ავიაკომპანიებმა მიატოვეს მრავალი პატარაზღვიანი და *ელიჯენთიც* ამ დღეებიც ავსებს. მან თავდაპირველად იმით დაიწყო, რომ ერთმანეთს დაუკავშირა მისი მიმობლიური ქალაქი ლას-ვეგასი – მოგვიანებით კი სხვა პოპულარული ტურისტული ადგილები, როგორიცაა ლოს-ანჯელესი, ორლანდი და ფენიქსი – ცარიელ აეროპორტებს, ასე ვთქვათ, შესამზახრისხოვად ქალაქებში – ფრენსის კალიფორნიაში; ბოზენში მონტანაში; პერიას ილინოისში და ტოლდოსის ოჰაიოში. ეს შედარებით მცირე ბაზრებია, რომლებსაც ვაქცილებდნენ სხვა ავიაზღვიანი კომპანიები, *ელიჯენთმა* კი დიდი სიხარულით მოკიდა ხელი. გალაჰერი აცხადებს: „ეს პატარა ქალაქები წლების განმავლობაში მიტოვებული იყო. ჩვენ სიხარულით შევდგინეთ ამ ქალაქებში მონებტილუ ცირკიტი, თუმცა შემდეგ არც ვაპირებთ არსად წავსვას“. მისი შედეგად, რომ ასრულებს რეისებს, იქ სადაც სხვა ავიაზღვიანი არ შედის, *ელიჯენთის* მისი 136 მარშრუტიდან 7-თან აქვს.

გარდა ამისა, *ელიჯენთი* ჩვეულებრივ მხოლოდ ხშირად მოგზაურ ბიზნეს და ტურისტ კლიენტებს არ იღებს სამიზნეში, რომლებზეც ოცნებობდნენ კონკურენტი ავიაზღვიანი. იმის მაგივრად, რომ მტრუტებს „მოპაროს“ მგზავრები, *ელიჯენთი* სტემენტის მგზავრები სხვა შემთხვევაში არ ისარგებლებდნენ თვითმფრინავით – ისინი მიჩვეულები არიან მანქანით რამდენიმე საათიან მგზავრებას ამა თუ იმ დასასვენებელ ადგილას, მაგრამ, ამგვრად სურთ ნამდვილი დასვენება მოიწყონ. ასე ცდილობს *ელიჯენთი* ერთ შაბათ-კვირას სახლიდან გამოიყვანოს დასვენების მოსაწყობად ცოტათი მომორებული ადგილას – ლას-ვეგასში ან ორლანდოში ქალაქ პერიას მკვიდრი, რომელიც სულაც არ დღურისთვის ბევს. *ელიჯენთი* მომზარებულად ასევე სთავაზობს ჩარტერულ რეისებს, რომელთა საშუალებითაც ადგილობრივ კულტურას შეუძლიათ მისი წევრების და მათი ოჯახებისათვის ჯგუფური დასვენების მოწყობა.

იმისათვის, რომ ნაკლებად მონდომებული მგზავრები მოხიბლოს, *ელიჯენთი* მათ ყველაზე დაბალფასიან მომსახურებას და პირდაპირ რეისებს სთავაზობს. იგი მგზავრებს „საშუალებას აძლევს, მიიღონ სრული სერვისი საქმიად ხელსაყრელად და ყველაზე ნაირი ვართულების გარეშე“, – აცხადებს კომპანია. *ელიჯენთი* კლიენტებს სულ რაღაც 9 დოლარად ამგზავნის. რა თქმა უნდა, ოლიანმეკეთის ან სატელეფონო ცენტრები დარეკვის დროს დამატებით გადასახადებია დაეკავებოდნენ. გარდა ამისა, იხდით ბარის რეგისტრაციისათვის, აგრეთვე იმისათვის, რომ რეგისტრაცია პირველმა გაართო ან დაეჯავშნოთ ადგილი. მიუხედავად ამისა, ეს



ელიჯენთ ეარის „ცისფერი ოკეანის“ სტრატეგია: „წადით იქ, სადაც არავინაა“ – კლიენტებს ყველაზე მიტოვებულ ადგილებში სრულიად ახლებურად ემსახურება.

თანხები რომ შეაჯამოთ, მგზავრობა კონკურენტ ავიაკომპანიასთან შედარებით მაინც ნაკლები დაგვიჯდება. ელოჯენტის არჩევითი ფასების სტრუქტურა მომხმარებლებს ფსიქოლოგიურ შედეგებს სთავაზობს. გალაპერის დეკორებით, თუ თქვენ 110 აშშ დოლარს გადაგახდებინებთ, ალბათ ამაზე არ დათანხმდებით. მაგრამ, თუ მოგვიდით 75-დოლარიან ბილეთს და დანარჩენს თქვენი არჩევანით დაამატებთ, მაშინ თანხმა იქნებით".

ყველაფერს ისიც ემატება, რომ ელოჯენით მხოლოდ ავიაბილეთებს არ ყიდის; იგი მომხმარებლებს თავის ვებგვერდზე მოუწოდებს შეიძინონ მთლიანი საშვებულება პაკეტი. 2011 წელს მათ 400,000 სასტუმროს ნომერი, მანქანის დაქირავების მომსახურება, შოუს ბილეთები, საბანაო პირსახოციები და მშის გასართობი ზეითიც კი გაუძიდა. მომხმარებლებს ისევე შეუძლია იყიდოს მთლიანი საშვებულება კომპანიის საერთო საქმიანობის 1/3-ს შეადგენს.

დაბალი ფასების შესანარჩუნებლად, ელოჯენით ამაყობს, რომ არის ერთ-ერთი იაფფასიანი ფეკტურული პროდუქტი. მუხუდავად

იმისა, რომ მისი ძველი MD-80 ტიპის თვითმფრინავები სანავს უზონალოდ ხარჯავენ, ელოჯენით მაინც ყიდულობს ძველ თვითმფრინავებს სულ რაღაც 4 მილიონ აშშ დოლარად, რაც სასუსესტ ვარლანის მიერ შექმნილი ახალი ბოინგ-737-ის ფასის მეთედია. გარდა ამისა, იმის მაგივრად, რომ დღემდე სავაჭრო იფრინოს, ელოჯენით თავისი მცირე ბაზრის გათვალისწინებით კვირაში სულ სამჯერ ასრულებს რისებს. მგზავრებს არაფერი აქვთ სანინაღმდეგო, რადგან მათ შეუძლიათ შეუერთებლად ფრება. თუ ელოჯენით ასეთი ფრება, მაგალითად, პეორიიდან ლას-ვეგასამდე 7 საათზე ცოტა ნაკლებ დროს მოითხოვს, სხვა ავიანავებით შესრულებულ იმავე მოგზაურობას (შუალედური შეფერხებუბებითა და გადაჯდომებით) 19 საათი სჭირდება და ბილეთის საფასურიც მეტია.

არაყოფილი ირესები ელოჯენის მომსახურებას ყველაზე ეფექტურს ხდის. მაგალითად, ეს დაბალფასიანი ავიაკომპანია ლას-ვეგასიდან 40 მიმართულებით ასრულებს რისებს მხოლოდ 14 თვითმფრინავით და მგზავრები თვითმფრინავების შეესება 90%-ს. დიდ ეფექტურობას მოჰყვება მაღალი მო-

გების მარჯა ბილეთების დაბალი საფასურის მიუხედავად.

მისი აღნიშნული ენ. ცისფერი ოკეანის სტრატეგიის – „მედიტიქ, სადც არავინა“ წყალითი, ელოჯენთ ეარი, რომელიც ბაზრის ერთი კონკრეტული ნიშას ემსახურება, საკმაოდ ნარეგულბულია ამ კონკურენტული გავრცელების გარეშე. თუ ძირითად ავიაკომპანიები ერთმანეთს ეცდებიან კლიენტბით ძირითად ბაზრებზე, ელოჯენთმა თავის ნიშას მიაგნო. ისეთ სფეროში, რომელიც საკმაოდ გადატვირთულია და ყველა კონკურენტი კომპანია ცდილობს თავის შენარჩუნებას, ელოჯენთმა მიაგნო მომგებიან ადგილს. გალაპერის თანახმად, ელოჯენთ ეარმა კიდევ 300 პოტენციური მარშრუტი დაამატა აშშ-ში, კანადაში, მექსიკასა და კარიბის ზღვის ქვეყნებში. მან სულ ახლახანს სხვა ავიარისების შესასრულებლად დაამატებთ კიდევ 18 ემ-80 ავიად.

ერთ-ერთი ამ სფეროს მანდიტიკოსი ამბობს: „იგი ერთადერთია“. აღარ არის საჭირო მეორადი ბაზრების მოგველა, ხარჯებიც შემცირება ან ერთი კომპანიით ფრება. „ქემპარტება ის არის, რომ ელოჯენთ ეარი სრულად ახალი ბიზნესმოდელია“.

პატონი | მას შემდეგ, რაც კომპანია დაფუძნდა, ვინ არიან კონკურენტები და ვიცი ყველაფერი მათ შესახებ, დროა შექმნათ სტრატეგია კონკურენტუნარიანი უპირატესობის მოსაპოვებლად.

კონკურენტუნარიანი სტრატეგია

ძირითადი კონკურენტების დადგენისა და შეფასების შემდეგ, კომპანია უნდა შეიმუშაოს კონკურენტუნარიანი მარკეტინგული სტრატეგია, რომელიც მას საშუალებას მისცევს, მოიპოვოს უპირატესობა კლიენტებისათვის შექმნილი უმაღლესი ფასულობის მეშვეობით. მაგრამ რაკოვლისმომცველი მარკეტინგული სტრატეგია უნდა გამოიყენოს კომპანია? რომელი მათგანია საუკეთესო კონკრეტული კომპანიისათვის, ანდა კომპანიის სხვადასხვა პროდუქტისათვის?

მარკეტინგული სტრატეგიის მიღობები

არ არსებობს ერთი სტრატეგია, რომელიც ყველა კომპანიისთვისაა გამოსადეგი. თითოეულმა კომპანიამ უნდა გადაწყვიტოს, რა არის ყველაზე მისაღები სტრატეგია კონკრეტული პოზიციონირებისა და რესურსებიდან გამომდინარე. კომპანიისთვის შესაძლებელია ადგილობრივი სხვადასხვა სტრატეგია სხვადასხვა ბიზნესისა თუ პროდუქტისთვის. ჯონსონ & ჯონსონ იყენებს ერთ მარკეტინგულ სტრატეგიას მისი წაყვანილი ბუნებებისათვის სტრატეგიულ სამომხმარებლო ბაზრებზე, როგორცაა ბენდ-აიდი, ტაილენოლი, ლისთერინი (Listerine) ან ჯონსონ & ჯონსონის ბავშვის პროდუქტები, ხოლო მეორეს მისი მაღალტექნიკოლოგიური სამედიცინო პროდუქტებისათვის, როგორცაა მონოქრალი (Monocryl) ქირურგიული ჭრილობის შესაკვრა მათი ან ნიუფლექსი (NeuFlex) თითის მყესის იმპლანტი.

კომპანიები ასევე განსხვავდებიან სტრატეგიის დაგეგმვის პროცესისადმი მიდგომით. მრავალი დიდი ფრმა ქმნის ოფიციალურ მარკეტინგულ სტრატეგიებს და მათ ინტენსიურად ამორცილებს. თუმცა, არსებობენ სხვა კომპანიები, რომლებიც სტრატეგიას ავითარებენ ვაკილებით უფრო ნაკლებად ოფიციალური და მსოფლიო ფორმით. მაგალითად, პარლი-დევიდსონმა, ვორჯინ ატლანტიკ ეთიუკის (Virgin Atlantic) და ბე-ემ-ვეს მინი კუკერმა წარმატებას მარკეტინგული სტრატეგიის მრავალი კანონის დარღვევით მიაღწიეს. ასეთ კომპანიებს არ გააჩნიათ დიდი მარკეტინგული განყოფილება, ისინი არ აწარმოებენ ძვირად ღირებულ მარკეტინგულ კვლევებს, არ სთავაზობენ სკრუპულოზურად დამუშავებულ მარკეტინგულ სტრატეგიებს და არ ხარჯავენ დიდ თანხებს რეკლამაზე. ისინი ქმნიან სტრატეგიული ეგემის მინიაზუს, მაქსიმალურად წყლავენ შეზღუდულ რესურსებს, კლიენტბთან და მომხმარებლებთან ახლო ურთიერთობაში არიან და მათ საჭიროებებს შექმნიან სხვადასხვა აკმაყოფილებენ. ისინი აფუძნებენ მომხმარებელთა კლუბებს, იყენებენ ისეთ მარკეტ-

ინგ, რომელიც ემყარება კლიენტების მიერ მონახობის ამბებს და ცდილობენ დაიმსახურონ მომხმარებელთა მხრიდან ლიალურობა. როგორ ჩანს, არ არის საჭირო, რომ ყოველთვის ისეთი გვიანტების მარკეტინგულ სტრატეგიას მივლით, როგორებიცაა, აი-ბი-ემი და პროტექტ გვემძლი.

რეალურად, მარკეტინგული სტრატეგიისა და პრაქტიკის მიდევნები სამ ძირითად ეტაპს მოიცავს: სამწარმო, ჩამოყალიბებულ და ინოვაციურ მარკეტინგს.



● ანტრეპრენორული მარკეტინგი: პირატ ბრენდის დამფუძნებელმა და აღმასრულებელმა რობერტ ერლიმმა 50 მილიონდოლარიანი იმპერია ფაქტობრივად უმნიშვნელო და კველანაირი ოფიციალური მარკეტინგის გარეშე ააგო. იგი ამაყად ამბობდა: „ჩვენ მარკეტინგს საერთოდ არ ვაწარმოებთ“.

„ჩვენ ფაქტობრივად მარკეტინგს საერთოდ არ ვაწარმოებთ“, — ამაყად აცხადებს რობერტ ერლინი. ახალი პროდუქტის შექმნას რაც შეეხება, ეს ისაა, რაც ერლინი ერთ რომელიმე კონკრეტულ დღეს თავში მოუვს. პროდუქტის სახელები? იგი მათ იფიქრებს მანქანის მართვისას, თვითმობილში მგზავრობისას და ძილში. ფოკუსჯგუფები? რაზეა ლაპარაკი, ალბათ ხუმრობთ. ყუთის დიზაინი? იგი ურეკავს კარკიტარისტს ჟურნალ *შედიდ* და ეუნება, რა დაუხატოს. პროდუქტის ყუთის ისეთი სახე აქვთ, თითქოს პატარა ბავშვის სახატავი რვეულია. პრინციპში, ერლინის უდარდელი შეფუთვა ძალიან ახლია ოფიციალურ მარკეტინგთან, თუ არ ჩავთვლით იმ 20 დაძმანს, რომლებსაც ერლინი ქრონის მთელი ტექნიკის მასშტაბით, აცმევს პირატების ფორმას და აჯაუბს მისი ნაბიჯი უფსოლ დაარიგონ ვასტრონიომბში. ერლინი აცხადებს: „როდესაც საქმე ეხება მარკეტინგს, ჩემზე სხვადასხვა რამ ახდენს გავლენას. რეალური აზრი არ არსებობს. ჩვენ არ ვართ *ექსონ მობილი* და არც კი ვცინდა“.

- **ფორმულირებული მარკეტინგი:** წარმატების მიღწევასთან ერთად, პატარა კომპანიები უფრო მეტად ფორმულირებული მარკეტინგისკენ იხრებიან. ისინი ავითარებენ ფორმულურ მარკეტინგულ სტრატეგიას და მათ მკაცრად მიჰყვებიან. მაგალითად, პირატ ბრენდის, ზრდასთან ერთად, უფრო ფორმალურ მიდგომას იჩენს პროდუქტის განვითარებასთან და მის საზოგადოებასთან და დისტრიბუტორებთან ურთიერთობის სტრატეგიებთან მიმართებით. მან ასევე შეიმუშავა მომხმარებლებთან კავშირის უფრო მეტად ფორმალური სტრატეგია, მაგალითად, მავა-გვერდი, სპეციალური გვერდი *ფისიბუქზე*, ბლოგი და *კეფთენს ნუსუსლეტერი* (Captain's Newsletter), სადაც მოცემულია პროდუქტის შესახებ სახალეები, კუბონები, სპეციალური შემოთავაზებები და ღონისძიებთა ჩამონათვალი. მიუხედავად იმისა, რომ პირატისა ფრტული *ლეისთან* შედარებით აუცილებლად ნაკლებად ფორმალური დარჩება, ზრდასთან ერთად იგი გამოიყენებს უფრო მეტად განვითარებულ მარკეტინგულ მექანიზმებს.

- **ინტრაპრენორული მარკეტინგი:** მრავალი მსხვილი და კარგად დამკვიდრებული კომპანია ფორმულირებულ მარკეტინგში იჭვდება. ისინი დაკვირვებით ეცნობიან საზოგადოებრივი აზრის შემსწავლელი ცნობილი კომპანიის, *ნილსენის* ციფრებს, კითხულებზე მარკეტინგული კვლევის ანგარიშებს და ცდილობენ თავიანთი კონკურენტული სტრატეგიებისა და პროდუქტების დახვეწას. ზოგჯერ ეს კომპანიები კარგავენ იმ მარკეტინგულ კრეატიულობასა და მისწრაფებას, რომელიც დასაწყისში ჰქონდათ. მათ კომპანიებში ხელახლა უნდა დამკვიდრონ ანტრეპრენორული სულირეკვება და გადადგან ის ნაბიჯები, რომლითაც ისინი წარმატებული გახდნენ. მათ უნდა გადაახალისონ მარკეტინგული სტრატეგიები და მოსინჯონ ახალი მიდგომები. ბრენდისა და პროდუქტის მენეჯერებმა რაც შეიძლება მჭიდრო კავშირი უნდა დამყარონ მომხმარებლებთან და ახალი და კრეატიული გზებით კიდევ უფრო მეტად ღირებული გახადონ მათი ცხოვრება.

მთავარია იმის გათვალისწინება, რომ ეფექტური კონკურენტუნარიანი მარკეტინგული სტრატეგიის განვითარების მრავალი მიდგომა არსებობს. მარკეტინგის ფორმულირებულ და შემოქმედებით მხარეებს შორის მუდმივი დამაბულებია ექმნება. გაცილებით უფრო ადვილია ფორმულირებული მხარის შესწავლა, რომელიც ვინაშიმდებარე სახელმძღვანელოს ძირითადი ლეიტმოტივია. მაგრამ, ისიც დადინანთ, მრავალი განხილული კომპანიის — დიდი თუ პატარის, ახალი თუ უკვე კარგად დამკვიდრებულს — მარკეტინგულმა კრეატიულობამ და მისწრაფებამ სტრატეგიის თვალსაზრისით როგორ შეუწყო ხელი მის წარმატებას ბაზარზე. შესაბამისად ამის გათვალისწინებით გადავხედოთ იმ ფართომასშტაბიან კონკურენტულ მარკეტინგულ სტრატეგიებს, რომელთა გამოყენებაც შეუძლიათ კომპანიებს.

