

ა(ა)იპ საქართველოს საპატრიარქოს წმიდა ტბელ აბუსერისძის სახელობის სასწავლო  
უნივერსიტეტი

აგრარულ მეცნიერებათა და ბიზნესის ადმინისტრირების ფაკულტეტი

**ბერნა ბათუმოღლი**

**ფირმის ორგანიზაციულ-მარკეტინგული სისტემის სრულყოფა**

სპეციალობა - ბიზნესის ადმინისტრირება

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის

აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

**ხელმძღვანელი: ლელა ჯახაია,**  
ეკონომიკის დოქტორი,  
ასოცირებული პროფესორი

## ხიჭაური-2019 ანოტაცია

თანამედროვე ბიზნესის წარმატებით განხორციელების მნიშვნელოვანი პირობა არის სწორი მარკეტინგული სტრატეგია. მას აქტიურად იყენებენ სხვადასხვა საწარმოებში. მარკეტინგული სტრატეგია ფირმის წარმატების საწინდარია, აუცილებელია მომხმარებლის შენარჩუნება ხანგრძლივი დროის განმავლობაში და ამ გზით კონკრეტული უპირატესობის მოპოვება. ბიზნესით დაკავებულმა ადამიანებმა იციან რომ ხარისხიანი საქონლის შექმნა არ არის საკმარისი ბაზარზე დამკვიდრებისა და არსებობის გახანგრძლივებისათვის, ამავდროულად საჭიროა მარკეტინგული სტრატეგიის განსაზღვრა. ბაზრის საქონლით დატვირთვის პირობებში საქონლის გაყიდვისთვის აუცილებელი ხდება ბაზრის ყოველმხრივ შესწავლა და მომხმარებელთა მოთხოვნილებების სრულად გათვალისწინება საქონლის წარმოებისა და გასაღების პროცესში.

განხილული თემა დაყოფილია 3 ძირითად თავად. პირველ თავში განხილულია მარკეტინგის არსი და მისი მნიშვნელობა საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, მეორე თავში საუბარია ქართულ ფირმაში მარკეტინგის სამსახურის ორგანიზაციაზე, ხოლო მესამე თავში ჩვენ შევხებით ფირმის ორგანიზაციულ-მარკეტინგული სისტემის ეფექტიანობა და მისი ამალღების გზებს.

აღნიშნულ საკითხებზე ყურადღების გამახვილება მიზნად ისახავს თემის ირგვლივ არსებული ინფორმაციის შეჯერებას და კონკრეტული დასკვნის გამოტანას, რომელიც სასრგებლო იქნება ნებისმიერი დაინტერესებული პირისათვის. თემის განხილვამ ცხადყო, რომ კომპანიაში წარმატების მიღწევაში დიდი ადგილი უკავია შიდა ფაქტორებს, როგორებიცაა: მისიის განსაზღვრა, ბაზრის სეგმენტაცია, მიზნობრივი ბაზრის შერჩევა და ბაზარზე პოზიციონირება, ისინი წარმოადგენენ იარაღს კომპანიების ხელში გარე გარემოსთან საბრძოლველად, შესაძლოა კომპანიამ ვერ შეძლოს ყველა მათგანის სწორად განსაზღვრა მაგრამ, თუ შეძლებს მისიის სწორად განსაზღვრას ბაზრის სწორად შერჩევას და სეგმენტაციას აუცილებლად მიაღწევს წარმატებას.

### **Abstract**

The successful implementation of modern business term is the correct marketing strategy. It is actively used by advanced enterprises. For them marketing strategy is art of success, it is necessary to keep the customer as long as possible and thus gain the competitive advantage. People who are busy with business are well aware that the creation of valuable goods is not enough for the establishment and proliferation of the market, at the same time it is necessary to define the correct marketing strategy, market segmentation, targeting market to aim the targets and tasks.

For the sale of goods in the loading of market goods, it is necessary to study the market in full and take into account the needs of consumers in the production and sale of goods.

The discussed task is divided with 3 chapters. The first chapter deals with the essence of marketing and its importance in the market economy, the second chapter deals with the Marketing Service of the Georgian firm, and in the third chapter we have focused on the efficiency of the organizational and marketing system of the firm.

To focus on these issues aims to sum up the information around the topic to make a concrete conclusion that will be useful for any interested person. The discussion of the topic has shown that the company's success is determining the inner success of company as follows: determination of mission, market business segmentation, target selection and market positioning. They represent weapons in the companies to fight to the external environment, maybe the company will not be able to determine all of them but to choose the market correctly and segmentation it will definitely be succeed.

Batumoglu B.

## სარჩევი

<b>შესავალი</b> -----	<b>5</b>
<b>თავი 1. მარკეტინგის არსი და მისი მნიშვნელობა საბაზრო ეკონომიკის პირობებში</b> -----	<b>7</b>
1.1. მარკეტინგის არსი და განვითარების კონცეფცია-----	7
1.2. მარკეტინგული კვლევის ძირითადი მიმართულებები-----	10
<b>თავი 2. ქართულ ფირმაში მარკეტინგის სამსახურის ორგანიზაცია</b> -----	<b>15</b>
2.1. ფირმის შიდა მენეჯმენტი და მისი ძირითადი პოზიციები-----	15
2.2. მარკეტინგული სამსახურის ორგანიზაციული სტრუქტურის სახეები და მისი დახასიათება ფირმებში-----	20
2.3. მარკეტინგის სამსახურის ქვედანაყოფების ძირითადი ამოცანები და ფუნქციები -----	30
<b>თავი 3. ფირმის ორგანიზაციულ-მარკეტინგული სისტემის ეფექტიანობა და მისი ამალღების გზები</b> -----	<b>35</b>
3.1. ფირმის ბიზნეს-გეგმა და მისი კავშირი მარკეტინგულ პროგრამასთან -----	35
3.2. მარკეტინგის სოციალური პასუხისმგებლობის თავისებურებები ქართულ ფირმებში ---	39
3.3. ფირმის ორგანიზაციულ-მარკეტინგული სისტემის სრულყოფის ამალღების გზები ----	43
<b>დასკვნა</b> -----	<b>45</b>
<b>გამოყენებული ლიტერატურა</b> -----	<b>50</b>

