

მარკეტინგული სტრატეგიების ფორმირება ანტიკრიზისულ მართვაში

მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავება ანტიკრიზისულ მართვაში მეტად რთული და მრავალნაზნაგოვანი საქმიანობაა, რომელიც დამოკიდებულია კონკრეტულ სიტუაციაზე. საბაზრო ურთიერთობების პირობებში მართვის სტრატეგია განიხილება როგორც მძლავრი მმართველობითი ინსტრუმენტი, რომლის მეშვეობით თანამედროვე ორგანიზაცია უმჯობესდება გარემოს ცვალებად მოვლენებს.

აღსანიშნავია, რომ სტრატეგია მარკეტინგში უფრო მყარი ინსტრუმენტია, ვიდრე მარკეტინგის მიზნები, რადგან იგი უზრუნველყოფს ფირმის მიზნებისა და მისიის რეალიზაციას. მარკეტინგის მიზნები უფრო დინამიურია და კორექტირებას ექვემდებარება როგორც ანტიკრიზისული მართვის სტადიაზე, ასევე საბაზრო მოთხოვნის, ფასების, ინფლაციისა და სხვა პროცესების ცვლილებიდან გამომდინარე. მარკეტინგის საშუალებათა კომპლექსური ხასიათის გათვალისწინებით ნებისმიერი მარკეტინგული სტრატეგია განიხილება როგორც მრავალასპექტური. მარკეტინგის სტრატეგიის შინაარსი ფართოდება მისი გადაადგილებით მარკეტინგული საქმიანობის სტადიების (საქონლის შექმნა, ბაზრის ანალიზი, კომუნიკაციები, საქონლის დაწინაურება, ფასების დადგენა, მომსახურება) მიხედვით. მარკეტინგული საქმიანობის ეფექტიანობა დამოკიდებულია მარკეტინგის მენეჯერების უნარზე შეისწავლონ მომხმარებელთა მოთხოვნები, შექმნან ამ მოთხოვნების დამაკმაყოფილებელი საქონელი, შეიმუშაონ წონასწორული ფასი, დროულად გაიტანონ ბაზარზე და გაუწიონ ეფექტური რეკლამირება.

ცნობილია, რომ მარკეტინგის მართვის პროცესი მოიცავს ოთხ ძირითად სტადიას: **1. ფირმის საბაზრო და მარკეტინგულ შესაძლებლობათა ანალიზი და შეფასება; 2. მიზნობრივი ბაზრის შერჩევა; 3. მარკეტინგული კომპლექსის დამუშავება; 4. მარკეტინგული ღონისძიებების შემუშავება და რეალიზაცია.** მარკეტინგის მენეჯმენტის ყველა სტადიაზე ხდება მომხმარებელთა მოთხოვნილებების გამოვლენა, ახალი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, ბაზრის განსაზღვრულ სეგმენტზე საქონლის პოზიციონირება, მასზე ფასის განსაზღვრა, რეკლამის საშუალებების განსაზღვრა, საქონლის ბაზარზე გასვლის შემდეგ მომხმარებელთა რეაქციის შეფასება და ა.შ. ასეთი მარკეტინგული ინფორმაციები და მარკეტინგული რეკომენდაციები ხელს უწყობს სწორი ანტიკრიზისული მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებას. ამ გადაწყვეტილებათა საფუძველზე მენეჯერი აყალიბებს ბაზარზე ფირმის ქცევის სტრატეგიას, ირჩევს კრიზისიდან გამოსვლის მარკეტინგულ ღონისძიებათა კომპლექსიდან ყველაზე მნიშვნელოვან მიმართულებას საკუთარი შესაძლებლობებიდან გამომდინარე ყველა დანარჩენი



ირა ადინაშვილი,
სოხუმის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის ასოცირებული
პროფესორი

სტრატეგიები გამოიყენება მოკლევადიანი გეგმების და ტაქტიკური მოქმედებების შესასრულებლად. კრიზისის პერიოდში მუშავდება საშუალოვადიანი სტრატეგია სამ წლამდე.