ძირითადი სტრატეგიები

სამი ათწლეულის წინ მაიკლ პორტერმა ოთხი ძირითადი პოზიციონირების სტრატეგია შემოგვთავაზა, რომლებსაც კომპანიამ შესაძლოა მისდოს — სამი მომგებიანი და ერთი წამგებიანი. სამი მომგებიანი სტრატეგიაში შედის:

- **დაბალი ხარჯებით ლიდერობა:** კომპანია მაქსიმალურად ცდილობს შეინარჩუნოს პროდუქციისა და დისტრიბუციის ყველაზე დაბალი დონე, დაბალი ღირებულება მას საშუალებას აძლევს, კონკურენტებზე მეტივე ფასები დაალოს პროდუქციას და ამით მოხვედრას დიდი საბაზრო ფილიტებს *ინსტრუმენტის (Texas Instruments)* და *ვოლმარტი* ამ სტრატეგიის წამყვანი მიმდევრები არიან.
- **დომინანტობა:** აქ კომპანია კონცენტრირებას აკეთებს დომინანტირებული პროდუქციის ხაზისა და მარკეტინგული პროგრამის შექმნაზე, რათა ლიდერად მოგვეყვინოს სწორად შერჩეულ ვიწრო პროდუქციის ან მომსახურების სექტორში. მომხმარებელთა უმეტესობა ასეთი პრენდის საქონელს დიდი საიმოფნებით შეიძენდა, თუ მისი ფასი ძალიან მაღალი არ იქნება. *აი-პი-ემი* და *ქეთერბლარი* ამ სტრატეგიის მიმდევრები არიან.
- **ფოკუსირება, ანუ ყურადღების გამახვილება კონკრეტულ სეგმენტზე:** აქ კომპანია მივლ ძალისხმევას მიმართავს რამდენიმე საბაზრო სეგმენტის მომსახურებაზე და არა მთელ ბაზარზე. მაგალითად, *რეი-კრეტონის* წარმოადგენს გადახდასუნარიანი, კარპორაციული და ჩვეულებრივი მოზაურების ზედა 5%. *ტეტრა ფუდი (Tetra Food)* უზრუნველყოფს აკვარიუმის ტრიაკული თევზების საკვების 80%-ს, ხოლო *ჰონერი (Hohner)* ფლობს პარმონიკის ტიპის საკრავი ბაზრის 85%-ს.

ეს კომპანიები, რომლებიც ზემოთ ჩამოთვლილთაგან რომელიმე სტრატეგიას მისდევენ, სავარაუდოდ წარმატებული იქნებიან. ის ფრმა, რომელიც ამ სტრატეგიას ყველაზე კარგად ახორციელებს, ყველაზე მეტ მოგებას მიიღებს. მაგრამ ფრმები, რომელთა სტრატეგია ერთი ისე ნათელია — არც იქით არიან და არც აქეთ — საოცრად წარუმატებლები არიან. *სერსის* და *პოლიდეი ინს* საკმაოდ რთული პერიოდი გამოიარეს, ვინაიდან მათ არც დაბალი ხარჯები ჰქონდათ, არც მაღალი ფასეულობები და არც კონკრეტული საბაზრო სეგმენტის საუკეთესო მომსახურებით გამოირჩეოდნენ. „არც იქით და არც აქეთ“ მხოლოდ კომპანიები ცდილობენ ყველანაირი სტრატეგიის თვალსაზრისით წარმატებას, მაგრამ საბოლოო ჯამში ისე გამობის, რომ არაფერში არიან საუკეთესოები.

მარკეტინგის კონსულტანტები მაიკლ ტრეისი და ფრედ ვიერსემი გვთავაზობენ კონკურენტული მარკეტინგული სტრატეგიების უფრო მეტად კლიენტებზე ორიენტირებულ კლასიფიკაციას. მათი აზრით, კომპანიები ლიდერის პოზიციის მოპოვებას იმით ახერხებენ, რომ თავიანთ მომხმარებლებს საუკეთესო ფასეულობას სთავაზობენ. კომპანიებს შეუძლიათ აირჩიონ ქვემოთ ჩამოთვლილი სამი სტრატეგიიდან ნებისმიერი, რომ მომხმარებელს საუკეთესო ფასეულობა შესთავაზონ. ამას ეწოდება ფასეულობრივი მიმართულებები (კატეგორიები).

- **საბოკაციო ეფექტიანობა:** კომპანია უზრუნველყოფს საუკეთესო ფასეულობას იმით, რომ ფასისა და მოხერხებულობის თვალსაზრისით ლიდერობს. იგი მიზნად ისახავს ხარჯების შემცირებას და ეფექტური და კონკრეტული ფასეულობის ფასეულობის სისტემის უზრუნველყოფას. იგი ემსახურება ისეთ კლიენტებს, რომლებსაც სურთ საიმედო, კარგი ხარისხის პროდუქტი ან მომსახურება, მაგრამ შედარებით იაფად და მარტყად. მაგალითად, *ვოლმარტი*, *კოსტკო* და *საუსესსტ გარლანდის*.
- **სახელზე მომხმარებელთან:** კომპანია უზრუნველყოფს საუკეთესო ფასეულობას იმის ბაზრების კონკრეტული სეგმენტაციით და პროდუქტებისა და მომსახურების სამიზნე კლიენტების საჭიროებებზე მორგებით. მისი ძირითადი მიმართულებაა მომხმარებელთა საჭიროებების დამკვიფრებლობა მათთან მჭიდროდ კავშირის დამყარებითა და მოთხოვნების კარგად შესწავლით. ისინი თითქმის ყველაფერს აკეთებენ, რომ მოიპოვონ გრძელვადიანი ლიალულობა მომხმარებლებსაგან და ფასეულობის მაქსიმუმი. ასეთი სტრატეგია აქვს *ნორდსტრომს*, *ლექსუსს*, *ბრითიშეარეისსა* და *რეი-კრეტონს*. როგორც ამ წიგნის პირველ თავში შევიტყვევით, სწრაფად

მზარდი ვებსაგალო მოვაჭრე კომპანია Zappos.com-ში კლიენტებთან მჭიდრო ურთიერთობა იწყება კლიენტების ზედმიწევნით კარგად მომსახურების მცდელობით.

- **ლიდერობა პროდუქტით:** კომპანია საუკეთესო ფასეულობას უზრუნველყოფს მუდმივად წამყვანი პროდუქტებისა და მომსახურების შთავაზებით. მისი მიზანია საკუთარი და კონკურენტი კომპანიის პროდუქტა მოძველებულად მიიჩნიოს და მეორე პლანზე გადაიტანოს. პროდუქტის კლიენტებთან მიმართებაში ახალ იდეებს, მუდმივად ეძებენ ახალ გზებს და ცდილობენ ახალი პროდუქტა ბაზარზე რაც შეიძლება სწრაფად გაიტანონ. ისინი ემსახურებიან ისეთ მომხმარებლებს, რომლებსაც სურთ დახვეწილი და უახლესი პროდუქტა და მომსახურება. მათთვის არ აქვს მნიშვნელობა ხარჯების სიდიდეს, ან თუნდაც მოუზერებლობას. ასეთი კომპანია *ეგვილი* და *ნოკია*.

ზოგიერთი კომპანია წარმატებით ახერხებს ერთდროულად ერთზე მეტი ფასეულობის უზრუნველყოფას. მაგალითად, *ფედექსი* ცდილობს კომპანიის მართვისა და მომხმარებლებთან ურთიერთობის თვალსაზრისით ბადალი არ ჰკავდეს. თუმცა, ასეთი კომპანიები საკმაოდ იშვიათია; მხოლოდ რამდენიმე ფირმას თუ შეუძლია ნახსენები მიმართულებებიდან ერთზე მეტში იყოს საუკეთესო. როდესაც კომპანია ცდილობს რამდენიმე მიმართულებით იყოს საუკეთესო, საბოლოო ჯამში ვერცერთში ვერ აღწევს წარმატებას.

ტრისიმა და *ვიგისამა*მ დადგინეს, რომ წამყვანი კომპანიები ერთ კონკრეტულ სფეროზე აკეთებენ აქცენტს და ცდილობენ მასში იყვნენ ლიდერები, ხოლო დანარჩენ ორში ამ ინდუსტრიის სავადარტებს აკმაყოფილებენ. ასეთი კომპანიები თავიანთი ფასეულობის მიწოდების მიერ ქველ იმისათვის ქმნიან, რომ ერთპიროვნულად, სრულიად გამორჩეული სახით დაემართონ შერჩეულ სფეროს. მაგალითად, *ვალმარტმა* იცის, რომ მნიშვნელოვანია მომხმარებლებთან მჭიდრო ურთიერთობის დამყარება და შთავაზებული პროდუქტის ლიდერობა. სხვა ფასდაკლებით მოვაჭრეებთან შედარებით, იგი მომხმარებლებს სთავაზობს ძალიან კარგ მომსახურებას და პროდუქტის საუკეთესო ასორტიმენტს. ვიდრე *ნორდსტრომმა* ან *უილიამს-სონომმა*, რომლებიც კლიენტებთან რაც შეიძლება მჭიდრო და ახლო ურთიერთობის ამაყრებენ. ამის საპირისპიროდ, *ვალმარტი* ძალისხმევის არ იმუშავებს ოპერირების ეფექტიანად წარმართვისათვის — ხარჯების შემცირების და შეკვეთის განთავსებიდან შიტანამდე, პროცესის იმ დონემდე დახვეწის მხრივ, რომ მომხმარებლებს ხელი შეუწყოს, რაც შეიძლება ბადალ ფასად შეიძინონ სასურველი პროდუქტი.

ასევე, *რიც-კარლტონ* სურს ეფექტურად მოემსახუროს კლიენტებს და გამოიყენოს უახლესი ტექნოლოგიები. თუმცა, ამ ბადალი დინის სასტუმროს სწორედ მომხმარებლებთან ბადალ მჭიდრო ურთიერთობის დამყარება გამოირჩევა სხვებისაგან. იმისათვის, რომ კლიენტებს ასიაშიქონს, *რიც-კარლტონი* სთავაზობს მათზე სპეციალურად მორგებულ მომსახურებას.

კონკურენტული სტრატეგიების ფასეულობების კატეგორიებად (მომართულებით) დაყოფა საკმაოდ მისაძლია. ეს განსაზღვრავს მარკეტინგულ სტრატეგიას იმ ზრდაში, რომ საჭიროა მომხმარებლებისათვის საუკეთესო ხარისხის უზრუნველყოფა. თითოეული კატეგორია გულისხმობს კონკრეტულ გზას, რომ კლიენტებს მათთან ხანგრძლივი ურთიერთობა ჩამოუყალიბდეთ.

კონკურენტუნარიანი პოზიციები

სხვადასხვა ფირმას სხვადასხვა მიზანი და რესურსები გააჩნია — ზოგიერთი დიდა, ზოგიერთი — პატარა, ზოგიერთი ბევრი რესურსი აქვს, ზოგიერთი — ცოტა, ზოგს უკვე კარგად აქვს ეჭვი მოკიდებული ბაზარზე, ზოგს ახალბედაა. ბევრი ცდილობს საბაზრო წილი სწრაფად აკაზარდოს, ბევრს კი, გრძელვადიანი მოგების იმედი აქვს. ამ ფირმებს სხვადასხვა კონკურენტუნარიანი პოზიცია უკავთ საბაზრზე.

ბაზრის ლიდერი (Market leader)

კომპანია ინდუსტრიაში, რომელსაც ბაზრის ყველაზე დიდი წილი აქვს.

ბაზარზე გამომწვევი (Market challenger)

კომპანია, რომელიც იბრძვის ბაზრის წილის მოხვეჭაზე კონკრეტულ ინდუსტრიაში.

ბაზრის მიმდევარი (Market follower)

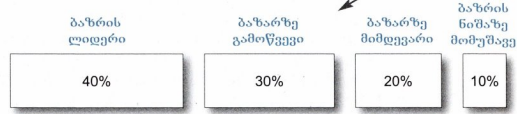
კომპანია, რომელსაც სურს შეინარჩუნოს ბაზრის წილი ინდუსტრიაში.

თავალი ვადავალი კონკურენტულ სტრატეგიებს იმ როლებზე დაყრდნობით, რომლებსაც კომპანიები ასრულებენ საბაზრზე ბაზარზე. ეს როლებია: ლიდერი, გამომწვევი (challenger), მიმდევარი და გარკვეულ ნიშაზე მომუშავე (Niche). წარმოდგინეთ, რომ კონკრეტული საქმიანობის სფერო მოიცავს **● სურათზე 18.2** მოცემულ ფირმებს. ბაზრის 40% **ბაზრის ლიდერი ფირმის** ხელშია, რომელსაც ყველაზე დიდი საბაზრო წილი აქვს. 30% — **გამომწვევი** ფირმებია, რომლებიც ძალ-ღონეს არ იმუშობენ საბაზრო წილის გასაზრდელად, 20% — **ბაზრის მიმდევრებს** სურთ წილის შენარჩუნება პრობლემების გარეშე. დარჩენილი 10% კი **ნიშაზე მომუშავე** კომპანიები არიან, რომლებიც მომხმარებელთა ისეთ მცირე სეგმენტს ემსახურებიან, რომელიც დიდ კომპანიებს არ აინტერესებს.

● ცხრილი 18.1 მოცემულია კონკრეტული მარკეტინგული სტრატეგიები, რომლებიც ყველა ტიპის კომპანიას შეუძლია გამოიყენოს. თუმცა, აქვე გასსოვდით, რომ ეს კლასიფიკაცია ხშირად მთლიან კომპანიაზე არ ვრცელდება. იგი ეხება მხოლოდ მის პოზიციას კონკრეტულ სფეროში. ისეთ მსხვილ კომპანიაში, როგორცაა *ჯი-ი*, *მაკროსტოლმა*, *პროქტერ & გემბლმა* ან *დისქონ*, შესაძლია ერთი ტიპის ბაზარზე ერთი სახის როლი ჰქონდეს, ხოლო მეორეზე — მეორე, მაგალითად, *პროქტერ & გემბლმა* მრავალ სფეროში ლიდერობს. იგი ლიდერია სარეცხი საშუალებებისა და შამპუნების სგ-

თითოეული ბაზრის პოზიციას სტრატეგია განსაზღვრავს. კონკრეტული სტრატეგია, მაგალითად, ბაზრის ლიდერს სურს გაზარდოს საერთო მოზონი და დაიკავოს გათავისუფლებული წილი. ბაზრის ნიშაზე მომუშავეებს ისეთი საბაზრო სტრატეგია უნდა ჰქონდეთ, რომელიც საკმარისად მომუშავეთა პოზიციისთვის, მაგრამ მჭიდროდ მიიწოდებს კონკურენტებს დასაინტერესებულად.

● სურათი | 18.2
კონკურენტუნარიანი საბაზრო პოზიციები და რაოდენობა



ბაზრის ნიშაზე მომუშავე (Market nicher)
კომპანია, რომელიც მყიდველთა ისეთ მჭიდრო სექტორებზე მუშაობს, რომელიც სხვა კომპანიებს არ აინტერესებთ.

მეტში, მაგრამ აქტიურად ცდილობს თავისი წილი გაზარდოს და დაუპირისპირდეს უნივერსალურ სტრატეგიას. ხოლო კომპერტივი კლარკს (Kimberly-Clark) — ხელახალივით. ასეთი კომპანიები წმინდად იყენებენ სხვადასხვა სტრატეგიას სხვადასხვა ბიზნესსარეაქტივებისთვის, იმის მიხედვით, რა სახის კონკურენტული სიტუაციაა თითოეულთან მიმართებით.

ბაზრის ლიდერის სტრატეგია

ბაზარზე ზოგიერთ სფეროს ჰყავს აღიარებული ლიდერი. მას გააჩნია ყველაზე დიდი საბაზრო წილი და, როგორც წესი, წამყვან პოზიციებზეა, ფასების ცვლილებების და ახალი პროდუქციის შეთავაზების კუთხით, მოკლედ აქვს მნიშვნელოვანი ტერიტორია, შესაბამისი სადისტრიბუციო ქსელი და რეკლამისთვის სათანადო ბიუჯეტი გააჩნია. ლიდერს მომხმარებლები ხან სწყალობენ, ხან — არა, ხან პატივს სცემენ, ხან — არა. მაგრამ, სხვა კომპანიები აღიარებენ მის ლიდერობას. კონკურენტებს იცა მიაჩნიათ ისეთ კომპანიად, რომელსაც უნდა მიზამო, გამოწვევების წინაშე ადგინო ან საერთოდ განერიდო. ბაზრის კარგად ცნობილ ლიდერ კომპანიებს შორის არის: *ვოლვარტი* (სავაჭრო ვაჭრობა), *მაკდონალდსი* (სწრაფი კვება), *ვერაიზონი* (უკაბელო ინტერნეტი), *კოკა-კოლა* (სასმელები), *მაკროსოფტი* (კომპიუტერული პროგრამები), *კატერპილარი* (მანქანების დასამუშავებელი ტექნიკა), *ნაიკი* (სპორტული ტანსაცმელი და ფეხსაცმელი), *გუგლი* (ინტერნეტების მომსახურება).

ლიდერებს არ არის ადვილი, რადგან მუდმივად საჭიროა თავისი კონტროლი. კონკურენტები მოწინევე კომპანიები გამოწვევების წინაშე აყენებენ და ცდილობენ მისი სუსტი მხარეების ხარჯზე სარგებლის მიღებას. ბაზრის ლიდერ კომპანიას თავისუფლად შეუძლია რაიმე მნიშვნელოვანი ძეგა გამოტოვოს ბაზარზე და მჭიდროდ ადგილზე გააძვიდეს. შესაძლოა მოხდეს პროდუქტების ინიციატივა, რაც ლიდერს დაზარალებს (მაგალითად, როდესაც *ფეხმა აიპოი* შექმნა და *სონის უოლკმენს* ლიდერის პოზიციები წაართვა). ლიდერი ზოგჯერ ხდება მდიდარი და ამპარტავანი და კონკურენტებს არასწორად აფასებს (მაგალითად, როდესაც *სერსმა* ლიდერის პოზიციები *ვოლვარტის* დაუთმო). შესაძლოა ისც მოხდეს, რომ ლიდერი მოდიდან გადავიდეს და გზა დაუთმოს ახალ და უფრო მეტად მომხიბველ მეტოქეს (მაგალითად, როდესაც *გეპმა* ასპარეზი დაუთმო ისეთ მიღერ ბრუნდებს, როგორცაა *ფორთოლ მენქაინდი* და *ეშერიკან ეფარელი*, და ისეთი დიდი საავტორო ცენტრების ე.წ. მოღების ბრუნდებს, როგორცაა *აბერტორომი & ფიოჩი*, *აეროსტალი* (Aeropostale) და *ჯეი.ქრო*.

ლიდერის პოზიციების შესანარჩუნებლად კომპანიებს 3 სტრატეგიიდან ერთ-ერთი უნდა აირჩიონ. პირველი: უნდა გაზარდონ საერთო მოზონი. მეორე: დაიცვან არსებული საბაზრო წილი კარგი თვალდაცვითი და შეტევითი ქმედებებით. მესამე: თავიანთი საბაზრო წილი კიდევ უფრო გაზარდონ იმ შემთხვევაშიც, თუ ბაზრის ზომა არ იცვლება.