## შესავალი

**თემის აქტუალობა.** თანამედროვე ეკონომიკაში ძირითადი სამეურნეო სუბიექტი სამენარმეო ფირმაა, რომელიც ფიზიკური პირების და მათი გაერთიანებების ორგანიზებულ ინიციატივაზე დაყრდნობით ახორციელებს მართლზომიერ, დამოუკიდებელ და არაერთჯერად საქმიანობას, მიზნად ისახავს მატერიალური დოვლათის, ინტელექტუალური ფასეულობების, ფასიანი მომსახურებისა და სხვა სამუშაოების წარმოებას, რეალიზაციას და ამის საფუძველზე მოგების მიღებას. ბაზარზე ფირმის არსებობის გახანგრძლივების ძირითადი პირობაკი საქმიანობის მარკეტინგული მიდგომით წარმართვაა, რაც, უპირველეს ყოვლისა, საკუთარი ბიზნესის მომხმარებლის თვალთდანახვას ნიშნავს. საყურადღებოა ის, რომ ორგანიზაციულ-მარკეტინგული სისტემის სრულყოფის შესახებ დაგროვდა მდიდარი გამოცდილება იმ ქვეყნებში, სადაც ჩამოყალიბებულია თანამედროვე ეკონომიკა. უნდა აღვნიშნოთ, რომ ამ საქმეში უცხოური გამოცდილების პირდაპირ გადმოღება და მექანიკური დანერგვა არ არის მიზანშეწონილი, დღესდღეობით არ არსებობს მარკეტინგული სისტემის რომელიმე უნივერსალური სქემა.

სხვადასხვა ეროვნული სკოლების თითოეული წარმომადგენელი თავისებურად აღიქვამს და აღწერს მარკეტინგულ სისტემას, რომელიც გამომდინარეობს წარმოებისა და ბაზრის განვითარების სპეციფიკურობიდან. მარკეტინგის თვალსაჩინო წარმომადგენლები კი გვაფრთხილებენ, რომ არ გავერთოთ მარკეტინგის სხვისი გამოცდილებით. ისინი უსვამენ ხაზს იმას, რომ მარკეტინგი დინამიკურად ვითარდება სწორედ იმიტომ, რომ არ არსებობს კონკურენცია და ამის საფუძველზე ეს სკოლები მხოლოდ და მხოლოდ იმდიდრებენ თავიანთ ცოდნას.

ნაშრომში განხილულია ფირმის ორგანიზაციულ-მარკეტინგული საქმიანობის სისტემის სრულყოფა, რომელიც ქმნის მმართველობის საქმიანობის, აზროვნების ახალ წესს და მიმართულია მის წინაშე დაახული კონკრეტული მიზნებისა და მათი მიღწევების რეალურ შესაძლებლობებთანოპტიმალური მორგებისა და პრობლემების სისტემური გადაწყვეტის აქტიური ძიებისაკენ.

**კვლევის მიზნები და ამოცანები.** მარკეტინგული სისტემის სრულყოფის კუთხით ჩატარებული კვლევა მიზნად ისახავს ღონისძიებათა კომპლექსს, რომელიც დააკავშირებს კომპანიას მომხმარებელთან და საზოგადოებასთან, გამოავლენს კომპანიის მარკეტინგულ შესაძლებლობებს თუ პრობლემებს. წარმოდგენილი კვლევის შედეგები ემსახურება კომპანიის მართვის პროცესის გაუმჯობესებას მარკეტინგის მხრიდან.

**კვლევის საგანი და ობიექტი.** კვლევის საგანიადირითადი სამეურნეო სუბიექტი - სამეწარმეო ფირმა, რომელიც ფიზიკური პირებისა და მათი გაერთიანებების ორგანიზებულ ინიციატივაზე დაყრდნობით ახორციელებს მართლზომიერ დამოუკიდებელ საქმიანობას და მიზნად ისახავს მატერიალური დოვლათის, ინტელექტუალური ფასეულობების, ფასიანი მომსახურების ან სხვა სამუშაოების წარმოებას, რეალიზაციას და ამის საფუძველზე მოგების მიღებას. ასევე კვლევის საგანია ზოგადად ეკონომიკური პოლიტიკა, სახელმწიფოში არსებული კონკურენტუნარიანი გარემო და მისი რეგულირების მექანიზმები.

კვლევისობიექტია სამეწარმეო ფირმის მარკეტინგული საქმიანობა, მოქნილი და ეფექტიანი სისტემა, რომელიც ქმნის მმართველობითი საქმიანობის, აზროვნების ახალ წესს და მიმართულია კომპანიის წინაშე დასახული კონკრეტული მიზნების მიღწევის აქტიური ძიებისაკენ. საქართველოში მოქმედი კომპანიების დამოკიდებულება მარკეტინგული საქმიანობისადმი, მათი სტრუქტურული ერთეულები, ამოცანები და პრიორიტეტები.

**საკითხის შესწავლის მდგომარეობა:** მარკეტინგული საქმიანობის განვითარებაში სპეციალისტებისა და მეცნიერების მიერ შეტანილი დიდი წვლილის მიუხედავად საქართველოში ჯერ კიდევ არსებობენ კომპანიები, რომლებიც მიიჩნევენ, რომ მათ უნდა ჰქონდეთ მარკეტინგული სამსახურები, თუმცა მათი ამოცანები და ფუნქციები არაა

ჩამოყალიბებული. მარკეტინგული საქმიანობა შესწავლილია არაერთი ქართველი თუ უცხოელი ავტორების მიერ: ნ. თოდუა, ბ. მღებრიშვილი, გ. შუბლაძე, თ. კოტლერი, ბ. ქეროლი და სხვ.