მარკეტინგული მენეჯმენტის მთელი პროცესი რთული მექანიზმია, რომლის მთავარი სუბიექტია პოტენციური მომხმარებელი. ფირმა მის ხელთ არსებული ყველა საშუალებებიდან ამუშავებს მარკეტინგის კომპლექსს, რისთვისაც იყენებს შემდეგ ოთხ სისტემას: მარკეტინგული ინფორმაციის, მარკეტინგული დაგეგმვის, მარკეტინგული სამსახურის ორგანიზაციისა და მარკეტინგული კონტროლის სისტემებს. ეს სისტემები ურთიერთდაკავშირებული და ურთიერთდამოკიდებულია. მათი მეშვეობით ფირმა სწავლობს მიკროგარემოსა (მომხმარებლები, მიმწოდებლები, კონკურენტები, შუამავლები, ინვესტორები) და მაკროგარემოში (ეკონომიკური, პოლიტიკური, სოციალურ-კულტურული, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი, დემოგრაფიული) მიმდინარე ცვლილებებს, რაც მას ანტიკრიზისული პროგრამის ჩამოყალიბებაში ეხმარება.

მარკეტინგული პროგრამა მოიცავს იმ ღონისძიებათა კომპლექსს, რაც უნდა შეასრულოს



ფირმამ ბაზარზე სიტუაციის სტაბილიზაციისა და კონკურენტული უპირატესობის შესანარჩუნებლად. მარკეტინგულ ანტიკრიზისულ მენეჯმენტში პრიორიტეტულ სტრატეგიას წარმოადგენს ახალ ბაზრებზე საქონლის გატანა, ძველ ბაზრებზე მდგომარეობის შენარჩუნება, წარმოების დივერსიფიკაცია.

მარკეტინგული სტრატეგიის შერჩევისას მიზანშეწონილია სტრატეგიების კლასიფიცირება დამახასიათებელი ნიშანთვისებების მიხედვით. ეს თვისებები კომპლექსურად ახასიათებს არა მარტო ფირმის სამომავლო მდგომარეობას ბაზარზე, არამედ ამ მდგომარეობის მიღწევის საშუალებებსაც.

თვისებებს, რომლებიც განსაზღვრავენ ფირმის საწარმოო-სამეურნეო საქმიანობას, მის ფუნქციონალურ დანიშნულებას, ადგილს ქვეყნის ეკონომიკაში, საკუთარ პრობლემებს, ბიზნესის სახეს, გააჩნიათ ინტეგრაციული ხასიათი და ქმნიან ფირმის რეალური მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავების სოციალურ-ეკონომიკურ და ორგანიზაციულ-სამართლებრივ ბაზას. ბაზრის სახე და მასშტაბები განსაზღვრავენ ფირმის ქცევას მყარი საბაზრო მდგომარეობის მისაღწევად. ასეთი შეფასების კრიტერიუმს წარმოადგენს ბაზარზე ფირმის პროდუქციის

წილი და მისი აბსოლუტური და შეფარდებითი სიდიდეები. **მენეჯერის მიერ შემუშავებული სტრატეგია ამ სიტუაციაში მდგომარეობს ბაზრის გაფართოებაში, გაყიდვების გადიდებაში, საქონლის გატანაში ახალ ბაზრებზე, კონკურენტული უპირატესობის მიღწევაში.**