მთლიანი მოთხოვნის გაფართოება

როგორც წესი, ლიდერ კომპანიას კარგი მოგება რჩება, როდესაც საერთო ბაზარი ფართოვდება. თუ ამერიკელი უფრო მეტ სწრაფ საკვებს მიირთმევენ, *მაკდონალდსი* ყველაზე მეტი მოგება ექნება,

● სხრილი | 18.1 ბაზრის ლიდერის, გამომწვევის, მიმდევრისა და ნიშაზე მომუშავეის სტრატეგიები

ბაზრის ლიდერის სტრატეგიები	ბაზარზე გამომწვევის სტრატეგიები	ბაზრის მიმდევრის სტრატეგიები	ბაზრის ნიშაზე მომუშავეის სტრატეგიები
მთლიანი ბაზრის გაფართოება	სრული ფორინტალური შეტევა	მიდევნება ახლოდან	მიდევნებს, ბაზრის, ხარისხის, მომსახურების მიხედვით
საბაზრო წილის დაცვა	არაპირდაპირი შეტევა	მიდევნება დისტანციაზე	მრავალ ნიშაზე მომუშავე
ბაზრის წილის გაზრდა			

ვინაიდან მას უახლოეს კონკურენტებზე — საბავშვო და ბურგერ კიხე ზე სწავრაფი კვების ბაზრის სამ-ჯერ მეტი წილი გააჩნია. თუ მაკდონალდსი შეძლებს მეტი ამერიკელის დაწარმებას, რომ სწრაფი კვება ეკონომიკური გაჭირვების დროს ყველაზე კარგი ალტერნატივაა, იგი კონკურენტებთან შე-დადებით მომგებიანი იქნება.

ბაზრის აღდგენის შეუძლიათ ბაზრის გაფართოება ახალი მომხმარებლების შემოქმედებით, პრო-დუქტის გამოყენების თვალსაზრისით სიახლეების შექმნით და მომხმარებლის სიხშირის გაზრდით. მათ, როგორც წესი, შეუძლიათ მიავლინონ ახალ მომხმარებლებს ან ჯერ კიდევ დაკავებულ საბაზრო სექტორ-ტების მრავალ სხვადასხვა ადგილას. მაგალითად, ნუტრისიტებმა წინაშე დაკლებს სისტემის ძირ-ითად სექტორტად ქალები აირჩია. თუმცა, ბოლო დროს მან მამაკაცების კატეგორიის შემომატებაც მოინდომა და მედიამ გავრცელა რეკლამები — *ი-ეს-პი-ენსა* და *მესს ჰელსის* ტელეარხებზე, სადაც პერსონაჟები — დან მარინი და დონ შულა საუბრობენ, როგორ აგრძელებენ ხორვად ჰემას და მაინც იკლებენ წინაშე ნუტრისიტების მეშვეობით. კომპანიამ თავისი პროდუქტის მამრობითი სექსის მომხ-მარებლებსათვის შექმნა ონლაინმექანიზმი — სპეციალური სასაუბრო თიახები. მიზანმიმართული რეკლამების გაშვების შემდეგ კომპანიის მამრობითი სექსის მომხმარებელთა წილი ნახტომისებურად, 13-დან 32%-მდე გაიზარდა.

მარკეტოლოგებს შეუძლიათ ბაზრის გაზრდა კონკრეტული პროდუქტის ახალი გამოყენების გზე-ბის აღმოჩენით და ხელშეწყობით. მაგალითად, **● ნინტენდო** პოპულარული ხელის სათამაშო დიდაქ-ტიკური სისტემების მეშვეობით სკოლებში აფართოებს მის წარმომადგენლობითობას:

კლასში, სადაც ჩვეულებრივი ანტი 32 მეშვიდეკლასელია, მოსწავლეები სიტყვების სპეციფიკაცია და *კოკა-კოლას* და *დასამბრეცელად* სენსორულ ეკრანს ზღაპრების კალმით გეხმობენ, ხორვად ელემენტური, ხე-ლში დასაჭერი აპარატის იგებენ სიტყვის გამოთქმას ელექტრონულად სინთზირებული ბეჭდების სა-შუალებით. ეს ერთგვარი შეჯიბრია სიტყვების დამარცვლაში. როდესაც მოსწავლე სიტყვას სწორად დამარცვლავს, მის ეკრანზე დაწერება „კოჩა!“ და უკვე შემდეგ ეტაპზე გადავა. ერთი 12 წლის მოსწავ-ლის აზრით, „ეს საკმაოდ სახალისოა“. მასწავლებლებიც ირწმუნებიან, რომ ასეთი ერთჯერაობით სასვე-მიობილიზებას, რომელსაც აღნიშნული ტექნოლოგიებით აღჭურვილ კლასებში შეხვდებით, ზადალი არ ჰქვია.

ნინტენდოს არასოდეს აკმაყოფილებს ისეთი სათამაშო პროდუქტის შექმნა, რომელიც მიოღოდ თამა-შისთვისაა განკუთვნილი. მას უკვე სკოლებში შეაქვს პორტატული *დი-ეს (DS)* (დიდაქტიკური სასწავლო) სისტემები. პერსონალური კომპიუტერის გამოყენებით, მასწავლებლებს შეუძლიათ მოსწავლეებთან კავ-ში უკავშირდებიან ინტერნეტის, მოცემი მექანიზმების, თვალსაჩინოებისა და სხვა ინფორმაციის მატარებ-ლებს მეშვეობით სპეციალური პულების დახმარებით, რომელიც მოთავსებულია მოსწავლეთა პორ-ტატულ მოწყობილობებში. მასწავლებლებს შეუძლიათ მოსწავლეებისაგან პასუხი მიიღონ რეაქურ დროში და მესხივრად გაიკონ, რომელმაც სტუდენტმა გასცა სწორი პასუხი და რომელი ჩამოირი. ამ სისტემის მეშვეობით მასწავლებლებს შეუძლიათ ტესტების შემოწმება, მისი დასრულების პოლის კი მოსწავლეებს ეცოდინებთ შედეგით. *ნინტენდოს* *დი-ეს* საკლასო თიახს აქტიურად გამოიყენებენ აიპონიაში და მასში მოცემული იქნება 60 პროგრამა, რომლის საშუალებითაც მოსწავლეს მიეწოდება ინფორმაცია მართლწ-ერის, მათემატიკის, ფიზიკისა თუ საბიოლოგიის საკითხების შესახებ დაწვეებით, საშუალო და დამამთავრებ-ელი კლასებისათვის. ბაზრის აღდგენი კომპანია *ნინტენდოს* სათამაშო პროდუქტების ბაზარს საგრძობლად ზრდის მათი სასკოლო მიზნებისათვის გამოყენება.



● ახალი მიმართულების გამოყენება: ნინტენდო ამჟამად აფართოებს პროდუქტის გამოყენების არეალს და სკოლაში შედის პოპულარული ხელის ნინტენდო სათამაშო სისტემით.

დაბოლოს, ბაზრის აღდგენის შეუძლიათ პროდუქტის მეტი სიხშირით გამოყენების ხელშეწყობა იმით, რომ მომხ-მარებლებს მოუწოდონ, პროდუქტის უფრო ხშირად ან ერთ ჯერზე უფრო ხანგრძლივად (ინტენსიურად) გამოიყენებ-სკენ. მაგალითად, ისეთი რეკლამების მეშვეობით, რომ-ლებიც ახალ რეცეპტებს შეიცავენ, *ქემპბელ (Campbell)* ხალხს მოუწოდებს მირთვან სუბი და მისი სხვა პროდუქტთა უფრო ხშირად. იგი ასევე სთავაზობს რეცეპტებს უფასო სატელეფ-ონო ცხელ ზაზზე (1-888-MM-MM-GOOD) იმ მზარეულებს, რომლებიც დროში იშვან და დაბუნებულნი არიან. *ქემპბელ კიჩენს (Campbell Kitchen)* ვებგვერდი კი (www.campbellskitchen.com) ყველას აძლევს საშუალებას, გაეცადონ რეცეპტებს, შე-ქმნან საკუთარი პერსონალური რეცეპტების ყუთი, გაწვერი-ანდნენ ყოველდღიური ან ყოველკვირული პროგრამაში „საჭ-მელების აღტა“ და ონლაინრევიში უფროს მოწვეული მზარეულების ვიდეოკლიპებს, რომლებიც რამდენიმე ათეული რეცეპტიდან ნებისმიერის მიხედვით დავიზადაბთ კერძს *ქემპბელ კიჩენ ტი-ეთი (Campbell Kitchen TV)*.

საბაზრო ნილის დაცვა

მთლიანი ბაზრის ზომის გაზრდასთან ერთად, წამყვანმა კომპანიამ უნდა დაიცვას თავისი ბიზნესი მეტოქეთა შემოტყვევისაგან, *ვოლმარტმა — თარგვისიდან, ქეიორბილარმა — კომპლუსსგან*, ხოლო *მაკდონალდსმა — ბურგერ კინოსგან*.

რა უნდა მოითქმედოს ბაზრის ლიდერმა კომპანიამ საკუთარი პოზიციის დასაცავად? თავდაპირველად, თავიდან უნდა აიცილოს ან დააფიქსიროს ის სისუსტეები, რომლებიც კონკურენტებს შესაძლებლობებს აძლევს. ყოველივეს უნდა შეასრულოს ფასეულობათა დანაწივრები. მისი ფასი მომხმარებლისათვის მისაღები უნდა იყოს და შეესაბამებოდეს იმ ფასეულობას, რომელსაც მომხმარებლები ბრუნდნენ ხედავენ. დაუღალავად უნდა მუშაობდეს ლიდერულ მომხმარებლებთან კარგი ურთიერთობის შესანარჩუნებლად. ლიდერი კომპანია ისე უნდა მოიტყვეს, რომ კონკურენტებს არ მისცეს საშუალება, მისი სუსტი მხარეებით ისარგებლონ.

თუმცა, თავდაცვის საუკეთესო საშუალება დავდსხმა და ყველაზე კარგი რეაგირება — მუდმივი ინოვაცია. ბაზრის ლიდერს არ აკმაყოფილებს ის, რაც არის და ლიდერობს კონკრეტულ სფეროში ახალ პროდუქტებში, მომხმარებელთა მომსახურებაში, დისტრიბუციის ეფექტურობაში, რეკლამაში და ხარჯების შემცირებაში. როდესაც მასზე იერიშს მითქვანენ, იგი არსებითად რეაგირებს. ● მაგალითად, სარეცხი საშუალებების პროდუქტების კატეგორიაში, ბაზრის ლიდერი პროქტორ & გემბელი უშოწყალოდ ებრძვის მის ისეთ კონკურენტს, როგორიცაა უნილვერი.



● ბაზრის ნილის დაცვა: ბაზრის ლიდერის, პროქტორ & გემბელის შუშოვარი შეტყვივით სარეცხი საშუალებების ომში, უნილვერი საბოლოო ჯამში დაიგნება და აშშ-ში საერთოდ გაყიდა სარეცხი საშუალებების ბიზნესი.

გასული საუკუნის ერთ-ერთ ყველაზე ცნობილ მარკეტინგულ ბრძოლაში ობი პროქტორ & გემბელმა მოიჭო, ვინაიდან იგი იყო უნილვერზე ღირს, უკეთესი, უფრო კონცენტრირებული და აგრესიული. ახალ ათასწლეულში შეზავებისას, მიუხედავად იმისა, რომ მისი სარეცხი საშუალებების საბაზრო წილი აშშ-ში საგრძობლად აღმატება 50%-ს, პროქტორ & გემბელი მანაც მუდმივად დიდობს უნილვერს და ფეკლა სხვა ისეთ კომპანიაზე შეტევებს, რომლებიც აქტიურად აწარმოებდნენ ახალ პროდუქტებს. 2007 წლისათვის პროქტორ & გემბელი სჯობინდა უნილვერს აშშ-ში სარეცხი საშუალებების პრენდების მედასაშუალებებით რეკლამირებაში დახარჯული 218 მილიონი აშშ დოლარით უნილვერის 25 მილიონ დოლართან შედარებით. ახალი პროდუქტები — *თაიდ დოუნი (Tide Downy)*, *თაიდ ქოლდვოტერი (Tide Coldwater)* და არიმატაზეული *სიმპლუ ელვერისი (Simple Pleasures)*, პროქტორ & გემბელს დაეხმარა, მყარად გაეზარდა ყოველწლიურად საბაზრო წილი ისე, რომ 2008 წლისათვის 3.6 მილიარდდოლარიანი სარეცხი საშუალებების ბაზრის 62.5%-ს ფლობდა, ხოლო უნილვერის მსვენებელი 12.9%-ს უდრიდა (მისი ბრენდების ოლის (All), ვისკისა (Wisk) და სერფის (Surf) ჩაივლით). თუ 1990-იანი წლების დასაწყისში პროქტორ & გემბელი მცირე მოთამაშე იყო, ახლა იგი ბაზრის ლიდერია და მისი საბაზრო წილი 34%-ია, მაშინ, როდესაც უნილვერის წილი 17%-ია. თუ გავითვალისწინებთ პროქტორ & გემბელის მკაცრ შეტევას, 2008 წლის შუა პერიოდში, უნილვერსამაბოლოდ შეწყვეტა ბრძოლა და ჩრდილოეთ ამერიკაში გაყიდა სარეცხი საშუალებების ბიზნესი.

საბაზრო ნილის ბაზრდა

ბაზრის ლიდერებს ზრდა მათი საბაზრო წილის კიდევ უფრო მეტად გაზრდითაც შეუძლიათ. მრავალ ბაზარზე მცირე საბაზრო წილის ზრდა ვულისხმობს გაყიდვების ღირ ზრდას. მაგალითად, აშშ-ის ციფრული კამერების ბაზარზე საბაზრო წილის 1%-იანი ზრდა 66 მილიონ აშშ დოლარს უდრის. გაზიანი სასმელების შემთხვევაში კი — 739 მილიონ აშშ დოლარს.

კვლევებით დადასტურებულია, რომ საშუალოდ მომგებიანობა ბაზრის წილის მატებასთან ერთად იზრდება. ასეთი მონაცემების გამო, მრავალი კომპანია ცდილობს გაზარდოს ბაზრის წილი, რომ უფრო მეტად მომგებიანი გახდეს. მაგალითად, *ჯეი-მ* განაცხადა, რომ სურს იყოს პირველი თუ არა, მცირე მანძილზე მისი თითოეულ ბაზარზე, ან უნდა გამოვიდეს ამ ბაზრად. *ჯეი-მ* მისი კომპიუტერის, კონდენსირებულის, პატარა ზომის ტექნოლოგიური დანადგარებისა და ტელევიზორების ბიზნესი შეამცირა, ვინაიდან ვერ შეძლო ამ სფეროებში ლიდერის პოზიციების მოპოვება.

თუმცა, კვლევებით დადაგენილია, რომ მრავალი სფერო მოიცავს ერთ ან რამდენიმე ზემომეგებიან დიდ ფირმას, რამდენიმე მომგებიან და უფრო მეტად ფოკუსირებულ კომპანიას და უარვც საშუალო კომპანიას, რომლებიც მოგების თვალსაზრისით ყველაზე ცუდ მდგომარეობაში არიან. როცორც ჩანს, მომგებიანობა იზრდება კონკრეტული ბიზნესის მცირე კონკურენტებთან მიმართებით მოგე-

ბული წილის მიხედვით შესაბამის ბაზარზე. მაგალითად, *ლექსუს*ს მილიანი საავტომობილო ბაზრის პატარა წილი უკავია, მაგრამ მისი მოგება საკმოდ მაღალია, ვინაიდან იგი წამყვანი ბრენდია ფუფუნების მანქანების ბაზარზე. მან ამ მაღალ წილს იმის წყალობით მიაღწია, რომ სწორად აქვს საქმიანობა აწვობილი — აწარმოებს მაღალი ხარისხის პროდუქციას, მომხმარებლებს უზრუნველყოფს კარგი მომსახურებით და მათთან ახლო ურთიერთობებს ინარჩუნებს.

თუმცა, კომპანიას არ უნდა მიაჩნდეს, რომ გაზრდილი საბაზრო წილის მოპოვება ავტომატურად გააუმჯობესებს მოგებას. გაზრდილი წილის მოსაპოვებლად ბევრი რამ არის ამოკიდებული მის სტრატეგიაზე. არიან მაღალი წილის მქონე კომპანიები, რომლებსაც დაბალი მოგება და მწირად დაბალწილიანი კომპანია, რომელთა მოგებაც მაღალია. უფრო მაღალი საბაზრო წილის ყიდვის ხარჯებმა შესაძლოა საერძობილად გადააჭარბოს შემოსავლებს. უფრო მაღალ წილს მიაქვს მეტი მოგება მხოლოდ მაშინ, როდესაც ხარვე პროდუქტის ერთ ერთულზე ეცემა გაზრდილი საბაზრო წილიანი ფრთად, ან როდესაც კომპანია მომხმარებელს სთავაზობს უმაღლესი ხარისხის პროდუქციას და ახდენენებს უმაღლეს ფასს, რაც ფარავს მაღალ ხარჯებს.

ბაზარზე გამომწვევის სტრატეგია

როგორც წესი, საკმოდ დიდა მჭორე, მესამე და კიდევ უფრო დაბალ ადგილზე მდგომი ფორმების წილი. ასეთი კომპანიებია, მაგალითად, *პეპსიკო*, *ფორდი*, *ლექსუსი*, *პერეტი* და *კი-თიხი*. ამ მჭორე ადგილზე მჭორე ფორმებს შეუძლიათ ისარგებლონ ორიდან ერთ-ერთი სტრატეგიათა: გამომწვევის წინაშე დაიფრთხიან ბაზრის ლიდერი და სხვა კონკურენტები მეტი საბაზრო წილის მოსაპოვებლად აგრესიულ ბრძოლაში (ბაზრის გამომწვევები), ან გაწერილიონ კონკურენტებს და არ აუბრთონ საქმე (ბაზრის მიმდევრები).

ბაზარზე გამომწვევმა კომპანიამ თავდაპირველად უნდა განსაზღვროს, რომელი კონკურენტები დაიფრთხიან გამომწვევის წინაშე და დაისახოს სტრატეგიული მიზანი. მას შეუძლია შეუტყობოს ბაზრის ლიდერს, რაც მაღალი რისკის სტრატეგიაა, მაგრამ მისი გამარჯვების შემთხვევაში, მოგება დიდაა. მიზანი შესაძლოა ბაზრის ლიდერის პოზიციების ხელში ჩაგდებაა, ან კიდევ, გამარჯვებით უბრალოდ უფრო მეტი საბაზრო წილის მიღება.