მარკეტინგული საქმიანობის სისტემის სრულყოფა და შესწავლა მოითხოვს მეტ ძალისხმევას, როგორც დარგობრივ, ისე სექტორულ და ორგანიზაციულ ჯრილში, მიმდინარე პროცესებზე ადექვატური რეაგირებისათვის ახლებურ გააზრებას და სიღრმისეულ ანალიზს.

## **თავი 1. მარკეტინგის არსი და მისი მნიშვნელობა**

### **საბაზრო ეკონომიკის პირობებში**

#### **1.1. მარკეტინგის არსი და განვითარების კონცეფცია**

ბაზარზე სანარმოთა არსებობის გახანგრძლივების ძირითადი პირობაა საქმიანობის მარკეტინგული მიდგომით წარმართვა. მარკეტინგი არის ადამიანის საქმიანობის სახე, რომელიც მიმართულია მომხმარებელთა საჭიროებებისა და მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისკენ. მოთხოვნილებაში იგულისხმება ის კონკრეტული ობიექტი, რომელიც დააკმაყოფილებს ამა თუ იმ საჭიროებას. მოთხოვნილებები იზრდება საზოგადოების განვითარების შესაბამისად, ხორციელდება თვისობრივი ცვლილებები.

მოთხოვნა კმაყოფილდება საქონლით ან მომსახურებით. ისინი, თავის მხრივ, ერთიანდება მარკეტინგულ შეთავაზებაში მომხმარებლისთვის მიწოდებულ ინფორმაციასთან ერთდ. მარკეტინგული შეთავაზება მოიცავს, როგორც ფიზიკური სახით არსებულ, ისე არამატერიალურ საქონელს. ბაზარზე გასაყიდად გამოტანილი საქონელი მომხმარებელთა მოთხოვნილებებს შეიძლება აკმაყოფილებდეს ყოველმხრივ, ნაწილობრივ ან საერთოდ მიუღებელი იყოს მათთვის. სანარმოები ცდილობენ, რომ მათ მიერ წარმოებულმა პროდუქტმა მომხმარებელი, რაც შეიძლება სრულად დააკმაყოფილოს, რაც უფრო მეტად შეესაბამება პროდუქტი მათ

მოთხოვნები, მით მეტია მისი რეალიზაციის მოცულობის გაზრდისა და მოგების მიღების შესაძლებლობები. (თოდუა..., 2009: 17-20)

მეცნიერების უმრავლესობა აღიარებს, რომ მარკეტინგი არის ადამიანის საქმიანობის ფორმა, რომელიც მიმართულია გაცვლის მეშვეობით მომხმარებლის მოთხოვნების დაკმაყოფილებისაკენ, რადგანაც გაცვლითი ურთიერთობა მოდის კაცობრიობის წარმოშობასთან ერთად. მარკეტინგის, როგორც ცალკე მეცნიერების განვითარება დაიწყო „დიდი დეპრესიის“ შემდგომ მე-20 საუკუნის 30-იანი წლებიდან.

მარკეტინგის განვითარებაში ოთხი ეტაპი გამოიყოფა:

1. მარკეტინგი, როგორც განაწილების ფუნქცია, რომელსაც „წარმოების ერასაც“ უწოდებენ. ამ დროს წარმოებული საქონელი უპრობლემოდ იყიდებოდა.

2. მარკეტინგი, როგორც გაყიდვის ფუნქცია, რომელიც მოიცავს 1920-1950-იან წლებს, როდესაც მწარმოებლები მხოლოდ გაყიდვაზე იყვნენ კონცენტრირებულნი, დომინირებდა გამყიდველის ბაზარი;

3. მარკეტინგის გამოყოფა დამოუკიდებელ სამსახურად, სადაც მოხდა გამყიდველის ბაზრის შეცვლა მყიდველის ბაზრით, რამაც განაპირობა ბიზნესის მომხმარებელზე ორიენტაციის აუცილებლობა და მარკეტინგული კონცეფციის ჩამოყალიბება.

4. მარკეტინგი, როგორც საწარმოო ფუნქცია - ამ ეტაპზე იზრდება მარკეტინგის როლი, პრაქტიკულად საწარმოს ყველა ქვედანაყოფი მარკეტინგულ მოთხოვნას დაეჭვმდებარა.

დღეისათვის მარკეტინგი ასრულებს მრავალ კონკრეტულ და ზოგადი ხასიათის როლს, რომელთა შორის აღსანიშნავია:

- წარმოებისა და ვაჭრობის კავშირურთიერთობების განმტკიცება და მათი განვითარება მომხმარებელთა მოთხოვნების შესაბამისად;
- საწარმოთა კონკურენტუნარიანობის ამაღლება და ფინანსური მდგომარეობის განმტკიცება;
- სასაქონლო წარმოების დანახარჯებისა და ფასების შემცირება, სასაქონლო წარმოებისა და მიმოქცევისათვის საჭირო რესურსების კოორდინაცია და ეფექტიანი გამოყენება;



- მომხმარებლის რაციონალიზაცია, მომხმარებელთა სავაჭრო მომსახურების სრულყოფა და სხვ.

მმართველობითი თვალთახედვით მარკეტინგს ხშირად ახასიათებენ, როგორც „მეცნიერებას საქონლის გაყიდვის შესახებ“. პიტერ დრუკერი - მართვის ერთ-ერთი ფუძემდებელი ამტკიცებს, რომ „მარკეტინგის მიზანი არ არის მხოლოდ გაყიდვები და ამაზე მიმართული ძალისხმევა. მარკეტინგის მიზანია, გავიგოთ და შევიცნოთ კლიენტი იმდენად, რომ საქონელი ზუსტად შეესაბამებოდეს მის მოთხოვნებს. ამ შემთხვევაში საქონელი თვითონ გაყიდის თავის თავს“. (დრუკერი..., 2004: 65-67) ახალი საქონლის რეალიზაციის დროს უპირატესობა ენიჭება მომხმარებელზე ფსიქოლოგიურ ზემოქმედებას, რაც ძირითადად სარეკლამო საშუალებების გამოყენებით ხორციელდება. რაც შეეხება პასიური მოთხოვნის საქონელს, მისი რეალიზაციის დროს სანარმოთა ხელმძღვანელების მთელი ძალისხმევა ხმარდება მომხმარებელთა პოტენციური ჯგუფების დადგენას და მათთვის საჭირო საქონლის მიწოდებას.