სტრატეგიის შეცვლა მარკეტინგის საშუალებების პრიორიტეტების შეცვლას იწვევს. პრაქტიკიდან ცნობილია, რომ საქონლის ბაზარზე გასვლისათვის მას საწყის ეტაპზე მომხმარებელთა მცირე კატეგორია ჰყავს, რომლებიც მზად არიან გადაიხადონ მაღალი ფასი ახალ პროდუქტიაზე (მარკეტინგის პრინციპებიდან გამომდინარე, ფირმა ამზადებს პოტენციურ მყიდველებს ახალი საქონლის მისაღებად რეკლამისა და ზემოქმედების სხვადასხვა საშუალებების გამოყენებით). ამ ეტაპზე გაყიდვების მოცულობა მცირეა და მოგებაც დაბალია მაღალი ფასის პირობებში. კონკურენტების რაოდენობა მცირეა, ასევე მცირეა ხარჯებიც მარკეტინგზე. საქონლის სასიცოცხლო ციკლის ყოველ სტადიაზე მარკეტინგის საშუალებათა ცვლილება განსაკუთრებულ ხასიათს ატარებს, რაც მხედველობაში მიიღება ანტიკრიზისული პროგრამის შემუშავებისას. აშკარაა, მყარი საბაზრო სიტუაციის დროს სტრატეგიები, რომლებიც

კლასიფიცირდება მარკეტინგის საშუალებათა პრიორიტეტების მიხედვით, შეასრულებენ დამოუკიდებელი სტრატეგიისა და კონკურენტული უპირატესობის როლს. (მაგალითად, ფასების მომატების სტრატეგია ან საფირმო საქონლის სტრატეგია).

მარკეტინგის პრინციპებით მოქმედი ფირმა ყოველთვის სწავლობს და მართავს ბაზრის მოთხოვნებს. მოთხოვნის თავისებურება ფირმის საბაზრო პოლიტიკის სხვადასხვა სტრატეგიების გამოყენების საფუძველს იძლევა. როცა საქონლის მიმართ ინტერესი მცირდება, მომხმარებელთა მოზიდვის მიზნით გამოიყენება მოთხოვნის სტიმულირებადი სტრატეგია (ფასების ცვლილება, რეკლამა და საქონლის გაყიდვის სხვა სტიმულირებადი ღონისძიებები). დამხმარე სტრატეგია გამოიყენება მყარი ბაზრის პირობებში მოთხოვნისა და ბაზრის წილის გასამყარებლად. სრულფასოვანი მოთხოვნის შენარჩუნება ხორციელდება ყველა საშუალებებით: რეკლამით, გასაღების სტიმულირებით, პროდუქციის ხარისხისა და გაყიდვის შემდგომი მომსახურების გაუმჯობესებით. კრეატიული სტრატეგია გამოიყენება მაშინ, როცა პოტენციური მომხმარებელი ვერ ათვისებდა პროდუქტის მოხმარებიდან მიღებულ სარგებელს, ე.ი. როცა პოტენციური მოთხოვნილებები უნდა გარდაიქმნას რეალურ მოთხოვნად. მარკეტოლოგთა აზრით, გარკვეულ სიტუაციებში, ასევე გამოიყენება წინააღმდეგობრივი სტრატეგია (პროდუქტზე არსებობს ირაციონალური მოთხოვნა), ე.ი. მოცემულ საქონელზე მომხმარებელთა ცალკეული ჯგუფის მოთხოვნა იწვევს მომხმარებელთა სხვა ჯგუფის მხრიდან წინააღმდეგობას.

ფირმების საბაზრო ქცევა ემყარება რიგ მახასიათებლებს: **სიდიდეს, დარგობრივ მიკუთვნებას, ბაზრის მოცულობას, კონკურენტულ უპირატესობას, მოგების სიდიდეს.** თუმცა, საკ-