შესაძლოა ერთი შეხედვით ჩანდეს, რომ ბაზრის ლიდერს ყველაზე მეტად უნდა საბაზრო წილის კიდევ უფრო გაზრდა, მაგრამ გამომწვევებს ხშირად გააჩნიათ ე.წ. მჭორე მამობრავებლის უპირატესობა. გამომწვევი აკვირდება, რა გააკეთა ლიდერმა წარმატებით და უკეთესს აკეთებს. მაგალითად, *ჰოუმდეპოტ* გამობრავდა სახლის პირობების გაუმჯობესების სუპერმარკაა. თუმცა, მისი წარმატების შემდეგ, *ლოდსმა*, რომელსაც მაღალხარისხიანი უფრო ნათელია, დახლებს შორის გასასვენებლად კი ფართო და უფროდ უფრო პროფესიონალი გაყიდვებს მუშაკები ჰყავს, საკუთარი თავის პოზიციონირება მოახდინა, როგორც *ბიგ ბენდ ორენჯის (Big Band Orange)* მეგობარულმა ალტერნატივამ. ბოლო 10 წლის განმავლობაში, *ლოუსი ჰოუმდეპოტის*ან შემდგომი უფრო სწრაფად და მომგებიანად განვითარდა.

გამომწვევი კომპანიები ხშირად იტყვიან ბაზრის ლიდერებად იმის ხარჯზე, რომ პიონერი კომპანიების ოდების იმიტირებას ახდენენ ან კიდევ მათზე უკეთესი შეთავაზებებით გამოირჩევიან. მაგალითად, *კრაისლერმა* გამოიგონა თანამედროვე მორკოავტომობილი და უკვე 10 წელზე მეტია ამ მიმართულებით ლიდერია. თუმცა, მისმა მიმდევრებმა, *ჰონდა* და *ტოიოტამ* კიდევ უფრო გააუმჯობესეს ხარისხი და ამჟამად მორკოავტომობილების ბაზარზე დომინირებენ. მათ მსგავსად, *მაკდონალდსმა* მსოფლიო დიფუზი, შემდეგ კი დახვეწა სწრაფი კვების სისტემა, რომელიც უაით *კასტლმა (White Castle)* შემოიღო. *კოლმარტის* დამფუძნებელმა სემ უოლტონმა აღიარა, რომ კომპანიამ საქმიანობის დიდი ნაწილი გადმოიღო *სოლ ფედაის ფედმარტის (Sol Price's FedMart)* და *ფრანს კლუბის (Prince Club)* ქსელებისაგან და შემდეგ დახვეწა. შედეგად, იგი დღეს დომინანტი საცალო მოვაჭრეა.

ალტერნატიულად, გამომწვევს შეუძლია თავიდან აირიდოს ლიდერი და სამავთიროდ გამომწვევების წინაშე დაიფრთხიან ისეთი ფორმები, რომლებიც მისი ზომის ან უფრო პატარა რეგიონული და ადგილობრივი დაწესებულებებია. ეს მჭორე ფორმები შესაძლოა დაფინანსების ნაკლებობას განიცდიდნენ და შესაბამისად ვერ ემსახურებოდნენ მომხმარებლებს. რამდენიმე ლუდის კომპანიამ ლიდერის მოიპოვა არა მოწინავე კომპანიების გამომწვევების წინაშე დაიფრთხიან, არამედ მჭორე ზომის ადგილობრივი და რეგიონული კონკურენტების ჩაყლაპვა-მოთვისებით. თუ გამომწვევი კომპანია დაუდევრება მჭორე კომპანიას, მისი მიზანი შესაძლოა არც კი იყოს ამ კომპანიის გაკონტროლება. აქ მნიშვნელოვანია შემდეგი: გამომწვევმა კომპანიამ დაკვირვებით უნდა შეაჩინოს ოპონენტები და გააჩნდეს ნათელი და რეალური მიზანი.

როგორ შეძლების გამომწვევი კომპანია შერჩეული მეტოქის საუკეთესო მეთოდით შეტევას და მისი სტრატეგიული მიზნების მიღწევას? მას შეუძლია წამოიწყოს *სრული ფორთხალური შეტევა*, გამოუშვას კონკურენტის პროდუქტის მსგავსი პროდუქტია, აწარმოოს სათანადო რეკლამა, ან იმოქმედოს ფასებით და შესაბამისი დისტრიბუციით. მას იერიში მიაქვს კონკურენტის ძლიერი და არა სუსტ მხარეებზე. შედეგი დამოკიდებულია იმაზე, ვინ გამოიჩინა უფრო მეტ გამძლეობას და ძალას. *პეპსიკო* მსგავსი მეთოდებით აყენებს *კოკა-კოლას* გამომწვევების წინაშე.



● ბაზარზე გამომწვევის სტრატეგიები: ვირჯინ დრინქსმა კოკა-კოლასა და პეპსიკოზე სრული ფორნტალური შეტევა წამოიწყო, მაგრამ ვერ შეძლო აშშ-ის მაღაზიის დახლებზე მყარი ლიდერის პოზიციის დაბეჭედება.

თუმცა, თუ ბაზრის გამოწვევებს კონკურენტთან შედარებით ნაკლები რესურსები გააჩნია, ფორნტალურ შეტევას ფაქტობრივად აზრი არ აქვს. ამდენად, მრავალი ახალი კომპანია, რომელიც შედის ბაზარზე, არ მომართავს ასეთი ტიპის შეტევას, რადგანაც ბაზრის ლიდერი მას ყოველთვის ავლბებს რეკლამით, ფსოთა ომითა და სხვა საპასუხო ზომებით. გამოიწვევს პირდაპირი შეტევის განხორციელების მაგვორად შეუძლია არაპირდაპირი შეტევის წარმოება კონკურენტის სუსტეს მხარეების, ან ბაზრის დაფარვაში მისი ხარვეზების მიმართ. მას შეუძლია შეიქმნას დასაყრდენები ისეთი ტაქტიკის გამოყენებით, რომელზეც დამკვიდრებული ლიდერი კომპანიებიც კი ვერ რეაგირებენ ან საერთოდ იგნორირებას უკეთებენ. ● მაგალითად, შეადარეთ ერთმანეთს ორი ევროპული გამოიწვევის — ვირჯინ დრინქსის (Virgin Drinks) და რედ ბულის სრულიად განსხვავებული სტრატეგიები, როდესაც ისინი აშშ-ის გამავრცელებელი სასმელების ბაზარზე შემოვიდნენ 1990-იანი წლების ბოლოს და დაუპირისპირდნენ ბაზრის ლიდერებს — კოკა-კოლასა და პეპსიკოს.

ვირჯინ დრინქსმა უმღ და დამკვიდრა ლიდერის პოზიცია, გამოიწვია საკუთარი სასმელი, წამოიწყო აქტიური სარეკლამო კამპანია და შეეცადა ყველა სადალო სავაჭრო პუნქტში მოხვედრილიყო, სადაც დახლებზე ლიდერი ბრენდების პროდუქცია ეწყო. ვირჯინ კოლას (Virgin Cola) გასაყიდად გამოსვლის დროს კომპანიის აღმასრულებელმა დირექტორმა რიჩარდ ბრენსონმა ტანკაც ვი შეგვარა ნიუ-იორკის ტაიმ სკვერზე მეტოქეების ქილებისაგან აშენებულ კედელზე, რომ სიმბოლოურად დაგანგებინა საზოგადოებისათვის, რა სახის ომის წარმოება სურდა დიდი და უკვე დამკვიდრებული კონკურენტების წინააღმდეგ. თუმცა, კოკა-კოლას და პეპსიკოს მყარად დამკვიდრებულმა ადგილმა დახლებზე ვირჯინ დრინქს არ მისცა საშუალება, წინ წასულიყო. ვირჯინ დრინქსი დღეს ითვლება, თუმცა მან ვერ შეძლო აშშ-ში გამავრცელებელი სასმელების ბაზრის 1%-ზე მეტი წილის მოპოვება.

შედარებისათვის: რედ ბულმა არაპირდაპირი გზებით შეუტია ლიდერებს. იგი აშშ-ის გამავრცელებელი სასმელების ბაზარზე წინაშე (ანუ ვიწრო სექტორში) პროდუქტით, გაზიანი ენერგეტიკული სასმელით შევიდა, რომელიც კოლასა თუ პეპსის ფასზე ორჯერ მეტი იყო. მან რედ ბულის გაყიდა ანატრატორული პუნქტებიდან დაიწყო, რომლებზეც არ დომინირებდნენ ბაზრის ლიდერები, პირველად და მისი კლუბებიდან, სადაც 20 წელს გადაცილებული ახალგაზრდები კოეფიით მივიდნენ სამსახურის მიერთებდნენ, რომ მთელი ღამე ეცეკვოთ. სათანადო ლოიალურობის მოპოვების შემდეგ, რედ ბულმა მაიწლი მის ადგილს დახლებზე, სადაც დღეს უკვე კოკა-კოლასა და პეპსის თანაბარ პოზიციებზეა. აშშ-ში სწრაფად მზარდი კონკურენტის მოუხედავად, რედ ბულს ენერგეტიკული სასმელების ბაზრის 33% უკავია.

ბაზრის მიმდევარი სტრატეგიები

ყველა მეორე პოზიციაზე მდგომ კომპანიას არ უნდა ბაზრის ლიდერის გამოწვევა. ლიდერი გამოწვევებს მსუბუქად არასდროს იღებს. თუ გამოიწვევის კოზირია დაბალი ფასები, გაუმჯობესებული მომსახურება ან დამატებითი პროდუქტის მახასიათებლები, ბაზრის ლიდერს შეტევის შესასმუბუქებლად, სწრაფად შეუძლია მათი ერთმანეთთან დაკავშირება. ლიდერს უფრო მეტი ძალა შესწევს იმისათვის, რომ მიმოიხილოს მომხმარებელი. მაგალითად, რამდენიმე წლის წინ ქეიმარტმა თავისი ცნობილი დაბალი ფასების კამპანია წამოიწყო და ამით პირდაპირი გამოწვევების წინაშე დააყენა ვოლმარტის ყოველდღობი დაბალი ფასები. ვოლმარტს დიდად არ გასჭირვებია ქეიმარტის გამოწვევის მოგერიება. უფრო მეტიც, უარეს მდგომარეობაში ჩაავდა იგი. ამდენად, მრავალი კომპანიას ურჩევნია მისდღის ბაზრის ლიდერს, იმის მავრად, რომ გამოწვევების წინაშე დააყენოს.

მიმდევრის ბევრი უპირატესობის მოპოვება შეუძლია. ბაზრის ლიდერი ხშირად მნიშვნელოვან ხარჯებს ეწევა იმისათვის, რომ განავითაროს ახალი პროდუქტები და ბაზრებში, გაავრცელოს დისტრიბუცია და ბაზრის მიაწოდოს ახალი ინფორმაცია. შედარებისათვის: ისევე, როგორც გამოიწვევი კომპანიების შემთხვევაშია, ბაზრის მიმდევარ კომპანიას შეუძლია ბევრი რამ ისწავლოს ბაზრის ლიდერის გამოცდილებიდან. მას შეუძლია გადმოიღოს ლიდერის პროგრამები და პროდუქცია, ან გააუმჯობესოს ისინი, როგორც წესი, ვაცლებით მცირე ინვესტიციებით. მოუხედავად ამისა, რომ ზოგადად ბაზრის მიმდევარი ლიდერებს ვერ გაუსწრებს, მას შეუძლია ისეთივე მომგებიანი იყოს.

მიმდევრის პოზიცია არ არის პასიურობა ან ბაზრის ლიდერის დუბლირება. მიმდევარმა უნდა იცოდეს, როგორ შეინარჩუნოს არსებული მომხმარებლები და მიმოიხილოს ახალი კვანძების გარკვეული რაოდენობა. მან აქტიურად უნდა დააბალანსოს მიდევნება, ისე რომ ბაზრის ლიდერის

მომხმარებლები გადმოიბიროს, მაგრამ ამავე დროს დაიცვას დისკანცია, რომ თავიდან აიცილოს საპასუხო ზომების მიღება. თითოეული მიმდევარი ცდილობს სამიზნე ბაზარზე განსხვავებული უპირატესობები შექმნიოს — ადგილმდებარეობა, მომსახურება ან დაფინანსება. მიმდევარი ნმშადი ძირითადი შედეგების სამიზნეზე შემოსენებული გამომწვევი კომპანიების მხრიდან. ამდენად, ბაზრის მიმდევარმა წარმოების ხარჯები და ფასები დაბალ ზღვარზე უნდა შეინარჩუნოს ან პროდუქტისა და მომსახურების ხარისხი აამალოს. იგი ასევე ახალ ბაზრებზე უნდა შევიდეს მათი გამოცენისთანავე.

ბაზრის ნიშანზე მომხმარებელთა კომპანიის სტრატეგია

თითქმის ყველა სფეროში არსებობს ისეთი კომპანიები, რომლებიც კონკრეტულად ბაზრის ვიწრო სექტორებს, ანუ ნიშანს ემსახურებიან. იმის ნაცვლად, რომ გაეიდნენ მთელ ბაზარზე ან დიდ სექტორებზე, ისინი სამიზნედ ირჩევენ ქვესექტორებს. ასეთი კომპანიები, როგორც წესი, მცირე ზომის და მათი რესურსები საკმაოდ შეზღუდულია. მაგრამ, უფრო დიდი ფირმების შედარებით მცირე განყოფილებებიც ზოგჯერ ასეთ სტრატეგიებს მისდევენ. ისეთი ფირმები, რომლებსაც საერთო ბაზრის დაბალი წილით გააჩნია, შესაძლოა ჰქვიათური და სწორი სტრატეგიის გამოყენებით წარმატება და მოგება ნახონ.

რატომ არის ვიწრო სექტორებზე, ანუ ნიშანზე ორიენტირება მომგებიანი? არსებობს ერთი ძირითადი მიზეზი — სამიზნე მომხმარებლის ჯგუფს იმდენად კარგად იცნობენ, რომ მათი მოთხოვნების დაკმაყოფილება უკეთ შეუძლიათ იმ კომპანიებთან შედარებით, რომლებიც მათთან საცაფრო ურთიერთობებს შემთხვევით ამყარებენ. შედეგად, ვიწრო სექტორებზე ორიენტირებულ კომპანიის შეუძლია უფრო მაღალი ფასნამატის დაწესება. თუ მასობრივი მარკეტოლოგი აღწევს დიდ მოცულობას, ვიწრო სექტორებზე ორიენტირებული კომპანია მაღალი მოგების მარჯას მიიღებს.

ვიწრო სექტორებზე ორიენტირებული კომპანიები ცდილობენ მოიძიონ ერთი ან ორი მცირე საბაზრო სექტორი, რომლებიც უსაფრთხო და მომგებიანია. იდეალური საბაზრო ნიშანს საკმარისად დიდი იმისთვის, რომ მომგებიანი იყოს და მას მომავალი ზრდის პერსპექტივა გააჩნდეს. ფირმამ ფუტკურად მომსახურება უნდა შეძლოს. ყველაზე მნიშვნელოვანია ალბათ იმის გათვალისწინება, რომ ნიშანს, როგორც წესი, ძირითად კონკურენტს არ აინტერესებს. კომპანიას შეუძლია დაავარდოს გამოცდილება და მოიპოვოს მომხმარებელთა სიმართები, რომ თავი დაიცავს ძირითადი კონკურენტებისაგან მისი განვითარებისა და პოპულარობის ზრდის პროცესში. მაგალითად, კომპიუტერის ე.წ. მაუსის და სხვა მოწყობილობათა მწარმოებელი კომპანია *ლოჯიტექი* გვიანატი *მაიკროსოფტის* ზომის კომპანიის მხოლოდ ერთი პატარა ნაწილია და ამის მიუხედავად, გონივრული სექტორების მეშვეობით იგი დომინირებს კომპიუტერის მაუსის გასაღების ბაზარზე. *მაიკროსოფტი* კი მის შემდეგ მოდის ამ ვიწრო სექტორზე. ● კიდევ ერთი ასეთი მაგალითია ცხოველების დამზღვევი კომპანია *ვეტერინარი პეტ ინშურენსი (ვი-პი-აი) (Veterinary Pet Insurance (VPI))*:

FAMILY Redefined.

Cancel Today at PETINSURANCE.COM • 800-944-1649

Here's not just a dog. He's your baby and deserves the best medical care. VPI Pet Insurance helps pay for your pet's lab fees, medications, surgery, X-rays, and more. We even offer coverage for routine care, including vaccinations and prescription fee control. Plus, you'll have free use any veterinarian. That's the kind of protection you need for all your family members. Call today for a free quote.

© 2014 Veterinary Pet Insurance. All rights reserved. VPI Pet Insurance is a registered service mark of Veterinary Pet Insurance. VPI Pet Insurance is a registered service mark of Veterinary Pet Insurance. VPI Pet Insurance is a registered service mark of Veterinary Pet Insurance.

● ბაზრის ნიშნის/მცირე სექტორებზე ორიენტირებული კომპანია ვი-პი-აი ახალშობილ ლეკვებზე უფრო სწრაფად იზრდება. მისი მიზანია კლინური ცხოველების პატრინების მონაწილეობა, ითანამშრომლონ მათ ვეტერინარებთან თავიანთი ცხოველების ჯანმრთელობასთან დაკავშირებულ საკითხებზე*.

ჯანმრთელობის დაზღვევა სახლის ცხოველებისათვის? სადაზღვევო კომპანიების უმეტესობა დიდ ყრადღებებს არ უთმობს ჯერ კიდევ მცირე, მაგრამ სწრაფად მზარდ სექტორს, რაც საშუალებას აძლევს, იმოქმედონ მცირე სექტორებზე ორიენტირებულმა კომპანიებმა, როგორცაა მაგალითად, ვი-პი-აი. სახლის ცხოველების ყოლა მათი პატრონებისათვის საკმაოდ მნიშვნელოვანია. საერთო ჯამში, ამერიკელებს 61 მილიონი ძაღვი, 69 მილიონი კატა, 24 მილიონი პატარა ცხოველი, 13 მილიონი რუბტილია და 14 მილიონი ცხენი ჰყავთ. მფლობელთა უმეტესობისთვის ეს ცხოველები მათი ცხოვრების ძალიან მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენენ. ორი მესამედზე მეტს ცხოველები სახეიმი წვეულებებზე დასვენებ, ხოლო ერთი მესამედი მათ საკუთარ შეილადაც კი აღიარებს. ძაღვების 42% პატრონთან ერთად წეხს საწოლში.

ამერიკელებს წელიწადში 41 მილიონ აშშ დოლარის ხარჯავენ საკუთარ ცხოველებზე, რაც მსოფლიოს დაახლოებით 64-ქვეყნის მთლიან შიდა პროდუქტზე მეტია. ნებისრა ცხოველების სამედიცინო პროცედურები საკმაოდ ხარჯიანი სამოყენებაა. თუ მათი დი-აგნოსტიკა სწრაფად არ მოხდება, ძაღვის ფრის ნეკროზები ინფექციის მკურნალობა კი 1000 დოლარად დაიკავდება. 10-დღიანი დადალითი მკურნალობა შესაძლოა 12,000-მდე აშშ დოლარი დაჯდეს, კიოს სანაწიადმდედი ძაღვისმდე კი — 40,000 დოლარი. ეს ყველაფერი ხელს უწყობს ნებისრა ცხოველების დაზღვევა კომპანიების პოტენციურ ზრდას. ვი-პი-აი ძირითადად ძაღვებს და

კატებს ემსახურება. მაგრამ მისი მომსახურების არეალში ასევე შედიან სხვა ეკსპლიკური ცხოველები — ჩიტები, კურდღლები, ქრცინები, ვირთხები, ზაზუნები, ვეფლები, იგუანები, კუები, ზღარბები, ბრტყელმუცელი ღორები და სხვა. *კო-პი-აი* ახალბადებულ ლეკვივთ სწრაფად იზრდება თავის სტრუქტურა და ამჟამად აშშ-ის მთლიანი სადაზღვეო პოლისების 60%-ზე მეტს წარმოადგენს, რაც 460,000-ზე მეტს სახლის ცხოველის დაზღვევით განიხილებს. რა თქმა უნდა, *მეილაიფი (MeLife)*, *ფულფუნდალს (Fudal)* ან *ნორდვესტერნ მუტუალს (Northwestern Mutual)* ვერ შეედრება, მაგრამ *კო-პი-აისთვის* ეს საკმაოდ მომგებიანი ბიზნესია და ზრდის საშუალებაც არსებობს. დღეს აშშ-ის ნებისრა ცხოველების დახალებით 3%-ია დაზღვეული.