უშუალოდ მარკეტინგის კონცეფციის მიხედვით სანარმოთა მიზნების მიღწევის სანინდარია მიზნობრივი ბაზრების მოთხოვნილებების განსაზღვრა და დაკმაყოფილება კონკურენტებთან შედარებით უფრო ეფექტიანი მეთოდებითა და ხერხებით. უშუალოდ მარკეტინგის კონცეფციის არსს ხშირად ხატოვნადაც განმარტავენ. ასეთ განმარტებებს შორის გამოკვეთილია შემდეგი: „ანარმოე ის, რაც შეგიძლია გაყიდო, იმის ნაცვლად, რომ ეცადო გაყიდო ის, რაც შეგიძლია ანარმოო“, „გიყვარდეთ კლიენტი და არა საქონელი“, „კლიენტი ყოველთვის მართალია“, „გამოძებნე მომხმარებლები და დააკმაყოფილე ისინი.“

მარკეტინგის კონცეფცია გამოიყენება მაშინ, როდესაც მიწოდება საკმაოდ აღემატება მოთხოვნას. ბაზრის საქონლით დატვირთვის პირობებში საქონლის გაყიდვისთვის აუცილებელი ხდება ბაზრის ყოველმხრივ შესწავლა და მომხმარებელთა მოთხოვნილებების სრულად გათვალისწინება საქონლის წარმოებისა და გასაღების პროცესში. კომერციული ძალისხმევის ინტენსიფიკაციის კონცეფციის ყურადღების ცენტრში მოქცეულია საქონელი, რომლის გასასაღებლადაც საჭირო ხდება ძალის დაძაბვა და სტიმულირების ღონისძიებების გააქტიურება. უშუალოდ მარკეტ-

ინგის კონცეფციის ყურადღების ცენტრში იმყოფება მიზნობრივი მომხმარებელი თავისი მოთხოვნილებებით, რომელთა დაკმაყოფილებასაც უნდა დაუქვემდებაროს თავისი საქმიანობა.

უშუალოდ მარკეტინგის კონცეფცია ასახავს საწარმოს ერთგულებას მომხმარებლის სუვერენიტეტის თეორიის მიმართ. საწარმოები აწარმოებენ იმ საქონელს, რომელიც აუცილებელია მომხმარებლისთვის და იღებენ მოგებას მათი მოთხოვნილებების მაქსიმალური დაკმაყოფილების ხარჯზე. ხშირია შემთხვევები, როდესაც საწარმოები სიტყვით აღიარებენ უშუალოდ მარკეტინგის კონცეფციას, ფაქტობრივად კი არ იყენებენ მას და შემოიფარგლებიან მხოლოდ მარკეტინგის ცალკეული ელემენტების გამოყენებით.

სოციალურ-ეთიკური მარკეტინგის კონცეფცია ბოლოდროინდელი მიმართულებაა მარკეტინგის განვითარებაში. იგი ემყარება მენარმეობის ახალ ფილოსოფიას, რომლის მიხედვითაც საჭიროა მყიდველთა მხოლოდ გონივრული, ჯანსაღი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება. ამ კონცეფციის შესაბამისად საწარმოთა ძირითადი ამოცანაა მიზნობრივი მომხმარებლის მოთხოვნილებებისა და ინტერესების დადგენა და დაკმაყოფილება კონკურენტებთან შედარებით უფრო ეფექტიანი ხერხებით მომხმარებლის და საერთოდ მთელი საზოგადოების კეთილდღეობის შენარჩუნებისა და გაუმჯობესების პირობებში. სოციალურ-ეთიკური მარკეტინგის კონცეფციამ ერთმანეთს დაუკავშირა საწარმოს, მომხმარებლების და მთელი საზოგადოების ინტერესები. ბევრი საწარმო, როგორც საზღვარგარეთ, ისე საქართველოში თავის საქმიანობას ამ კონცეფციის მოთხოვნებს არ უქვემდებარებს. ამის შედეგია ეკოლოგიური პრობლემები, ადამიანის ჯანმრთელობისათვის საშიში კვების პროდუქტების წარმოება, ბუნებრივი რესურსების გაჩანაგება.

შეიძლება ითქვას, რომ მარკეტინგის კონცეფციები ასახავს მარკეტინგის ისტორიას. მაგრამ ეს არ ნიშნავს იმას, რომ მარკეტინგის განვითარების რომელიღაც ეტაპზე ესა თუ ის კონცეფცია მთლიანად იყო გაბატონებული, დანარჩენი კონცეფციები კი საერთოდ არ მოქმედებდა. თუმცა, ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების რომელიღაც ეტაპზე

წინ წამოიწვეს ხოლმე მარკეტინგის კონცეფციებიდან რომელიმე, სხვებს კი შედარებით ნაკლები მნიშვნელობა ენიჭებათ. (ჩაჩავა..., 2013: 26-30)

## 1.2. მარკეტინგული კვლევის ძირითადი მიმართულებები

მეცნიერები გამოყოფენ მარკეტინგული კვლევების ორ ძირითად მიმართულებას: გამოყენებით და ფუნდამენტურ კვლევებს. გამოყენებითი კვლევა ტარდება კონკრეტული პრაქტიკული პრობლემის გადაჭრისათვის. ასეთია, მაგალითად, ბაზარზე სიტუაციის გარკვევა, რომელიმე სტრატეგიული ან ტაქტიკური გეგმის ჩაგარდნის მიზეზების ახსნა და სხვ. რაც შეეხება ფუნდამენტურ კვლევას, მისი მიზანია საერთო ცოდნის გაფართოება და არა კონკრეტული პრაქტიკული ამოცანის გადაწყვეტა.