ვანძოს წარმოდგენს ფირმის სიდიდე, პროდუქციის სახე და ბაზრის ტიპი. მცირე ფირმების საბაზრო ქცევის სტრატეგიის მთავარი მახასიათებელია მოქნილობა, ადაპტაცია ცვლილებებთან და რესურსების სინაკლებესთან (მაღალკვალიფიციური კადრების პირობებში). საშუალო სიდიდის ფირმებისთვის დამახასიათებელია საბაზრო “ნიშის”, ანუ საპატენტო სტრატეგია, რომელიც გულისხმობს ბაზრის სეგმენტისა და ფირმის ქცევის წესის დეტალურ შერჩევას. გამოიყენება, აგრეთვე ინოვაციური ქცევის სტრატეგია, როცა ფირმა-ინოვატორები მუშაობენ მაღალი რისკის პირობებში იმ დარგებში, სადაც მოითხოვება მეცნიერულ-ტექნოლოგიური სიახლეების დანერგვა. ასეთ პირობებში გამოიყენება ბაზრის სეგმენტის შერჩევის სტრატეგია, რომელიც განაპირობებს მომხმარებელთა მოთხოვნილებების ყოველმხრივ გამოკვლევას, მათთან მჭიდრო კონტაქტების დამყარებას. ასევე გამოიყენება ინტენსიური მარკეტინგის სტრატეგია, რომელიც ხორციელდება მოთხოვნის ფორმირებისა და გასაღების სტიმულირების მიზნით და მიიღწევა მაღალი ფასებისა და რეკლამაზე დიდი დანახარჯების მეშვეობით. ასეთი სტრატეგია მუშავდება პოტენციური მომხმარებლის პროდუქციისადმი კეთილსასურველი დამოკიდებულების შესაქმნელად.

მსხვილი ფირმებისთვის და-



მახასიათებელია ახალ ბაზრებზე შეღწევის სტრატეგია, რომელიც მოიცავს მაღალ დანახარჯებს მოთხოვნის შექმნასა და გასაღების სტიმულირებაზე. „ნაღების მოხდა“ – ესაა მაღალი ფასების სტრატეგია, რომელიც ხშირად გამოიყენება საქონლის ბაზარზე გასაღების საწყის სტადიაზე (მაგალითად, IBM-ის მარკეტინგული სტრატეგია მოიცავდა ახალი პროდუქტის შესახებ განაცხადის გაკეთებას ბაზარზე გასვლამდე რამდენიმე ხნით ადრე, რაც ე.წ. “შოკს” იწვევდა კონკურენტებში. ასეთი სტრატეგია პოტენციურ მომხმარებელს გადაადგინებს პროდუქტის ყიდვის გადაწყვეტილებას სიახლის მოლოდინში. როცა სიახლე გამოჩნდება ბაზარზე, კომპანია აწესებს მაღალ ფასს “ნაღების მოხდის” მიზნით).

საქართველოში არსებული ფირმებისთვის პრიორიტეტულია საფირმო საქონლის სტრატეგიის ფორმირება, რომელიც უზრუნველყოფს საქონლის მაღალ ხარისხს, ფასების მყარ დონეს, მისი შეძენის ხელმისაწვდომობას. ცნება “საფირმო საქონელი” დაკავშირებულია მისი ექსპლუატაციის საიმედოობასთან, გაყიდვის შემდგომ მომსახურებასთან, მიწოდების გამარტივებულ მეთოდებთან. სტრატეგია იძლევა კონკრეტული მარკეტინგული ინსტრუმენტების, მეთოდებისა და საშუალებების გამოყენებით გაყიდვებისა და ბაზრის წილის საჭირო მოცულობის უზრუნველყოფის პირობებს ფირმის მიზნობრივი ორიენტირებიდან და რესურსული შესაძლებლობებიდან გამომდინარე.

АНОТАЦИЯ

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА В АНТИКРИЗИСНОМ ПРАВЛЕНИИ

И. Дихаминджиа

Стратегия управления представляет собой хозяйственную политику, разработанную на основе предвидения будущего развития, характера и последствий производственно-хозяйственной деятельности путем определения и прогнозирования результатов, потребных ресурсов, средств и методов. Объектом стратегии маркетинга производственно-хозяйственной системы выступает

будущее положение фирмы на конкретном рынке, а также характер использования для достижения разнообразных маркетинговых средств и методов. Стратегия фирмы дает основание для использования конкретных маркетинговых инструментов, средств и методов обеспечения условий для достижения объема продаж и доли рынка в соответствии с целевыми ориентирами и ресурсными возможностями фирмы.