ბაზრის ვიწრო სექტორების ძირითადი არის სპეციალიზაციათა გამოხატული, რაც მოიცავს ნებისმიერ მიმართულებას ბაზრის, მომხმარებლის, პროდუქტის ან მარკეტინგული კომპლექსის მხრივ. მაგალითად, მან შესაძლოა მხოლოდ ერთი ტიპის საბოლოო მომხმარებლის მომსახურება აიღოს სამიზნედ, ისევე, როგორც თუ ერთდროულ კომპანიას შესაძლოა გააჩნდეს სამართლებრივი ბაზრის სხვადასხვა პროფილი — სისხლის, სამოქალაქო ან ბიზნესსამართალი. ნიშაზე ორიენტირებულ კომპანიას შეუძლია კონკრეტული მომხმარებელთა ჯგუფის მოქმედებას. მრავალი ასეთი კომპანიის პროფილი სწორედ მცირე და საშუალო რაოდენობის მომხმარებელთა მომსახურებაა, რომლებზეც უარს ამბობენ უფრო მსხვილი მოთამაშეები.

არსებობენ ისეთი კომპანიებიც, რომლებიც მხოლოდ ერთ ან რამდენიმე კლიენტს ემსახურებიან, თავიანთი მთლიანი პროდუქციის ყიდვით ერთ კომპანიაზე, როგორცაა მაგალითად, *ვოლანტარი* ან *ჯემი*. მთორ მხრივ, არიან ისეთებიც, რომლებიც გეოგრაფიული ბაზრის მიხედვით აწარმოებენ საკუთარ გაყიდვებს — ერთ კონკრეტულ ადგილას, რეგიონში ან მსოფლიოს რომელიმე ნაწილში. ხარისხის შესაბამისი ფასის ნიშა-კომპანიები ბაზრის შედარებით აიფასიან ან ძვირადი სექტორებში მიღეაწიებენ. მაგალითად, *კო-პი-აი* კალკულატორების მაღალხარისხიან და მაღალფასიან ნაწილში მიღეაწიებს. მომსახურების ნიშა-კომპანიები ისეთ მომსახურებას სთავაზობენ მომხმარებლებს, რომელთა მიღება სხვა კომპანიებისაგან შეუძლებელია. მაგალითად, *ლენდინგტრი* (LendingTree) უზრუნველყოფს ონლაინსესხებისა და უძრავი ქონების მომსახურებას, სახელმისა და ბინის გაყიდვებებსა და მყიდველებს უკავშირებს მსესხებულებსა და უძრავი ქონებით მოვაჭრეთა (იპოთეკართა) ერთვულ ქსელებს, რომლებიც ერთმანეთთან კონკურენციას აწარმოებენ რაც შეიძლება მეტი კლიენტის მოსაპოვებლად. ასეთი მომსახურების ფორმები აცხადებენ: „როდესაც მსესხებულებს შორის კონკურენციაა, შენ მოგებული ხარ“.

ნიშის პრიციპის სერიოზული რისკებიც ახლავს თან. მაგალითად, ბაზრის ნიშა შესაძლოა ამოწუროს ან პრიციპით იმ დონეზე განვითარდეს, რომ მიიზიდოს უფრო მსხვილი კონკურენტები. ამიტომაც, ბევრი კომპანია მამართებს მრავალი ნიშის პრინციპს. ორი ან მეტი ნიშის განვითარებით, კომპანია ზრდის საკუთარი გადარჩენის შესწევს. ზოგიერთ დიდ ფირმასაც კი ურჩევნია მრავალი ნიშის სტრატეგიის გამოყენება, მთლიანი ბაზრის მომსახურება. მაგალითად, როგორც მე-7 თავშია მოცემული, ტრანსკმლის მწარმოებელი *ვი-ვუ კორფორეიშენი* აწარმოებს 30-ზე მეტი ბრენდის რეკლამას სანიშნო ბაზრებზე, რომლებშიც შედის ჯინსები, სპორტული, თანამედროვე გათსასეხელი თუ სამუშაო ტრანსაცემლი. *ვი-ფის ვენსის (Vans)* განყოფილება აწარმოებს ფენსაცემლს, ტრანსაცემლს და აქსესუარებს სერფინგის, მოცეგურავეებისა და სნოუბორდისტებისათვის. მისი ბრენდი *ფორ ულ შენსაინდი* ქმნის უმაღლესი ხარისხის ჯინსებს და აქსესუარებს, რომლებიც იყიდება ბუტიკებსა და ძვირადი მაღაზიებში. შედარებისათვის: სპეცტანსაცემლის ბრენდები *რედ ქეპი (Red Kap)*, *მულდერსი (Bulwark)* და *ჩიფ დიზაინსი (Chef Designs)* კომპანიებსა თუ სახელმწიფო დაწესებულებებს, მათ შორის პოლიციას, მრავალი სხვადასხვა სახის ფორმას სთავაზობენ. ეს ყველაფერი ერთად *ვი-ვუს* 7.6 მილიარდდოლარიან ტრანსაცემლის მწარმოებელ კომპანიად აქცევს.

მყიდველზე და კონსუმიენტზე ორიენტირებული ქმედებების დახალანება

არ აქვს მნიშვნელობა როგორი სახისაა კომპანია — ბაზრის ლიდერი, გამომწვევი, მიმდევარი თუ ნიშაზე მომუშავე. მან დაკვირვებით უნდა ადგინოს თავალურ კონკურენტებს და შეარჩიოს კონკრენტულანდის მარკეტინგული სტრატეგია, რომელიც მას საშუალებას მისცემს, ყველაზე ეფექტურად მოახდინოს პოზიციონირება. გარდა ამისა, მან თავისი სტრატეგიებით მუდმივად უნდა შეძლოს ადაპტირება სწრაფად ცვლებად კონკურენტურანდის გარემოში. შესაბამისად, ისმის კითხვა: შეუძლია თუ არა კომპანიას დახარჯვის ძალიან დიდი დრო და ენერჯია კონკურენტების დევნაში და ამით დააზარალოს მყიდველებზე ორიენტირება? დიახ. კომპანიამ შესაძლოა იმდენად გადაიტანოს ყურადღება კონკურენტებზე, რომ მხედველობიდან გამოირჩეს კლიენტებთან მომგებიანი ურთიერთობების წარმოება.

კონკურენტებზე ორიენტირებულია ის კომპანია, რომელიც დროის უმეტეს ნაწილს კონკურენტების საქმიანობაზე და საბაზრო წილის თვალურის დევნებას ანდობს, ცდილობს ისეთი სტრატე-

კონსუმიენტ-ცენტრიანი ორიენტირებული კომპანია
(Competitor-centered company)
კომპანია, რომლის ქმედებებზე განპირობებულია კონკურენტის ქმედებებითა და რეაქციებით.

● სურათი | 18.3
განვითარებადი კომპანიის
ორიენტაციები

		მეიდეველზე ორიენტირებული	
		არა	დიახ
კომპანიის ორიენტაციები	არა	პროდუქტზე ორიენტაცია	მყიდველზე ორიენტაცია
	დიახ	კონკურენტებზე ორიენტაცია	ბაზარზე ორიენტაცია

ბაზარზე ორიენტირებულ კომპანიებს ესმით როგორც კლიენტების, ისე კონკურენტების. ისინი კლიენტებთან მომგებიან ურთიერთობას აწარმოებენ იმით, რომ მათ კონკურენტებთან შედარებით უკეთეს ღირებულებას სთავაზობენ.

**მეიდეველზე
ორიენტირებული
კომპანია**
(Customer-centered
company)
კომპანია, რომელიც
მარკეტინგული
სტრატეგიების შექმნისას,
ყურადღებას აქცევს
მეიდეველების მოთხოვნებს

ეგები შეიშუშოს, რომლებიც კონკურენტების ქმედებებს შეეწინააღმდეგება. ამ მიდგომას გააჩნია როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი მხარეები. დადებითი მხარეა, რომ კომპანია მებრძოლის ფუნქციას ავითარებს, აკონტროლებს რა სუსტი მხარეები გააჩნია მის პოზიციას და, ასევე, ავლენს კონკურენტის სისუსტეებს. უარყოფითი ელემენტს კი წარმოადგენს კომპანიის გადამეტებული რეაქტიულობა. იმის მაგივრად, რომ კლიენტებთან ურთიერთობის საკუთარი სტრატეგია აწარმოოს, იგი მოქმედებს კონკურენტების მიერ გადადგმული ნაბიჯების შესაბამისად. ამას შედეგად შესაძლოა მოჰყვეს ის, რომ ინოვაციებისა და სიახლეების ძიების მაგივრად გავფართოვდეს სფეროს საქმიანობა ან იმავე ტიპის მუშაობა კლიენტებისათვის მეტი ფასეულობის შექმნის მიზნით.

**ბაზარზე
ორიენტირებული
კომპანია**
(Market-centered company)
კომპანია, რომელიც თანაბრად
აქცევს ყურადღებას
კონკურენტებსა და მეიდეველებს
მარკეტინგული სტრატეგიების
შექმნისას.

მეიდეველზე ორიენტირებული კომპანია საკუთარი სტრატეგიის შექმნის დროს უფრო მეტ ყურადღებას ამახვილებს მომხმარებელთა განვითარებაზე. ასეთი ტიპის კომპანიას აშკარად უკეთ შეუძლია ახალი მიმართულებების დადგენა და აზრიანი, გრძელვადიანი სტრატეგიების დასახვა. მომხმარებელთა ცვალებადი საჭიროებების თვალყურის დევნებით შეუძლია დაადგინოს შესაბამისი ჯგუფები და მათი ახალ-ახალი საჭიროებები, რომელთა დაკმაყოფილებაც მნიშვნელოვანია. შემდეგ კი საკუთარი რესურსები მიმართოს სამიზნე მომხმარებელთა უმაღლესი დონის ხარისხიანი მომსახურების უზრუნველყოფასაც.

დევენიდელი კომპანიები აუცილებლად უნდა იყვნენ ბაზარზე ორიენტირებულნი და გააკონტროლონ როგორც საკუთარი კლიენტები, ისე კონკურენტები. თუმცა, მათ კონკურენტების თვალყურის დევნებამ არ უნდა შეაწყვეტინოს კლიენტებზე ორიენტირება.

● **სურათი 18.3.** გვიჩვენებს, რომ კომპანიებს ოთხი ორიენტაციიდან ერთი მაინც უნდა გააჩნდეთ. პირველი — ისინი შესაძლოა ორიენტირებულნი იყვნენ პროდუქტზე და ნაკლებ ყურადღებას ამახვილებდნენ კლიენტებზე ან კონკურენტებზე. მეორე — შესაძლოა კლიენტებზე ორიენტირებულნი იყვნენ, რაც გულისხმობს მათი ყურადღების გამახვილებას მომხმარებელზე. მესამე შემთხვევაში კომპანია იწყებს ყურადღების მიქცევას კონკურენტებზე, იგი ხდება მათზე ორიენტირებული. მეოთხე — დღესდღეობით კომპანიები უნდა იყვნენ ბაზარზე ორიენტირებულნი და თანაბრ ყურადღებას უნაწილებდნენ როგორც კლიენტებს, ისე კონკურენტებს. იმის მაგივრად, რომ კონკურენტს უბრალოდ თვალყური ადევნონ და ეცადონ მათ დამარცხებას ბიზნესის წარმოების გზების თვალსაზრისით, კონკურენტებთან შედარებით უნდა ეცადონ კლიენტებთან უფრო ეფექტური, მომგებიანი ურთიერთობა ააგონ.

მიხეიბისა და კონკრეტული კონსოციების კვლდაკვალ

დღეს კომპანიები არნახული კონკურენციის პირობებში სარკინობენ. კლიენტების მოთხოვნების გაზარება და გათვალისწინება პირველი ნაბიჯია მომხმარებელთან მჭიდრო ურთიერთობის დასამყარებლად, მაგრამ ეს არ არის საკმარისი. კონკურენტუნარიანი უპირატესობის მისაბოძებლად კომპანიებმა ამ მიმდომილებად იხეიბმდებოდნენ და მოამზადეს ისეთი საბაზრო შეთავაზებები, რომლებიც კონკურენტებთან შედარებით უკეთესს ფასულობას იქნება კლიენტებისთვის. აღნიშნულ თავში განვიხილეთ ის, თუ როგორ ახდენენ კომპანიები თავიანთი კონკურენტების ანალიზს და ქმნიან ეფექტურ კონკურენტულ მარკეტინგულ სტრატეგიებს.

მიხეიანი 1 ბანიხილეთ, რატომ არის საჭირო კონსოციების ანალიზის გეგმავილი კონსოციებისა და მომხმარებლის შესახებ

ეფექტური მარკეტინგული სტრატეგიის მოსაზრებლად კომპანიამ უნდა გაითვალისწინოს როგორც კონკურენტები, ისე მომხმარებლები. კლიენტებთან მომგებანი ურთიერთობის განმტკიცება გულისხმობს სამიზნე მომხმარებლების საჭიროებების დაკმაყოფილებას კონკურენტებზე უკეთესად. კომპანიამ მუდმივად უნდა აწარმოოს კონკურენტების ანალიზი და განახილავოს კონკურენტუნარიანი მარკეტინგული სტრატეგიები, რომლებიც კონკურენტებთან შედარებით უფრო ეფექტურ პოზიციონირებას უზრუნველყოფენ და მას ყველაზე ძლიერ კონკურენტუნარიან უპირატესობას ანიჭებენ.

კონკურენტების ანალიზი თავდაპირველად მოიცავს კომპანიის მთავარი კონკურენტების დადენას ბაზრისა და კონკრეტული სფეროს ანალიზით. შემდეგ კომპანია აგრულებს ინფორმაციას კონკურენტების მიზნების, სტრატეგიების, ძლიერი და სუსტი მხარეების და რეაქციის მოვლდების შესახებ. ამ ინფორმაციის ფლობის შემდეგ, მას შეუძლია შეარჩიოს ის კონკურენტები, რომლებზეც მიატანს იერიშს ან აირთლებს, თავიანთი ინფორმაცია კონკურენტების შესახებ მუდმივად უნდა გროვდეს ოდესა და იმდენად და ვრცელდებოდეს. კომპანიის მარკეტინგის გეგმავიერება უნდა შეძლოს სრული და სანდო ინფორმაციის მოპოვება ნებისმიერი კონკურენტის შესახებ, რომელიც მის გადაწყვეტილებებზე ახდენს გავლენას.

პირითი ტერიინი

- მიხეიანი 1**
- კონკურენტუნარიანი უპირატესობა (Competitive advantage) (გვ. 604)
- კონკურენტების ანალიზი (Competitor analysis) (გვ. 604)
- კონკურენტუნარიანი მარკეტინგის სტრატეგიები (Competitive marketing strategies) (გვ. 604)
- სტრატეგიული ჯგუფი (Strategic group) (გვ. 606)

- ბენჩმარკინგი (Benchmarking) (გვ. 607)
- მომხმარებელთა ვსეულობის ანალიზი (Customer value analysis) (გვ. 608)
- მიხეიანი 2**
- ბაზრის ლიდერი (Market leader) (გვ. 615)
- ბაზარზე გამომწვევი (Market challenger) (გვ. 615)
- ბაზარზე მიმდევარი (Market follower) (გვ. 615)
- ბაზრის ნიშაზე მომუშავე (Market nicher) (გვ. 616)

მიხეიანი 2 ხსენიტი კონსოციის მარკეტინგული სტრატეგიის მხრითი ანალიზი

ის, თუ რომელი მარკეტინგული სტრატეგიაა არჩეული, დამოკიდებულია კონკრეტული კომპანიის სფეროზე და იმაზე, თუ როგორი ტიპის კომპანიასთან გვაქვს საქმე — მიმდევარი, ლიდერი, ნიშაზე ორიენტირებული თუ გამომწვევი. ბაზრის ლიდერმა კომპანიამ უნდა გამოიყენოს ისეთი სტრატეგიები, რომლებიც მას დაეხმარება ბაზრის გაფართოებაში, ბაზარი წილის დაცვასა და გაზარებაში. ბაზრის გამომწვევი კომპანია ისტრუქტურა, რომელიც აერსულად ცდილობს გაზარდოს თავისი საბაზრო წილი ლიდერზე, სხვა მსგავს კომპანიებზე ამ მიცემულ სფეროში მიღწევზე მცირე ზომის კომპანიებზე შეტევით. გამომწვევ კომპანიას შეუძლია შეარჩიოს შესაბამისი პირდაპირი თუ არაპირდაპირი შეტევის სტრატეგიები.

ბაზრის მიმდევარი კომპანია არის მეორე კომპანია, რომელიც ცდილობს საქმის მსგეულობას ხელი არ შეუშალოს, ის, როგორც წესი, იმიტომ ხდება, რომ მას ემინია დაკარგოს უფრო მეტი, ვიდრე მოიგოს. მაგრამ მიმდევარი სტრატეგიის გარეშე არ მოქმედებს. გარდა ამისა, იგი ცდილობს ცალკეული უნარების მეშვეობით გაზარდოს მისი ბაზარი. ზოგიერთ მიმდევარს კონკრეტულ სფეროში უკეთესი შესაბამისი აქვს, ვიდრე ლიდერს. ნიშა-კომპანია უფრო მცირე ზომისაა, რომელიც, როგორც წესი, არ იკვრება უფრო დიდი კომპანიების ყურადღებას. ასეთი კომპანიები ხშირად ორიენტირებულია საბოლოო მომხმარებელზე, კონკრეტულ კლიენტზე, სპეციალურ მომხმარებლებზე, გეოგრაფიულ არეალზე ან სერვისზე.

მიხეიანი 3 მხრითი ბაზარზე ორიენტირებული მარკეტინგული სტრატეგია

კონკურენტული ორიენტირება მიმწველოვანია დღევანდელ ბაზარზე, მაგრამ კომპანიები ზედმეტად ფოკუსირებული არ უნდა იყვნენ კონკურენტებზე, როდესაც მომხმარებლების საჭიროებები სულ უფრო იზრდება და ახალი კონკურენტები ჩნდებიან, კომპანიებზე ეს უფრო მეტ გავლენას ახდენს, ვიდრე არსებული კონკურენტები. ბაზარზე ორიენტირებული კომპანიები, რომლებიც ახალანსებენ მომხმარებლის და კონკურენტების კომპონენტებს, ჭეშმარიტად ბაზარზე ორიენტირებულ საქმეს ახორციელებენ.