მარკეტინგული კვლევები მარკეტინგის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ასპექტია. იგი კომპანიებს უზრუნველყოფს ისეთი ინფორმაციებით, რომლებიც მარკეტინგული გადაწყვეტილებისა და ბიზნესის სტრატეგიული მიმართულების განსაზღვრისათვის აუცილებელია. მარკეტინგული კვლევა მაშინაა ფასეული, როცა იგი ობიექტურობაზე დაფუძნებული. იგი უნდა ტარდებოდეს მიუკერძოებლად, პირადი ან პოლიტიკური ინტერესების გავლენის მიუხედავად. თუმცა ამის გაკეთება ყოველთვის როდია ადვილი, ვინაიდან კვლევის შემკვეთი კომპანიები სასურველი შედეგის მისაღებად, ზოგჯერ გავლენას ახდენენ ინდივიდუალურ მკვლევარზე ან კვლევით ფირმაზე.

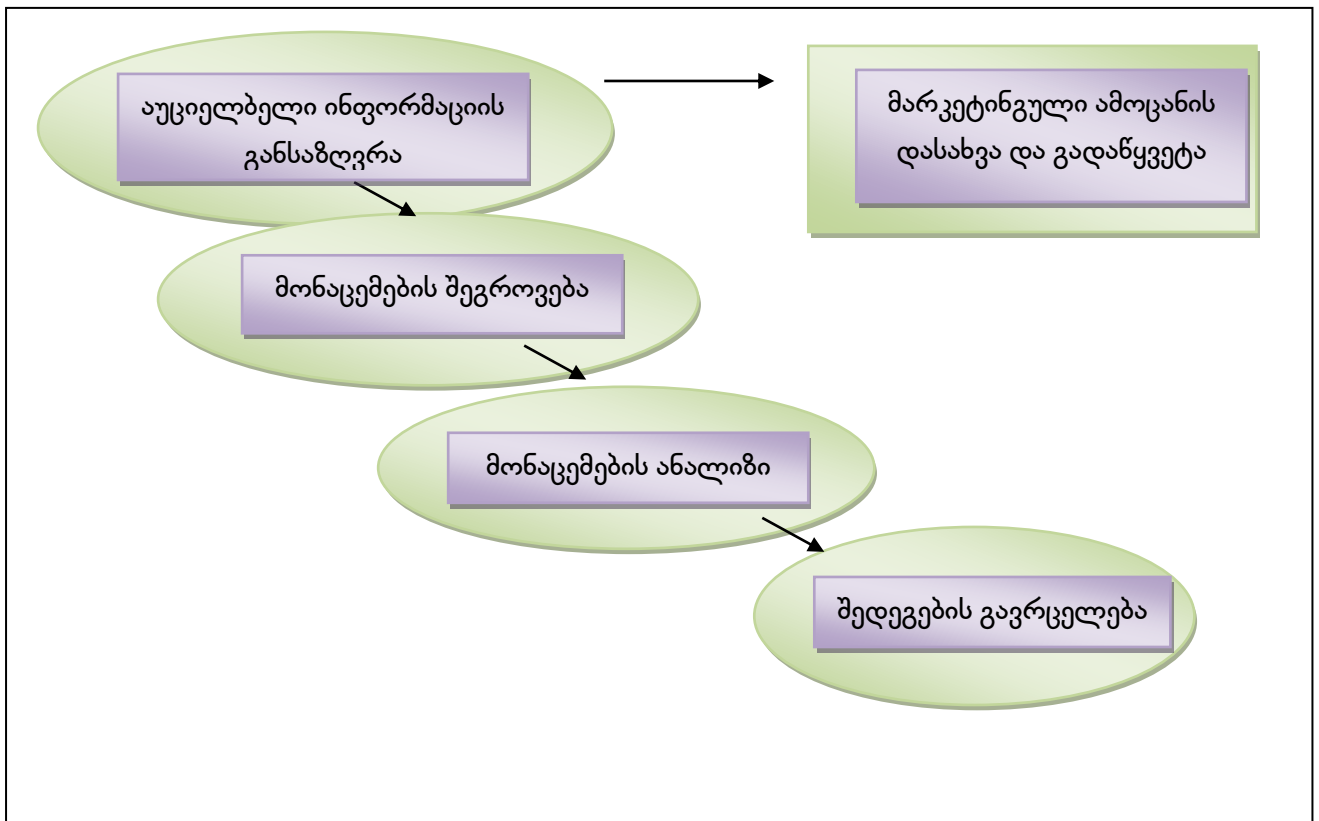
ასეთი გავლენისადმი მიდრეკილება არღვევს ეთიკურ კოდექსს, რომელიც მარკეტოლოგის პროფესიულ ნორმებს განსაზღვრავს. სწორედ ობიექტური მოსაზრებების უზრუნველყოფისაკენ სწრაფვა განაპირობებს მარკეტინგული კვლევების ფასეულობას. ამ პროცესის თითოეული სტადია საკმაოდ მნიშვნელოვანია. ჯერ დგინდება მარკეტინგული კვლევის პრობლემა ან შესაძლებლობა, ხოლო შემდგომ განისაზღვრება, თუ რომელი ინფორმაციაა აუცილებელი მისი შესწავლისათვის. შემდგომ ხდება მონაცემების შეგროვება შესაფერისი მეთოდის გამოყენებით, დასკვ-

ნები და რეკომენდაციები წარედგინება ხელმძღვანელობას ისეთი სახით, რომელიც მარკეტინგული გადანწყვეტილების მიღებას უზრუნველყოფს.

მარკეტინგული კვლევები მოიცავს ინფორმაციის იდენტიფიკაციას, შეგროვებას, ანალიზს, გავრცელებას და გამოყენებას. ასეთი განსაზღვრება მარკეტინგულ კვლევებს აძლევს უამრავ შესაძლებლობას, ხოლო მისი თითოეული ასპექტი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია. (ნახ. 1.2.1.)

ნახაზი 1.2.1.

მარკეტინგული კვლევების განსაზღვრა



## წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ

ორგანიზაციების მიერ მარკეტინგული კვლევების ჩატარებას განაპირობებს ორი ძირითადი მიზეზი: მარკეტინგული პრობლემის გამოვლენა და მათი გადაწყვეტა.

შესაბამისად, არსებობს მარკეტინგული კვლევების ორი ძირითადი სახე: კვლევები პრობლემის იდენტიფიკაციისათვის და კვლევები პრობლემის გადაჭრისათვის.

როგორც ცნობილია, მარკეტინგის ძირითადი მიზანია მომხმარებელთა მოთხოვნილებების გამოვლენა და მათი დაკმაყოფილება. ამ მიზნის მისაღწევად მარკეტინგის მენეჯერებს სჭირდებათ ინფორმაცია მომხმარებლების, კონკურენტების და საბაზრო გარემოს შესახებ. უკანასკნელხანებში სულ უფრო მეტად იზრდება ბაზრის შესახებ ინფორმაციის დროულად მიღების აუცილებლობა, რასაც განაპირობებს ბაზარზე ახალი საქონლის გამოტანის სიუხვე, საშინაო და საერთაშორისო კონკურენციის გაძლიერება, მომხმარებელთა ინფორმირებულობის ზრდა და სხვ.

მარკეტინგული კვლევის ამოცანაა საინფორმაციო მოთხოვნილებების შედარება და ხელმძღვანელობისათვის ზუსტი, საიმედო, რელევანტური და ოპერატიული ინფორმაციის წარდგენა, რაც მარკეტინგული გადაწყვეტილებების მიღებას უზრუნველყოფს. კომპანიები მარკეტინგულ კვლევებს იყენებენ კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისა და იმ დანახარჯების შემცირებისათვის, რომლებიც დაკავშირებულია არასწორი ინფორმაციის საფუძველზე მიღებულ გადაწყვეტილებასთან. ხარისხიანი გადაწყვეტილებები ეყრდნობა არა ინსტიქტურ გრძნობებს, ინტუიციებს ან თუნდაც ჭანსალ აზრს, არამედ ხარისხიან ინფორმაციებს, რომელთა გარეშეც ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას სწორი გადაწყვეტილების მიღება არ შეუძლია.

მარკეტინგის მენეჯერები ღებულობენ უამრავ სტრატეგიულ და ტაქტიკურ გადაწყვეტილებას, რომლებიც ხელს უწყობენ კლიენტების მოთხოვნილებების გამოვლენასა და დაკმაყოფილებას. ასეთ გადაწყვეტილებებს მიეკუთვნება ბაზრის სეგმენტაცია, მიზნობრივი ბაზრის შერჩევა, მარკეტინგული პროგრამის შემუშავება, მარკეტინგული საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასება და კონტროლი.

ეს გადაწყვეტილებები რთულდება მარკეტინგული გარემოს კონტროლირებადი ფაქტორების ურთიერთქმედებით, როგორცაა: საქონელი, ფასი, პრომოუშენი და დისტრიბუცია. მარკეტინგის მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს გარემოს არაკონტროლირებადი ფაქტორები, რომლებიც გადაწყვეტილების მიღებას კიდევ უფრო ართულებენ. ეს ფაქტორებია: ზოგადი ეკონომიკური პირობები, ტექნოლოგია, კონკურენცია, კანონმდებლობა, პოლიტიკა, სოციალურ-კულტურული ცვლილებები. დამატებით ფაქტორებს ამ სისტემაში წარმოადგენს კლიენტთა ჯგუფი, რომელთაც ფირმის საქმიანობასთან კავშირი გააჩნიათ. ესენია: მომხმარებლები, კონკურენტები, მიმწოდებლები და ა.შ. მარკეტინგული კვლევები გამორიცხავს გაურკვევლობას და აუმჯობესებს გადაწყვეტილებების მიღებას საკმაოდ რთულ სიტუაციებშიც კი.

ტრადიციულად მარკეტინგული კვლევის სპეციალისტების და მარკეტინგის მენეჯერების მოვალეობები მკაცრადაა გამიჯნული. მარკეტინგის მკვლევარები პასუხს აგებენ ხელმძღვანელობისათვის შესაბამისი ინფორმაციის წარდგენაზე, ხოლო მარკეტინგის მენეჯერები გადაწყვეტილების მიღებაზე. დღეისათვის სიტუაცია თანდათან იცვლება, ხდება მათი როლის ერთმანეთთან შერწყმა. კერძოდ, მარკეტინგის სპეციალისტები სულ უფრო მეტად ერთვებიან გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, ხოლო მარკეტინგის მენეჯერები - კვლევებში. ეს ტენდენცია აიხსნება იმით, რომ მარკეტინგის მენეჯერებს გააჩნიათ უფრო ხარისხიანი მომზადება და მარკეტინგული კვლევები მოიაზრება, როგორც მარკეტინგული საქმიანობის განუყოფელი ასპექტი. (ჩოხელი ..., 2009: 337-645)



## თავი 2. ქართულ ფირმაში მარკეტინგის სამსახურის ორგანიზაცია

### 2.1. ფირმის შიდა მენეჯმენტი და მისი ძირითადი პოზიციები

მარკეტინგის მართვა წარმოადგენს კომპანიის მართვის სისტემაში ერთ-ერთ მნიშვნელოვან შემადგენელს და გამომდინარეობს იმ გარემოდან, რომელშიც ფუნქციონირებს ფირმა. კომპანიის მარკეტინგული მართვის მთავარი ფუნქციაა მიღწეულ იქნეს შესაბამისობა გარე გარემოში არსებულ მოთხოვნასა და ფირმის შიგა შესაძლებლობას შორის. ფირმის მართვის თანამედროვე სისტემა უნდა იყოს მარტივი და მოქნილი. უზრუნველყოს საბოლოო შედეგის წარმატებით მიღწევა და ფირმის ეფექტიანი და კონკურენტუნარიანი მუშაობა.