- მიხეიანი 3**
- კონკურენტებზე ორიენტირებული კომპანია (Competitor-centered company) (გვ. 622)
- მყიდველებზე ორიენტირებული კომპანია (Customer-centered company) (გვ. 623)
- ბაზარზე ორიენტირებული კომპანია (Market-centered company for this chapter) (გვ. 623)

საკითხავის განხილვა და გამოყენება

განსახილველი საკითხები

1. რომელი მოსაზრება უფრო მეტად ეფექტურია კონკურენტების დასადგენად — ინდუსტრია თუ ბაზარი?
2. ასევე, რა სარგებელი მოაქვს კომპანიისათვის ძლიერ კონკურენტებს.
3. დასახელები და აღწერები სამი ძირითადი მომხმარებლის სტრატეგია, რომლებსაც იზიარებს მაიკლ პორტერი.
4. აღწერეთ ფასეულობათა სამი მიდგომა იმისათვის, რომ მომხმარებელს მივაწოდოთ საუკეთესო ფასეულობა. ასევე, რატომ არის სასარგებლო კონკურენტუნარიანი სტრატეგიების ასეთი მეთოდით კლასიფიცირება.
5. დასახელები ბაზრის მმართველის უპირატესობები. რა ფაქტორები უნდა გაეთვალისწინოთ, როდესაც რომელიმე სტრატეგიას მივყავართ?
6. შეადგით ერთმანეთს პროდუქტზე, კონკურენტებზე, მომხმარებლებზე და ბაზარზე ორიენტირებული კომპანიები. რომელი მათგანია საუკეთესო?

საკითხების გამოყენება

1. შექმენით მცირე ჯგუფი და განიხილეთ ბაზრისა და მომხმარებელთა წილების გაზრდის შორის არსებული განსხვავებები. რა ფაქტორები უნდა გაითვალისწინოთ კომპანიამ მასში, როდესაც არჩევანის წინაშე დგას — რომელზე გააკეთოს აქცენტები?
2. გამოიკვლიეთ „ციფფერი ოკეანის სტრატეგია“ და განიხილეთ იმ კომპანიათა მაგალითები, რომლებმაც წარმატებით განახორციელეს ეს სტრატეგია. როგორ ფიქრობთ, არის თუ არა საჭირო, რომ იმ კომპანიებმა, რომლებიც მყარ ბაზარს უზრუნველყოფენ, აწარმოონ მუდმივი ინოვაციურობა?
3. დასახელები კომპანია, რომელიც ყოველ ქვემოთ ჩამოთვლილ სფეროში მისდევს ბაზრის ნიშის სტრატეგიას: უმაღლესი განათლება, ტრანსპორტი, გამაგრებული სასმელები და მანქანების გაძიარება.

ტექნოლოგიურ სამყაროში

10 წელიწადზე ნაკლებ პერიოდში კომპანია ეფლზე შექმნა სამი შეუდარებელი პროდუქტი — აპაძე, აიფონი და აიპადი. მათი დახლებზე გამიჯნაინად 80 დღეში გაიყვანა სამი მილიონი აპაძე და 6 თვის განმავლობაში აპაძის 25,000 კომპიუტერული აპლიკაცია შესთავაზეს მომხმარებელს. აიფონის პროგრამების მსგავსად, აპაძის პროგრამებიც უფასოა, ვინაიდან მათში განთავსებულია რეკლამები, რომლებსაც დეველოპერებისათვის შემოსავალი მოაქვთ. ჯერჯერობით, ეფლი არ იღებს მოჭირალად შემოსავლებს რეკლამებიდან, ხოლო დეველოპერები იტოვებენ იმ თანხის 70%-ს, რომელსაც ისინი მომხმარებლისათვის გადახდილი პროგრამებიდან იღებენ. შესაბამისად, *პარნსმონტლის ნუკსი* (Nook) და *ამაზონის პრინციპალი* ამის წყალობით შემოსავალი 70%-ით გაზარდეს.

აპაძის გაყიდვებმა 2014 წლის მხოლოდ პირველ სამ თვეში 26 მილიონი შეადგინა.

1. ვინ არიან *ეფლის* აპაძის კონკურენტები? როგორია მისი კონკურენტული პოზიცია ამ სფეროში?
2. რატომ აძლევს *ეფლი* ვირტუალურად მის პროგრამულ პლატფორმას მესამე მხარის პროგრამების შექმნელებს? უფრო მეტად მომგებიანი არ იქნებოდა *ეფლისთვის* მეტი შემოსავლის მიღება საკუთარი პროგრამული პროდუქტის *ფი სთორის* (Apps Store).

ოთიკოს სამყაროში

დეკონსტრუქციის ექსპერტებსა წინასწარ ვთავაზდეს *ეფლის* აი-პაძის მასობრივი გაყიდვა. მაგალითად, ლუკ სოულესის მსგავსად, მათ სურდათ პირველებს ჰქონოდათ შესაძლებლობა, ხელი შეეცვლით ამ მოწოდებლობისათვის, დავუშვათ იგი და მოხდინათ შესაბამისი ანალიზი, რამ გამოიწვია სერიოზული რეფორმა — ძველის ძლიერ შენაცვლება. ლუკ სოულესმა ინტენსივით გააგრძელა ვიდეოფორი, რომელზეც თავს იწონებდა, რომ მომხმარებლებს აწოდებდა კონფიდენციალურ ინფორმაციას მოწოდებლობის შესადგენელი შიდა ნაწილების შესახებ, სანამ მალაზიებში, სახელდობრ, კალიფორნიაში დაიწყებოდა მათი გაყიდვები. მიუხედავად იმისა, რომ *სოულესის* კომპანია *აიფიქსი* (iFixit) საჯაროს ხდის ინფორმაციას, ფირმების უმეტესობა მონაცემებს მხოლოდ იმ კლიენტებს აძლევს, რომლებიც ამასუ თანხას გადაიხდიან. *ეფლის* მოწყობილობები ადვილი დასამარტებელი არ არის. ისინი არ შეიცავს არანაირ ჭანჭიკებს. ერთადერთი ხელნაწი, რომლითაც

შესაძლებელია *აიფონის* გახსნა, არის კილის საჩიქარი. *ეფლი* მაქსიმალურად ცდილობს დაიცავს მისი შემადგენელი ნაწილების საიდუმლოება; ზოგიერთ მთავარზე კომპანიის და არა მწარმოებლის ემბლემა გამოხატული. თუმცა, რენტევის მოწოდებლობითა და სკანირების ელექტრონული მიკროსკოპებით შეიარაღებული ექსპერტები, რასაც ემატება ცოტაოდენი საგამოცემო უნარ-ჩვევებიც, ხშირად ადგენენ ნაწილების წარმოშობას და ლერებულებას.

1. *ეფლის* გამოყენებით მოქმენი აიპექ თვარდაუნი (iPad teardown), რათა შეიტყობოთ რა სახის ინფორმაცია ხელმისაწვდომი აიპადზე. არის თუ არა ეთიკურად გამართლებული პროდუქტის განადგურება, მისი ინფორმაციის საჯაროდ გაზიარება ან სხვა ფირმებისათვის მიყიდვა?

2. *აიფოქსი*თა გამოიყენა *აიპუდ თვარდაუნი* რეკლამისათვის, რათა მისი შეკეთების ბიზნესის (ანუ მოწყობილობის აღდგენის) შესაძლებლობის შესახებ გავრცელებინა ინფორმაცია. *ფელი*, „დახურული“ კომპანიაა, რომელსაც სულაც არ სურს მომხმარებელმა გაარემოთხონ მისი პროდუქტია. რეალურად, მომხმარებლებს *აიპუდზე* ელექტროკვებით ელემენტის შეცვლაც კი არ შეუძლიათ; მათ

იგი *ფელი* უნდა დაუბრუნონ და შესყიდონ გარემონტებული მოწყობილობა 99 აშშ დოლარად, რასაც ადამატება გაავაზვის ხარჯებიც. ელემენტის შეცვლა არ არის მხოლოდ ახლის ჩასმა, ვინაიდან ხსენებული კვების ელემენტები მოწყობილობაში ხისტიდაა ჩამაგრებული. სწორად იქცევა თუ არა *ფელი*, როდესაც პროდუქტის გამოყენებაში გარკვეულ შეზღუდვებს აწესებს?

მარკეტინგი და ეკონომიკა

ბრიტიშ აერვეისი (British Airways)

ბრიტიშ აერვეისი მომხმარებელს ავიაომისაზურებას ვეცლა სევ-მენტში სივარჯისით. თუმცა, მისი ბიზნესის მნიშვნელოვან სამიზნეს სემენტის შეადგენენ პირველი და ბიზნესკლასის მგზავრები. მის 747 ტიპის თვითმფრინავებზე ხელმისაწვდომია კერძო „კაბინები“, რომლებზეც 6.6 ფუტისანი საწოლებია განლაგებული, ფართოკრანინანი ტელევიზორები ფრენის დროს გართობისთვის და დენის ჩასართავები. 2010 წელს, *ბრიტიშ აერვეისი* მომხმარებელს შესთავაზა მხოლოდ ბიზნესკლასის სერვისი ნიუ-იორკსა და ლონდონს შორის შეცვლილი ფორმატით — თვითმფრინავებში მხოლოდ 32 საკმად ვრცელი ადგილით.

ეკონომიკური კრიზისის სერიოზულად დაეტყო სამოგზაურო ბიზნესს. დაბალფასიანი ავიახაზებს პრობლემები შეექმნათ, ხოლო მაღალფასიანებს ფასების მნიშვნელოვნად დაწევა მოუხდათ. სართო გაყიდული ბილეთების ფონზე დეივა *ბრიტიშ აერვეისის* პირველი და ბიზნესკლასის ტიპის მომსახურების რაოდენობა. უმაღლესი დონის მომსახურებას შეწყვეტა კლიენტებმა შედარებით აფფასიანი ვარიანტები ამჯობინეს. შედეგად, *ბრიტიშ აერვეისის*

გაყიდვების რაოდენობა 11%-ით შემცირდა 2009 წელს და მისმა წმინდა წაგებამ 800 მილიონ აშშ დოლარს გადაატარა, რაც 1987 წლის შემდეგ ყველაზე ცუდი მაჩვენებელია. სამოგზაურო სფეროში გარკვეული წინსვლა შეინიშნება, რაც იმით გამოიხატება, რომ მომხმარებელი გარკვეულწილად ისევ უმაღლესი დონის მომსახურებას ირჩევს. მაგრამ, *ბრიტიშ აერვეისი* მაინც უნდა მოახერხოს და რეცესიის წინა პერიოდს დაუბრუნდეს.

1. როგორ უნდა გაართვას თავი *ბრიტიშ აერვეისის* მაღალი კლასის ავიაომგზაურთა რიცხვის შემცირებას?
2. როგორ ფიქრობ, ამგვარი ხანგრძლივი ეკონომიკური კრიზისის შემდეგ, როდესაც ეკონომიკა საბოლოოდ გამოსწორდება, დახარჯავენ თუ არა მგზავრები მოგზაურობაზე იმდენს, რასაც კრიზისამდე პერიოდში ხარჯავდნენ?
3. უნდა იყოს თუ არა *ბრიტიშ აერვეისი* კმაყოფილი ავიაინდუსტრიაში გაუმჯობესების პერსპექტივებით? რა უნდა გააკეთოს ინდუსტრია, რომ უკეთესი პოზიციონირება მოახდინოს მიმავალში მსგავსი ეკონომიკური ციკლებისათვის?

მარკეტინგი სიფრებით

უაი-ფაი 16-გეგაბაიტისანი *აიპუდის* (Wi-Fi 16 GB iPad) საწყისი ფასი 499 აშშ დოლარი იყო, როგორც ვეცლა ელექტრონული პროდუქტის შემოიხვევაში, *ფელი* შეამცირებს ფასს მისი გაშვებიდან ერთი წლის განმავლობაში. გაყიდული 16-გეგაბაიტისანი *აიპუდის* საქონლის პირდაპირი ხარჯები 250 აშშ დოლარია. ჩახედეთ მე-2 დაწაროს და გაეცით პასუხი შემდეგ კითხვებს:

1. გამოიანგარიშეთ *ფელის* მთლიანი მარჯა 16-გეგაბაიტისანი *აიპუდის* თითო ცალზე, როგორც გაყიდვის პროცენტი. რა იქნება *ფელის* მთლიანი ზღვარი, თუ კომპანია გაყიდის 10 მილიონ *აიპუდს*?
2. რა მოუვა *აიპუდის* გაყიდვების შედეგად გამოშუშავებულ მთლიან მარჯაოს, თუ *ფელი* მის ფასს 100 დოლარით შეამცირებს?

კომპანიის მგბალითი

ფორლი: საომარი კომპანიის მკვლევართი აღდგომა

მედი ფრაზა, „რაც უფრო დიდია, მით უფრო მნივლია მისი დაცემა“ საუკეთესოდ აღწერს იმას, რაც აშშ-ის ავტოინდუსტრიას გასული ათწლეულის მანძილზე დაემართა. განვიხილოთ კომპანია *ფორდ მორტორის* (Ford Motor) მაგალითი. 1998 წელს ამ საწვებუნებელ კომპანიაზე გაყიდული მსუბუქი და სატვირთო მანქანების 25% მოდიოდა. მისი *ფ-სერიის* (F-series) პიკაპი დეამიწაზე ვეცლაზე პოპუ-

ლარულ მოდელად მიიჩნეოდა და 800,000-ზე მეტი რაოდენობით იწარმოებოდა, *ფორდ ექსპლორერის* (Ford Explorer) უნივერსალური სპორტული (SUV-ტიპის) ავტომობილების ბაზარზე ეკავა წამყვანი ადგილი, *ფორდ ტაურუსი* (Ford Taurus) კი სუპერსათვის იყო მუდმივი მთასარეზე, რომელსაც მომხმარებლები აქტიურად ყიდულობდნენ. *ფორნალ ფორტუნ 500-ის* მიერ გამოქვეყნებული 500 წამყვან კომპანიას შორის *ფორდმა* *ჯი-ემის* შემდეგ მეორე ადგილი დაიკავა და მისმა შემოსავალმა 153 მილიარდი აშშ დოლარი შეადგინა. აქციების მაღალმა ფასმა *ფორდს* 73 მილიარდი აშშ დოლარის საბაზრო ღირებულება მისცა. *ინტერბრენდის* (Interbrand) თანახ-

მდ. კომანია მსოფლიოში მეექვსე ყველაზე ღირებული ბრენდი იყო 36 მილიარდი აშშ დოლარით.

მაგრამ მხოლოდ 10 წელიწადში მისი მოწინავე პოზიცია ზუზუღდასკაცი დაინარჩუნა. 2008 წელს მისი საბაზრო წილი მხოლოდ 14% იყო. შემავალბები 146 მილიარდამდე დაიწარა კომპანიამ დაკარგა 14.7 მილიარდი აშშ დოლარი, რაც მისი არსებობის ისტორიაში უდიდესი დანაკარგი იყო. მისი აქციების ფასი ისე შემცირდა, რომ თითო აქციაში მხოლოდ 2 დოლარი სავაჭროდნდნ, რაც მისი საბაზრო ღირებულების 93%-ს უქმნიდა პრობლემას. იგი უკვე აღარ შეიძლება მოიხსნებდეთ ათი ბრენდის სახით. *ინტენტირენდის* მოწინავე 100 ბრენდის სათაში 49-ე პოზიციაზე ჩამოვიდა, მხოლოდ 7 მილიარდის ღირებულებით. კომპანია კოლასის პირზე იდგა.

ფორდს შეეძლო მისი წარუმატებლობა იმით აეხსნა, რომ 2008 წლისათვის მთელი საავტომობილო ინდუსტრია კრიზისს განიცდიდა. ავტოკავშირებში საერთაშორისო შემოიტანა სავაჭვის მალაშმა ფასებმა და ბოლო 70 წლის განმავლობაში ყველაზე სუსტ კლას გლობალურმა ეკონომიკამ. მაგრამ ეს სუსტ ეკონომიკა მისი საბაზრო წილის დრამატულ კარდნას ან სხვა კომპანიებთან შედარებით შეარდების სიდიდეს. *ფორდ* სხვა საავტომობილო კომპანიებთან ზარდებით საწინავე მდგომარეობაში იყო.

თუ წარსულს გადავხედავთ, ვნახავთ, რომ *ფორდმა* ბაზრის თავაღობის დეცემბას საერთოდ დაწავა თავი. მან მეტი ყურადღება არაკონომიურ სატვირთო და საპირტულ მანქანებზე (SUV-ებზე) მიმართა და სწრაფად ვერ გადმოვიდა უფრო ეკონომიურ მანქანებზე. მისი ავტომობილების ხარისხმაც დაიცო, რადგან წარმოებაც გადაამტებულ ხარეკებთან იყო დაკავშირებული. ითოთუღლი მომხმარებლისათვის შესაბამისი მომსახურების შეთავაზების პრიორიტეტი, როდესაც მან შეიძინა ისეთი კომპანიები, როგორცაა *ლენქ როვერი, ვოლკო, ასტონ მარტინი* და *ავჯარი* — კომპანიამ დაკარგა კონკრეტული მომხმარებლის საჭიროებებთან ახლა. გარდა ამისა, მისი ფუნქციების ბრენდები უფროზიუსი რესურსს ჰქმნიდნ. საბოლოო ჯამში, კომპანია ინოვაციების კუთხით ისეთი ჩამორჩენილი იყო, როგორც არასდროს. ჩრდილოეთ და სამხრეთ ამერიკის ქვეყნების მნიშარბულებს პრეზიდენტი მარე ფილესი აცხადებს: „კომპანიამ ვამბობდით ხოლმე, რომ ჩვენ სწრაფი მიმდინარეობით ვართ, რაც იმას ნიშნავდა, რომ ნელა ვმობრბოდით“.

ახალი მიმართულება

მიუხედავად იმისა, რომ ფინანსური თვალსაზრისით კომპანია სასოწონ მდგომარეობაში აღმოჩნდა, დასაწყისში ის აღდგა-განახლებული სტრატეგიაზე მუშაობა. 2006 წელს *ფორდმა* დაავადებული გვიან-ტოსა და აუტსაიდრის მდგომარეობის გამოსკვირებლად აღან მუშაული მოიწყვა. იგი ხელმძღვანელებს კომპანია *მოიწეს*, რომელმაც თავისი ყველაზე ამბიციური პროდუქტი შეთავაზა მომხმარებელს — *მოინე-767 დრამლაინერის* სახით. კომპანიის სათავეში ჩადგომისთანავე, მიმარული და სალი აზროვნების მქონე აღანი იპტიმიზმს ასხივებდა. მან განაცხადა: „მე უკვე იმისათვის მოვედი, რომ გადავადინო ამერიკისა და ზოგადედ გლობალური ხატი“.