ფირმის მართვის სტრუქტურული ელემენტებია: რგოლები და სამსახურები, მენეჯერები, სპეციალისტები და დამხმარე პერსონალი, რომლებიც დაკავებული არიან მენეჯერებისა და სპეციალისტების ინფორმაციული და დოკუმენტური მომსახურებით.

მარკეტინგის მართვის პროცესი განიხილავს მჭიდრო კავშირში ისეთ ასპექტებს, როგორცაა:

- კომპანიის საქმიანობის მარკეტინგული მართვა;
- კომპანიის მნიშვნელოვანი ფუნქციების მართვა;
- მიზნობრივ ბაზარზე მოთხოვნის მართვა.

**კომპანიის მარკეტინგული მართვა** - („ბაზარზე ორიენტაცია“) დაფუძნებულია თანამედროვე მარკეტინგულ კონცეფციაზე, აზროვნებისა და მოქმედების ახალ ფორმაზე. საწარმოს ბაზართან ურთიერთობის გაღრმავებაზე და გამოხატულებას პოულობს მმართველობით გადანყვეტილებაში და მარკეტინგულ სტრატეგიაში

**კომპანიის მნიშვნელოვანი ფუნქციების მართვა** - („კომპანიის შიგა და გარე გარემოს შეთანხმება“) მიზნად ისახავს ფირმის მარკეტინგული სისტემის ფორმირებას. მისი შემადგენელი კომპონენტებია: ორგანიზაცია, დაგეგმვა და კონტროლი. მარკეტინგული ფუნქცია მჭიდრო კავშირშია საწარმოს საფინანსო, შესყიდვის და ადმინისტრაციულ ფუნქციასთან. ასრულებს მთლიანი საწარმოს ყველა ქვეგანყოფილების კოორდინირების ფუნქციას და მომართულია საწარმოს ერთიანი მიზნის მისაღწევად.



**მიზნობრივ ბაზარზე მოთხოვნის მართვა-** არის წარმოების მარკეტინგული მართვის ერთ-ერთი არსებითი ასპექტი, რომელიც მიმართულია მარკეტინგული კომპლექსის მეშვეობით მარკეტინგული ძალისხმევის ფორმირებაზე და მიზნობრივი ბაზრის განსაზღვრისაკენ. მარკეტინგული მართვის დროს პირველ ეტაპზე უნდა მოხდეს მარკეტინგული გეგმის და პროგრამის დამუშავება და განხორციელება. შემდგომ ეტაპზე კი მარკეტინგული სისტემის ფორმირება და მომსახურება.

მარკეტოლოგები კარგად ახერხებენ მარკეტინგული გადანყვეტილების დამუშავებას და შესაბამისი გადანყვეტილების მიღებას. მარკეტინგული კვლევის შედეგი მოიცავს, როგორც ანალიზს, ისე სინთეზს. სინთეზით შესაძლებელია მარკეტინგული გადანყვეტილებების მიღება. მარკეტინგული გადანყვეტილება მოიცავს უკვე არსებული ან პერსპექტიული კომპანიისთვის რეკომენდაციებს.

თავის მხრივ მარკეტინგული გადანყვეტილება შეიძლება იყოს სტრატეგიული და ტაქტიკური. სტრატეგიული გადანყვეტილება ყალიბდება სტრატეგიული გადანყვეტილებების საფუძველზე და ფორმირდება, როგორც მარკეტინგის კომპლექსის ერთობლიობა. სტრატეგია მუდმივად განიცდის ტრანსფორმირებას მარკეტინგის გეგმასა და პროგრამაში. მარკეტინგული პროგრამის დამუშავება ხდება მარკეტინგის სტრატეგიული გეგმის დამუშავების პარალელურად.

საქართველოში არსებული ფირმებისთვის პრიორიტეტულია საფირმო საქონლის სტრატეგიის ფორმირება, რომელიც უზრუნველყოფს საქონლის მაღალ ხარისხს, ფასების მყარ დონეს. მისი შექმნის 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 შესაძლებლობიდან გამომდინარე.

სტრატეგიულ გადაწყვეტასა და მარკეტინგულ პროგრამას შორის შესაბამისობაზე წარმოდგენას იძლევა მარკეტინგული მენეჯმენტი, როგორც დაგეგმვის და რეალიზაციის, საფასო პოლიტიკის, საქონლის, მომსახურების და იღვის შექმნის და განვრცობის ერთიანი კონცეფცია, რომელიც მიმართულია, როგორც ინდივიდუალური, ისე ორგანიზაციული მოთხოვნილების დაკმაყოფილებისაკენ გაცვლის მეშვეობით. (ნახ. 2.1.1.)

ნახაზი 2.1.1.

**მარკეტინგის გეგმაში და პროგრამაში სტრატეგიის ტრანსფორმირება**



**წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ**

შემდეგი ეტაპია მარკეტინგის მართვის ფორმირება, მომსახურება და ექსპლუატაცია. მარკეტინგული საქმიანობის სისტემა მოიცავს მთლიანად მარკეტინგული საქმიანობის ერთობლიობას, რომელიც უზრუნველყოფს მარკეტინგული სისტემის ფუნქციონირებას.

მარკეტინგული საქმიანობის სისტემებია: კომპანიაში განყოფილებებს შორის ფუნქციური კავშირების დადგენა, მარკეტინგის რესურსი და ბიუჯეტი, კონტროლი, მონიტორინგი, აუდიტი, კონტროლი და ანალიზი, მარკეტინგის ფუნქციონირების ეფექტიანობის შეფასება, მარკეტინგის ინფორმაციის შეგროვების ტექნოლოგია, მარკეტინგის და მარკეტინგული კვლევების ორგანიზაცია, კომპანიის თანამშრომლებისა და მარკეტინგის სამსახურის მართვა.