მუღალი დაუყოვნებლივ შეუდგა სამუშაოს. მან დასაქმებულთა ხარჯები 22%-ით შეამცირა და კომპანია ნელ-ნელა ახალ ლიდერს, ტრითის დაუბოლოვა. დაბურა წამებებიანი ქაჩრები და მაქსიმალურდ შემცირდა საომარეობი ხარჯები. 2008 წელს, როდესაც *ჯე-იუ და კრისლერმა* მთავრობის დაწმარებისათვის მიმართეს, *ფორდმა* შეძლო თანხების ძველი მეთოდით მოზოიდა — ბანკიდან სესხად აიღო დაახლოებით 23.5 მილიარდი. ფინანსური დამოკიდებლობის გზით კომპანიამ თავიდან აირღდა ამერიკის მთავრობისათვის ეცნობებინა, როგორ იმართებოდა კომპანია. მან ასევე აიცილა გაკრეტული — ბედისწერა, რომელიც თავზე დაატყდა მის ორ ლდერობიელ — დედამამიშვილს“.

მაგრამ *ფორდს* ძველი პრესტიჟი კომპანიის მიიღის შესახებ კარგად გააზრებულმა განაცხადაც დაუფრნარ. მუღალი კომპანიის 200,000 მუშაკს დაწრევა პატარა პლასტკური ბარათები, რომლებზეც ეწერა ე.წ. მისალიდენტი ქვეყნები. იგი უკავშირდებოდა იმ

თის მიზანს, რომელთა მუშეობითაც მუღალის მიანდნა, რომ კომპანია კვლავ კონკურენტუნარიანი გახდებოდა. მუღალისათვის, შეიძლება ითქვას, ეს წმინდაწამინდა ტექსტი იყო. მან თქვა: „ეს მე ვარ. მე დავწერე ეს. ეს ის არის, რისიც მე მჯერად. იქვეან ვერ არუბვი ამას“.

აქვენი ფორდის ბრენდი. მუღალი ამბობდა, „რავინ იყო მუღლის ბრენდების სახეს“. კომპანიის წარმატებას ხელი შეუწყო *ფორდის* სახელმა და მექევიტრობამ. მუღალის აზრით, ავტომობილების ინდუსტრიის თავგურა წარუმატებელი ექსპერიმენტი იყო და მან დაუფინანსებლ დაიწყო *იავჯარის, ვოლკოს, ასტონ მარტინისა* და *ლენქ როვერის* წარმოებდან ამბოლება. მან ერთი ნაბიჯითაც კი წაიწია. *ფორდის მერკურის* განყოფილება ყოველთვის უზრუნველყოფდა *ფორდს* საშუალოფასიანი მანქანით, რომელიც მისი იაფფასიანი და შედარებით უფრო ფუნქციების *ლინქურის* მიდლებს მორის არსებული შეთავაზება იყო. მაგრამ *მერკურის* უკვე ნელ-ნელა ხმარებიდან გამოიღოდა. შესაბამისად, მუღალის მის საბოლოო ნებაზე ჩასვა — დაასრულა მისი ამბოება.

ბაზრის ყველა სეგმენტზე დაკოვეებით განსაზღვრული პროდუქტებით კონკურენცია. მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიის მხოლოდ *ფორდისა* და *ლინქურის* მიდლები დრნა, მუღალის სჯერდა, რომ *ფორდი* ყველა ძირითად სეგმენტში შეძლებდა კონკურენტის გაბლებას. მუღალის უფვარს იმ ამბის მოყოლა, როგორ დაიწყო *ფორდის* პროდუქტების ხაზის ვარდამქნა:

„მიუღედა თუ არა, პირველსავე დღეს გადავხედი არსებულ პროდუქციას. ვერ დავინახე *ტაურუსი* და მოვიკითხე. მიიხრეს, საკითოდ აღარ ვუშეგობი. მე ვკითხვი, ეს რას ნიშნავს-მეოტი. პასუხად მივიღე: „იგიერთა. რამდენიმე მიდელი გამოვეყენე, რომლებიც ფუნქციონირის ბურთს წაავადება. კარგად ვაჯივია და, შევანერეთ წარმოება“. „რაო, აღარ უშეგობი?“ „რამდენი მილააღლი დღღარადა საჭირო ბრენდისადმი ერთუღლების გამოსაშემუშავებლად?“. „ჩვენ ვფიქრობი, იგი იმდენად და-ზიანებულა, რომ ვაჭივითი, „შუთასი“. მე მივგევი: „ხეცამდე გადმედა დრის და ვაჭივითი *ტაურუსი*. ჩემი მისთვის მიზანი ეს არის. ამის შემდეგ კი ორი წელი გაქვთ იმისათვის, რომ შექმნათ უმაჯებელი მანქანა“.

მუღალის კარგი საბაბი აქვს, რომ *ტაურუსი* მიითხოვოს. კომპანიის ისტორიაში იგი გაიცდებვის მუქობით მთიხე აღდიღზე იდგა, *მიდელ* *თის*, *ფრესტის* და *კუტჩანეს* შემდეგ. მაგრამ, აღან მუღალის ყველაზე მნიშვნელოვანი ახალი ამბავი პროდუქტის განყოფილებაში მის მიერ უფრო მცირე ზომის „მსოფლიოს“ მანქანების გამოშვება იყო, რომელიც მცირე ცვლილებებით ყველა ქვეყანაში უნდა გაიყოფიერდ. *ფორდმა* „მსოფლიოს“ მანქანის იდეა რამდენიმეჯერ მისიწინა წარსულში და წარმატებას ვერ მიაღწია. მაგრამ, ეს ძირითადედ იმის გამო, რომ კომპანიის რვეიონების განყოფილებებმა ვერ მიაღწიეს შეთანხმებას, როგორი სახის მანქანები შექმნილი. მუღალის მიზანდანი კომპანიის რტორ-განხარეა, „მსოფლიოს“ მანქანების ვარმეტი. თუ ეს გააამართლებს, ეკონომიკის მასშტაბურბაზე დაფუძნებული, შემცირებული ხარჯების სარგებლობა არ დაყოფინებს“.

მუღალის პროდუქტის სტრატეგია, „სიმეიჭის“ ნაწილი ვარეკულწილად უჩხია ფორდის სატვირთო მანქანების კულტურისათვის. იგი აცხადებს: „ყველა ამბობს, რომ მცირე ზომის მანქანებით ვულს ვერ იშოვი. იგიერთა არა, კარგად უნდა ვაიავროთ, როგორ იშოვით ვფლი, ვინადაც სწორედ უნდ მიმართულებით მიდის მთლილი“. მუღალის ვეგმა მხოლოდ მეტი პატარა მანქანების გამოშვება არ არის. მას სურს ეს პატარა მანქანები უფრო ლამაზი და მოსაღველი გახადოს. 2010 წლის მიდლებში *ფრესტ* და *ფოქსი* (Focus) ვერობაში შეიქმნა და მუღალის ვან *ფორდის* პროგრამის მონაწილე პირველი ავტომობილად. უფრო ეკონომიური მანქანები (ელექტრონული ჩაივითი) მცირე დანებმარება *ფორდის* პოზიციონირებაში სავაჭვის მხრე უფრო მკვერდ საბაზარობო ეკონომიკური სტანდარტების დასაკმაყოფილებლად. *ნაკლები ფორნშით, ანუ ცნობილი სავაჭრო მარკით მარკვე-*

ინფო. მულაღის თანახმად, „რაც უფრო მეტია, მით უფრო კარგია“ კანონი სულაც არ არის კარგი სტრატეგია. როდესაც იგი ფორმალურად სათავეში, მან კომპანიის 97 ფირმის მქონე მოდელი გაყენა მოფლოვის მასშტაბით. მისთვის ამის რისკი იყო, რამდენად არაპრობლემური გახდა ფორმის ბრენდი „დაიას, ჩვენ 97 ამგვარი მივსივს ვყავყავ. იცით რა, როგორ შეიქმნება ისინი ყველა კარგი იყო. მიზეზად დილის 8 საათზე და დაგანგებულ — „დილის 8 საათთან შეადარებულ ნომერ 84-ს კარგ მულაღად გამოუმუშებურ მე კი სადილის შემდეგ ნომერ 17-ს გადავიტყვეს საუკეთესო“. ეს საცარიე იყო! მულაღი მონხანდ ისახადა 2013 წლისთვის. ამგვარი საფორმე მოდელის რაოდენობა 40-მდე აყვავანა. მაგრამ, ამის მაგივრად, 2010 წლისათვის მათი რაოდენობა 20-მდე შემცირდა. ეს სტიმულს აძლევს მულაღს.

გავხვდეთ საუკეთესო — ხარისხის, სწავების ეკონომიკის, უსაფრთხოებისა და ფასეულობის თვალსაზრისით. პატარა მანქანები, რა თქმა უნდა, საწვავის ხარჯვის თვალსაზრისით, უფრო მეტად ეკონომიკურია. მაგრამ, მულაღი კომპანიის სურვილად მაინც მის ძველ მორჩილებას მოიაზრებს: „ხარისხის უპირველეს ყოვლისა“. ასეთმა მიდრეგმა ტემპმარტად გამოაჩინა. 2010 წლის აშშ-ის კონსუმერს „მოხმარებელთა ანგარიშებში“ (კონსუმერ რეპორტის (Consumer Reports)) მოხმარებელს ფორმის უფრო მეტ მანქანას სათავაზობდა, ვიდრე ტოიოტას ავტომობილს. ფორმის მოდელია ფუფუნა ავტობუსი კარის ამ ფურნალის საიმედოობის კვლევის მონაცემებით. ხოლო ფორმამ მთლიან როგორც, წყლის მანქანის, ისე „წლის სატვირთო მანქანის“ ჯილდოდ დეტროიტის ავტორიტეტზე მისი უფრო პიბრდის და ტრანსპორტივის ფაქტორით. ჩვენის სწავლებს ისეთი ძლიერია, როგორც არასდროს. ხოლო ხარისხის, საწვავის, უსაფრთხოებისა და მოხდენილ დაზიანების შორეულ მაქსიმალურ ვიდრე დიდობა დავაკავშირებთ მოხმარებელთა მოხმარებელს, — აცხადებს მულაღი და ამით მისი მისის დაზიანება კიდევ ერთხელ ახსენებს საზოგადოებას.

ახალი კონსუმენტური კონსტრუქციები

ფორმის მიხედვით შეცვლის, ახალგაზრდა მოხმარებლების სურვილის დასაკმაყოფილებლად და ითვთ ავტომობილის რეკლამური გარდაქმნის მიხედვით, მულაღი შესაძლოა შეუფერხებლად კონკურენტუნარი უპირატესობის, რომელიც კომპანიის შიშავალში გადავიყვანდა. მას უნდა მისი ავტომობილი დაუკავშიროს ინტერნეტს და იმ ადამიანებს, რომლებიც ინტერნეტში ათვალდებურებ პროდუქციას, ნახეთ, რა კარგია კავშირის დამყარება. მაგრამ, ეს სიკარგეს ცოტათი სცდება. ეს მიზეზია ვიცილი. ფორმის მოხმარებელი ყოველთვის მისი ტექნიკური მახასიათებლების გამო! ჩვენ ვიყენებთ ყველაზე მაკარი და სასარგებლო პროდუქტს, რომელიც ოდესმე გვინდათ და მუდმივად დაუკავშირებო.

მულაღი აქ საუბრობს ფორმის სინქ (Sync) მომსახურებაზე. მიკლედ რომ ვთქვათ, თუ მანქანა აღჭურვილია სინქით, მძღოლს შეუძლია დაუკავშირდეს ინტერნეტს მისი მიზლიური ტელეფონით. **ჯეი-სის ონსტარი (OnStar)** და სხვა მსგავსი პროგრამებისაგან განსხვავებით, სინქ არის ინტერნეტის და არა სისტემა, რომელიც ხსნავს არის მიზეზი მანქანას. დანარჩენი სისტემები უკვე მოხდენილია და მათი განახლება შეუძლებელია. **სინქის** მეშვეობით შესაძლებელია კავშირის დამყარება ნებისმიერ ტექნიკოლოგიურ დაფუძნებულ ე.წ. გაყვანაზე, რომელიც მძღოლს განაჩინა. მოხმარებელსაც მათი ამგვარი მოწყობილობების მუდმივად განახლების სურვილი აქვთ.

მაგრამ, **სინქი** არსებულ ტექნიკოლოგიებს კიდევ უფრო უკეთესს ხდის. საიმედოობის ორეფ შარტის ორი **კლი-სი-დე (LCD)** მანდლის მეშვეობით მოხმარებელს ინტერფეისი უფრო დიდაა, მაგალიდის მხედველობის არეალშია და შესაძლებელია მისი მორგება. თუ თქვენ არ გვირდებათ იცით, როგორი კლინაბა მანქანაში, მა-თქვენ გზა ავტორით, კლინაბის კონტროლის მექანიზმი ახდელად ჩანაცვლება სანავიგაციო ფუნქციით. თუ თქვენ გზატკეცილზე მოძრაობთ და არ გვირდებათ სანავიგაციო დახმარება, ამ მექა-

ნიშის მეშვეობით მძღოლს შეუძლია დაუკავშირდეს ტელეფონის ამ მუსიკის ფუნქციებს (სატელეტური რადიოსა და **პანდორას** (Pandora) ჩათვლით). მძღოლსაც ამ ეკრანების მეშვეობით ვიდეოს ყურება შეუძლიათ, მაგრამ მხოლოდ მაშინ, როდესაც მანქანა გაჩერებულია.

უხვდეთ **სინქის** სისტემა მძღოლის კაბინას მისი ამოცონის ფუნქციასაც ამტკიცებს და მანქანას გადააკეცვს 201 კოსმოსური ოდესა **ჰელ 9,000-ად (HAL 9,000)** (ოლინ) და სხვა სხვაგვით, რომ სამყაროს ხელში ჩაგდებას ბოროტი განზახვა არ ფეგურებს). მძღოლს მხოლოდ ის დაზრწინა, მანქანას ჩვეულებრივად ესაბურვის იმის მაგივრად, რომ ჩერებულია აწვალის დილაგები ან მოახდინოს ნავიგაცია ეკრანზე გამოსახულ მქნიშში. უმარტივესი ბრანენებში, როგორცაა „მე მშობა“, იძლევა აული (მხოვან) რჩევას რესტორნისაგან, რომელიც შეესაბამება **ჯეი-სის** ადგილმდებარეობას. თუ მძღოლს უნდა მოუხმონ, მაგალითად, დიე ბრუბესკ, პროგრამა „მე მურსს მოუყვამინი ვაჯ-ზ“ მას სათავაზობს ყველაფერს, რაც ვაჯ-ზთან დაკავშირებით განაჩინა, იქნება ეს **სანტორინოზე, აიკლესიურ ნეთიუტზე**.

ეს არა მარტო უზრუნველყოფს მარტულად გარგას, „მაგარია“, არამედ „უკეთეს მძღოლად გაქცევა“ — აცხადებს მულაღი. მისი პირველი მცენება: „ჩვენ ამას არ გავაკეთებთ, თუ იგი ვაჯს თვალს მოვამორებინებთ და მარტოა ხელს შეეიშლით“. რა თქმა უნდა, ყველაფერი ისეა მოწყობილი, რომ მძღოლებმა, მართვისას არ აწვალდნ სხვადასხვა სახის მოწყობილობები და დაიხვეწი დაბლა რადიოპროგრამებს ან ვენტილაციის დასარეგულირებლად.

სინქი უკვე ვითარდებოდა, როცა მულაღმა გადაიბარა მართვის სადღეველი. მაგრამ, ყველა გადავიტრა, როდესაც გამოავლია, რომ **სინქი** კომპანიის მომავალი იქნება. მან დაიწყო მისი მოხიბვა, რომ ეს სისტემა ფორმის ყველა მანქანაში მოყოლილი და არა მხოლოდ ფუფუნების ტაბის მოდელია. ამ შორეულ, მულაღის **სინქი** უსულად ისეთ მიმართულებად გასვლა, როგორც ფორმას აირჩია დასაწყისში: „მოახდინეთ ახალი ტექნიკოლოგიის დემონსტრაცია. ვახალდი იგი მასველიათვის ხელმისაწვდომი“.

სიმუხლის გზაგნახალი

მულაღის თვალდაპირველი მიზანი იყო მოგების გაზრდა 2011 წლისათვის. 2009 წელს ეს მოგება 2.1 მილიარდი აშშ დოლარს შეადგენდა. ფორმის საბაზრო წილი იზრდება. მისი აქციების ფასი 700%-ით მათარდა. მოხმარებელზე უფრო მეტს იხიდა ამ მანქანაში. მის სულაც არ აქვთ იმ უღელსა მასტინგულირებელი ფასდაკლებების ინტერესი, რომლებსაც კომპანია მათ შრავალი წელს განახლებლობა სთავაზობდა. ერთი პატარა მიმინუბა: 2010 წელს, წინა წელთან შედარებით, **ტურერსს** გაყიდვებმა 109%-ით მოიმატა. მოხმარებლები საშუალოდ მანქანაში 30,322 აშშ დოლარს, გადასარცივ თანხას იხდენენ, რომელიც ტოიოტა **ეკონომიან** შედარებით 850 დოლარით მეტს იყო და მოილე 6,300 დოლარით მეტს **ტურერსს** წინა მოდელიან შედარებით.

ფორმის დაბრუნდა საზარზე, მაგრამ გასაკეთებელი ჯერ კიდევ ბევრი აქვს. ვინაიდან მან არ მიიღო კრიზისიდან გამოსავლანად მოავრების გარანტიები (თავდებობა), მას მისე ვალიც ტვირთია აწვეს. **ჯეი-სი** და **კრისილერი** ნელ-ნელა ძვრებია გაკოტრებისაგან და კონკურენტულ საომარ ბილატე დედიანა. არ არის ნათელი, შეძლებს თუ არა ფორმა ისეთივე დიდ მოგებას ჰქონდეს მთელი მსოფლიოს მასშტაბით მცირე ზომის მანქანების გაყიდვიდან, როგორც მას წარსულში ჰქონდა ძვირადღირებული მანქანებიდან. „გლობალური ეკონომიკური პირობები ძვრებია შეტობისაგან, მაგრამ ჯერ კიდევ მაინც უსულა“, — აცხადებს იგი და ამით მოივანინებს, რომ შრომის საბაზო სურტიცა, კრედიტი შეზღუდულია, მოხმარებლები დაკვირებით ხარჯავენ ფულს, ნათობისა და სხვა პროდუქტების ფასები კი იზრდება. ეს ყველაფერი ამ სფეროს ანალიტიკოსებსა და მოხმარებლებს კითხვას უჩენს — რადენი რეაგირაბა ის, რომ ფორმი დაბრუნდეს ისეთ გამორჩეულ პოზიციას, რომელიც ათწლეულების მანძილზე ეკავა?

კითხვები მსჯელობისთვის

1. კონკურენტუნარიანი პოზიციის თვალსაზრისით, სად მოათავსებდით ფორდს? რატომ?
2. არის თუ არა ფორდი ბაზარზე ორიენტირებული კომპანია? როგორ შეუძლია მას ამ სფეროში გააუმჯობესოს საქმიანობა?

3. რა წვლილი შეიტანა ფორდ სინქს მისი კონკურენტუნარიანი უპირატესობის საქმეში? არის თუ არა ეს მდგარი უპირატესობა?
4. შეუძლია თუ არა მულალის, წარმატებას მიაღწიოს მცირე ზომის მსოფლიო ბაზრისთვის გათვლილი მანქანებით?
5. კიდევ სხვა რა რეკომენდაციებს მისცემდით მულალის და ფორდს?

ქართული ბიზნესსიგნაჟი



ბათუმის საერთაშორისო საკონტეინერო ტერმინალი



კომპანიის შესახებ

2007 წლის ნოემბერში კომპანია *აი-სი-თი-ეს-აი* (*International Container Terminal Services, Inc (ICTSI)*) დააარსა კომპანია ბსსტ, რომელსაც ბათუმის პორტის ტერმინალის მართვა უნდა განეზღვიებინა. მოუხდევდა იმისა, რომ საკონტეინერო მომსახურება არასდროს ყოფილა ბათუმის პორტის საქმიანობის ძირითად ნაწილად, *აი-სი-თი-ეს-აი* მენეჯმენტს სჯეროდა, რომ მათ მიერ 17 ქვეყანაში არსებული 23 ტერმინალის მართვის გამოცდილება ბათუმის პორტშიც წარმატების საფუძველი გახდებოდა. 2008 წლის მარტში *ბსსტ-მა* დააწყო კომპანია *MSC-ის* საკონტეინერო ტერმინალის მომსახურება. *ემ-სი-ეს* ვერანდა (*MSC GRANADA*) იყო პირველი საკონტეინერო გემი, რომელიც ბათუმის პორტში შევიდა.

2008 წლიდან კომპანია ამ მკვეთრად გააუმჯობესა საკონტეინერო მომსახურებას და შენახვის საერთაშორისო სტანდარტები და უფრო მეტად დახვეწა საბორტო მომსახურების სერვისები. კონტეინერების დაცლა-დატვირთვა, ტერმინალში შენახვა და ტვირთის დაზარალება.

● ბათუმის საკონტეინერო ტერმინალში კონტეინერების გადმოტვირთვა გემის მეთხვე და მხუთუთ მსადგომზე ხორციელდება, რომელთა სიღრმე 12 მეტრი, ხოლო სიგრძე 284 მეტრია. ამის შემდეგ კონტეინერს გადაეკეთ საეციალურ ადგილზე, რომლის ზომა 3.6 პა-ს შეადგენს და 2,500 TEU-მდე კონტეინერს იტევს. (20-foot Equivalent Unit კონტეინერი). ბსსტ-ს საშუალება აქვს წელიწადში 100,000 კონტეინერი გადატვირთოს. გარდა ამისა, მას შეუძლია საბორტო არსი და გამტარუნარიანობა წელიწადში 400,000 კონტეინერამდე გაზარდოს.

ბსსტ-მა მნიშვნელოვანი ინვესტიციები განახორციელა პორტისთვის თანამედროვე მაღალტექნოლოგიური დანადგარების შესაძენად (მათ შორის, 100-ტონიანი ნავსადგურის მდობლური ამწე, რამაც მას მძიმე ტვირთების სწრაფად და ეფექტურად მართვის საშუალება მისცა. ბსსტ-ს გააჩნია რკინიგზის საბორტ ტერმინალი, რომელიც ავტომატიზებული *Ro-Ro* (roll-on, roll-off) საბორტ მარშრუტია. აღნიშნული მარშრუტი მოიცავს მიმართულებებს: ბა-

თუმი — ვარნა (ბულგარეთი), ბათუმი — ილინგესი (უკრაინა). ამ ტერმინალის ნომინალური გამტარუნარიანობა წელიწად 700,000 ტონას შეადგენს.

იმის გამო, რომ ბათუმის პორტი თურქეთის სახელრიდან 15 კილომეტრშია, ბსსტ-ის საკონტეინერო ტერმინალი მოსახერხებელი პუნქტია თურქული სატვირო მანქანებიდან ტვირთის სარკინიგზო ვაგონებში გადასატანად და სომხეთში, აზერბაიჯანსა და ცენტრალურ აზიაში გასაგზავნად.

ბსსტ-ის მენეჯმენტს სურდა ტერმინალში ტვირთის მომსახურების სისწრაფისა და ეფექტურობის გაუმჯობესება. ამ მიზნით კომპანია აქტიურად მუშაობდა საქართველოს მთავრობასთან ერთად ტერმინალის ტერიტორიაზე საბაჟო კონტროლის ზონის ჩამოსაყალიბებლად, რამაც ბსსტ-ს კლიენტებს ხარჯულებას და დროს დაზოგვის საშუალება მისცა.

ბსსტ-ის ძირითადი ამოცანა სერვისების დახვეწა და ბაზრის წილის გაზრდა იყო, რაც მოვების ზრდისა და ბიზნესის განვითარების შესაძლებლობას იძლეოდა. მიზნის მისაღწევად მარკეტინგის გუნდს უნდა შეეშუშებინა გაყიდვების გრძელვადიანი სტრატეგია, რომელიც გაყიდვების მნიშვნელოვან ზრდის უზრუნველყოფდა. მარკეტინგის ზედტვირთვა ქვიშავი ორბიკლიდის ახალი სანდისტიკო სტრატეგიის მთავარი მიზანი კლიენტთა პორტფელის გაზრდა უნდა ყოფილიყო.

აღბილოპრივი ბაზარი

საქართველოში ორი საზღვაო საკონტეინერო ტერმინალი არსებობს — ფთისა და ბათუმის. ამ პორტების კონკურენტუნარიანობას ძირითადად ადგილმდებარეობა განსაზღვრავს. ფთის პორტი კლიენტებს ბსსტ-ის მსგავს მომსახურებას სთავაზობს და, ბათუმის პორტთან შედარებით, კონტეინერული ტვირთის მომსახურების უფრო ხანგრძლივი გამოცდილება გააჩნია.

კონტეინერული ტვირთის მომსახურებასაქართველოს პორტების მიერ 181,613 TEU-დან (2009) 357,654 TEU-მდე (2012) გაიზარდა, რაც წლიური ზრდის (CAGR) 25.3%-ს წარმოადგენს. 2009 წლიდან 2012 წლამდე ბსსტ-ის, რომელიც ერთადერთი საკონტეინერო ტერმინალი ბათუმში, წლიური ზრდის მაჩვენებელი 110.2%-ია CAGR. ფთის, სადევ რამდენიმე საკონტეინერო ტერმინალი, 2009-2012 წლებში კონტეინერების გადამუშავების მაჩვენებელი 18.1%-ით CAGR გაიზარდა.

კონტეინერების მომსახურების ბაზრის წილი ბსსტ-სა და ფთის მიუხედავად საკონტეინერო ტერმინალს შორის იყოფა. მიუხედავად იმისა, რომ 2012 წელს ბათუმის პორტი პროდუქციის გა-

დატვირთვის მაჩვენებლით ბაზრის ლიდერი იყო, ამ პროდუქციის დიდი ნაწილი კონტენერულ ტვირის არ წარმოადგენდა.

2008 წლამდე ბათუმის პორტში, სანამ ბსსტ გადაწყვიტა ობერ-ტირის, ძირითად ტვირთებს ნავთობპროდუქტები და წყარი ტვირთის წარმოადგენდა. მიუხედავად იმისა, რომ საკონტინერო მომსახურება იზრდებოდა, ბათუმის პორტის ბიზნესის უდიდესი ნაწილი კვლავ ამ ორ კატეგორიაზე მოდიოდა.

ბსსტ-თვის ტვირთის უდიდეს ნაწილს მჭირად მანქანების იმ-ნაწილი წარმოადგენს. მაშინ, როდესაც სხვა საკონტინერო ტვირთ-ნაწილები სხვადასხვა სახის ტვირთებსაც ემსახურებიან. მუშაობის ხანგრძლივება გამოცდილებამ ბევრ ტვირთმალს საშუალება მისცა, ჩამოეყალიბებინა სტაბილური ურთიერთობები კლიენტებთან და შესაბამისად გაეფორმებინა მათთან ვრცელვადიანი კონტრაქტები. ფოთის პორტის ტვირთნაწილებმა შეძლეს კლიენტების პორტუგალიის დივერსიფიკაცია ძირითადი სექტორების მიხედვით, რაც განასაზღვრავს მათ უპირატესობას ბსსტ-თან შედარებით.

ბსსტ-სა და ფოთში არსებულ ტვირთნაწილებს სხვადასხვა უპირატესობები გააჩნია, რომელსაც ისინი აკრიათაშორის სტრატეგი-პორტზე ან გადააშვიდავ კომპანიებს სთავაზობენ. ფოთის ტვირთნა-წილების ძირითადი უპირატესობა ადგილმდებარეობაა, რომელიც ფოთიდან ტრანსპორტირებისას კლიენტებს დროსა და ფულს და ზოგჯერ საშუალებას იძლევა. ბსსტ-ის ძირითადი უპირატესობა კი ის არის, რომ ის ობერტირების ორ ნახევარზე ახორციელებს და საკონტინერო ეზო პორტთან არის დაკავშირებული, რაც კონტი-ნერების გადაზიდვების უფრო სწრაფ საშუალებას იძლევა. ● ბსსტ-ისა და ფოთის ტვირთნაწილების ძირეული განსხვავებები ცხ-რალმუხ 18.6 წარმოდგენილი.

2009 წლიდან ბაზრის წილის სტრუქტურა მნიშვნელოვნად შეიცვალა. 2008-2009 წლებში ბსსტ-მა, როგორც ახალმა კომპანიამ, შეძლო ბაზრის წილის 4.9%-ის მოპოვება. 2012 წლის ბოლოს ბსსტ-მა ბაზრის წილი 20.4%-მდე გაზარდა, არსებული და ახალი მოცულობების ჩათვლით.

საინვესტიციო ორნაყმები

ბოლო პერიოდის განმავლობაში ბსსტ-მა წარმოადგინა გაზარდა ტვირთის მოცულობა და კომპანია და წყალი საკონტინერების წინაშე, რომისა შესაძლებლობები (სიმძლავრეები) აღარ იყოს საკმარისი. იმის გათვალისწინებით, რომ უახლოეს 3-5 წელწად მისსალოდ-ნელი იყო კომპანიის საკმარისობის გაფართოება, ბსსტ-მა თავის დამ-ფუძნებელ კომპანასთან ერთად შეიმუშავა განვითარების სტრატეგიული გეგმა, რომლის მიზანი საკონტინერო ტვირთნა-წილის საოპერატივ არეალის გაზრდა და არსებულ ინფრასტრუქ-ტურის მოდერნიზაცია იყო. აღნიშნული სტრატეგია მოიცავდა 20-მილიონი აშშ დოლარის ოდენობის ინვესტიციის განხორ-ციელებას შემდეგი მიმართულებებით:

- საკონტინერო ეზოს გაფართოება, შესაბამისად, საოპერატივ სიმძლავრეების გაზრდა წლიური 100,000 TEU-დან 150,000 TEU-მდე;
- საკონტინერო ეზოში სარკინიზო კავშირის ინფრასტრუქ-ტურის განახლება;
- ბსსტ-ის თანამშრომლების ტრენინგი ეზოს მართვის ახალი მეთოდების, ტვირთის ჩამოტვირთვისა და სხვა საკონტინერო მომსახურების მიმართულებით.

ამ ეტაპზე ბსსტ-ის მენეჯმენტი ახალი ნაგებობების მშენებლ-ებისთვის საჭირო ნებართვების მიღების პროცესშია. ამ პროექტის განხორციელების სავარაუდო პერიოდი 2 წელია.

რისკები

ავტომობილების იმპორტირები ბსსტ-ის ძირითად კლიენტები არიან. ავტომობილებზე მოთხოვნა მნიშვნელოვნად განისაზღვრება ეკონომიკური ზრდით და მისი სტაბილურობით. რეკონომი ავტომობილების შექმნაზე მოთხოვნის დაცვმა, ბსსტ-ის სტაბი-ლურ შემოსავლებს საფრთხის წინაშე დააყენებს. ამ ფაქტის გათ-ვალისწინებით, ბსსტ-ის მენეჯმენტმა კლიენტთა პორტუგალიის დივერსიფიკაცია გადაწყვიტა.

მარკეტინგული სტრატეგიის განვითარება

მარკეტინგული აქტივობების დაგეგმვისას ორგანიზაციემ კომპანი-ისათვის წლის ბოლომდე ხელმისაწვდომი ფინანსური რესურსები გათვალისწინა. მისთვის გასაგებია იყო, რომ ახალი ლონისძიებები ბუჯეტთან შესაბამისობაში უნდა ყოფილიყო, სხვა შემთხვევაში კი დაგეგმვის ფინანსური რესურსების მიზნად იქნებოდა საჭირო.

მან გადაწყვიტა, რომ არსებული სტრატეგიისათვის მიუერგო ახ-ალი აქტივობები, რომელიც პოტენციურ მიზნობრივ აუდიტორი-აზე იქნებოდა მიმართული.

ორგანიზაციის აზრით, კომპანიისათვის სასარგებლო იქნებოდა სხვადასხვა საერთაშორისო, სტრატეგიული და ლოგისტიკურ კონ-ფერენციებსა თუ ფორუმებში მონაწილეობის მიღება. განსაკუთრე-ბით კი იმ ლონისძიებებში, რომლებიც ეხებოდა კავკასიის სტრატე-გიული კორიდრის განვითარებას. მას დაგეგმილი აქვს, მონაწილე-ობა მთილს კონფერენციებში, რომლებიც ყაზახეთში, თურქეთსა და აზერბაიჯანში გაიმართება. ვინაიდან, ბსსტ-ის ტვირთბრუნვა და მოგება მნიშვნელოვნად განისაზღვრება საერთაშორისო მარშრუტების პოპულარობით, აუცილებელია კავკასიის სტრატე-გიული კორიდრის უპირატესობების შესახებ ინფორმაციის მაქსი-მალური გავრცელება და საქართველოს, როგორც სტრატეგიული ქვეყნის, იმიჯის პოპულარიზაცია.

ამასთან ერთად, კომპანიამ გადაწყვიტა ადგილობრივი ბიზნე-სის წარმომადგენლებთან უფრო აქტიური თანამშრომლობა. მარ-

● **სხრილი | 18.6** ბათუმისა და ფოთის საკონტინერო ტვირთნაწილების შედარება

	ბსსტ	ფოთის ტვირთნაწილი
ადგილმდებარეობა	ბათუმის პორტის ნანილი	ფოთის პორტის გარეთ
სიახლოვე	თურქეთის საზღვართან სიახლოვე	თბილისთან ახლოს
პორტის სიღმე	12 მ	7.1-9.1 მ
გაფართოების პოტენციალი	შეზღუდული	მაღალი
კლიენტები	რამდენიმე, კონცენტრირებული	მრავალი, დივერსიფიკირებული
ტრანსპორტირების საფასური	უფრო მაღალი	იავი
კონტინერის მომსახურების საფასური	დაბალი	უფრო ძვირი
პორტის ზომა	მცირე	დიდი
მულტიმოდალურ ინფრასტრუქტურაზე წვდომა	მაღალი	მაღალი

კვტინგული სტრატეგიის კომპონენტი ბიზნესი-ბიზნესისთვის ძირითადი ამოცანაა ადგილობრივ ბაზარზე ახალი კლიენტების განსაზღვრა, როგორცაა სახლეო ხაზები, გადამზიდავი კომპანები და ტვირთის მფლობელები.

კომპანიის დადებითი იმიჯის პოზიციონირებისათვის, ორაგველიძემ რეკომენდაციები გაუწია მენეჯერებს ბსსტ-ის ბიზნესმოდელში კორორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ინტეგრირების თაობაზე.

დასკვნა

სტრატეგიული გეგმის შემუშავებისას აუცილებელია შიდა და გარე პოლიტიკური თუ ეკონომიკური ფაქტორების გათვალისწინება. კომპანია საქმიანობის დაწვების დიდიან სხვადასხვა პრობლემის წინაშე იდგა. მაგალითად, ტვირთის გაფართოებისთვის საჭირო ნებართვების მოპოვება შესაძლებელია საკმაოდ რთული და გრძელვადიანი პროცესი იყოს. ბსსტ-ის ტვირთის მოცულობის ზრდის მარკეტინგის გათვალისწინებით, ორაგველიძე ხედავდა, რომ არსებობს კომპანიის განვითარების რეალური პერსპექტივები. კომპანიის ხელმძღვანელებმა აცნობიერებდა, რომ ახალი საინვესტიციო სტრატეგია გაზრდიდა ოპერაციების ეფექტურობას, შეამცირებდა ტვირთის გადამუშავების დროს, რაც ბსსტ-ს საშუალებას მიცემდა 50%-ით მეტ კონტინერს მომსახურებოდა.

კითხვები მსჯელობისთვის:

1. რა არის კლიენტების მოზიდვის ოპტიმალური სტრატეგია? აქედან გამომდინარე, შეადგინეთ კომპანიის SWOT ანალიზი.
2. როგორ შეავსებდით ბათუმის ტერმინალის კონკურენტულ გარემოს? რა როლს თამაშობენ საერთაშორისო კონკურენტები? როგორ შეუძლია გაუწიოს კონკურენცია ბათუმის ტერმინალმა სხვა მოქმედ ტერმინალებს?



● ბაზრის ბათუმის საკონტინერო ტერმინალში კონტინერების გადმოტვირთვა გემის მეოთხე და მეხუთე მისადგომზე ხორციელდება, რომელთა სიღრმე 12 მეტრი, ხოლო სიგრძე 284 მეტრია.

3. თქვენ რომ იყოთ კომპანიის მარკეტინგის მენეჯერი, რა დამატებითი ღონისძიებებს განახორციელებდით? წარმოადგინეთ პოუფიქტის განაწილების სქემა.

* ბიზნესქვისი შეუქმნა USAID-ის ეკონომიკური აღმავლობის ინიციატივის (EPI) პროექტის ფარგლებში. იგი შემუშავებულია მოლოდინი საკლასი დისკუსიისთვის და არ წარმოადგენს ოფიციალურ დოკუმენტს, პირველადი მონაცემების წყაროს, უცვლელი ან არაეფექტური შართვის მაგალითს. მოუხდევად იმისა, რომ ეს ქვისი დაფუძნებული რეალურ მოვლენებზე ფაქტების გარკვეული ნაწილი წარმოადგენს ავტორების მოსაზრებას.

წინამდებარე პუბლიკაცია მოზადებულია დელაიტ კონსალტინგის მიერ აშშ-ის საერთაშორისო განვითარების სააგენტოსთვის. ტექსტი შეამოწმებულია მოსაზრებები არ წარმოადგენს ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს ან ამერიკის შეერთებული შტატების მთავრობის ოფიციალურ ხედვას. დოკუმენტის ჩამოსაგვარიად შევით ვებგვერდს: <https://dca.usaid.gov>.

...მარკეტინგის საფუძვლები: მოთხოვნებიდან გამომდინარე, ბიზნესქვისი შეუქმნა დაწვების წინააღმდეგობის რედაქტორთა მიერ.