ფირმის მენეჯმენტის ძირითადი პოზიციები - მარკეტინგის მენეჯერი, როგორც კ. მინცბერგი განსაზღვრავს, არის განსაზღვრული ქცევის წესების ნაკრების მატარებელი,

რომელიც შეესაბამება კონკრეტულ დაწესებულებას და კონკრეტულ თანამდებობას. მართვის პროცესის განხილვის დროს პორტერი უფრო ფრთხილი სტრატეგიისკენ იხრება ხოლო მინცბერგი კონკრეტულ ვითარებაზე დაყრდნობით გამოავლენს სამოქმედო სტრატეგიას.ორივე მიდგომა აქტუალურია და დღემდე გამოიყენება. მნიშვნელოვანია პორტერის სამი საბაზისო სტრატეგია და ხუთი მამოძრავებელი ძალის მოდელი. მისი მიდგომა „გათვლილი სტრატეგია“ შესანიშნავად მუშაობდა მე-20 საუკუნის 80-იანი წლების მიწურულს და 90-იანი წლების დასაწყისში. დღეს კი მსოფლიო შეხედულება შეიცვალა. ჩვენ დროში ამ ტიპის სტრატეგიის ფართო მასშტაბით გამოყენება არარეალურია. ეს არის ის დრო, როდესაც შესაძლებელია წარსულისა და აწმყოს საფუძველზე მომავლის დაგეგმვა. (შუბლაძე..., 1994: 65)

კომპანიის მენეჯმენტის წარმატებისათვის ეფექტიანი იქნება დავენერგოთ ე. დემინგის ცნობილი 14 პრინციპი. დღემდე ითვლება, რომ დემინგი არის ხარისხის ამაღლების საკითხში „მსოფლიო პატრიარქი“. მას მიუძღვის ძალიან დიდი წვლილი იაპონიაში მმართველობითი სტილის შეცვლაშიდა მას „იაპონურ სასწაულსაც“ უწოდებენ.

**პრინციპი 1.** მენეჯმენტმა უნდა იმოქმედოს ისე, რომ საქონლის და მომსახურების სრულყოფა იყოს მუდმივი და არაერთჯერადი. კომპანიის საბოლოო მიზანია გახდეს კონკურენტუნარიანი, დარჩეს ბიზნესში და უზრუნველყოს სამუშაო ადგილი.

**პრინციპი 2.** გაითავისო ის, რომ ჩვენ ვცხოვრობთ ახალ ეპოქაში - დემინგის შეხედულებით ახალი ეპოქა შექმნილია იაპონიის მიერ და განსხვავებულია ამერიკისაგან. იგი ურჩევს დასავლეთის მენეჯერებს შემობრუნდნენ 180 გრადუსით და იმოქმედონ „ერთი ჯგუფის პრინციპით“.

**პრინციპი 3.** გამოირიცხოს წარმოების დამოკიდებულება მასობრივ კონტროლზე. ხშირად ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით რუტინული 100%-იანი კონტროლი გეგმაში ხარვეზის ეკვივალენტურია. რადგანაც პროცესს არ გააჩნია ის შესაძლებლობები, რასაც მოითხოვს ტექნოლოგია.

**პრინციპი 4.** ნუ განახორციელებთ შეკვეთის მიღებას მხოლოდ ფასიდან გამომდინარე.

**პრინციპი 5.** წარმოების ცალკეული პროცესების სისტემატური გაუმჯობესება. საქონლის ხარისხი გათვალისწინებული უნდა იქნეს პროექტების დროსაც.

**პრინციპი 6.** სწავლების ორგანიზება. როგორც ადმინისტრაცია, ასევე ნებისმიერი თანამშრომელი საჭიროებს კვალიფიკაციის მუდმივ ამაღლებას იმისათვის, რომ უკეთ გაიგონ პრობლემა და რაც მთავარია, შრომა იქცეს სასიამოვნო პროცესად.

**პრინციპი 7.** გახდით ლიდერი, მმართველები უნდა იყვნენ ლიდერები.

**პრინციპი 8.** აღმოიფხვრას შიში. ვერცერთი კომპანია ვერ მიღწევს სასურველ შედეგს, თუკი თავს არ გრძნობს დაცულად.

**პრინციპი 9.** დაამსხვრიეთ ბარიერები ცალკეულ ქვეგანყოფილებებს შორის.

**პრინციპი 10.** გამორიცხეთ ლოზუნგი, ქადაგება, მითითებები უშუალოდ შემსრულებლისათვის, თუკი ეს მითითებები უშუალოდ არ გამორიცხავს დეფექტებს.

**პრინციპი 11.** ნუ დააწესებთ უსაფუძვლო ხარისხობრივ ნორმას თანამშრომლებისათვის და ხარისხობრივ მაჩვენებლებს ადმინისტრაციის თანამშრომლებისათვის.

**პრინციპი 12.** მოხსენით თანამშრომელთა პროფესიულ ღირსებაზე უარყოფითად მოქმედი დაბრკოლებები!!! - დემინგი მიიჩნევს, რომ თანამშრომელს წარმოდგენა არ უნდა ჰქონდეს მხოლოდ მის მიერ შესასრულებელ სამუშაოზე, არამედ მას კარგად უნდა ჰქონდეს გათავისებული, რომ მომხმარებლის მოთხოვნების დაკმაყოფილება და ფირმის იმიჯის ფორმირება მისი დამსახურებაა!

**პრინციპი 13.** კომპანიას ჭირდება არა მარტო კარგი ადამიანები, არამედ ადამიანები, რომლებიც უკეთესი ხდებიან განათლებით. კომპანია ხელს უნდა უწყობდეს თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლებას. განათლება ხომ მომავლისათვის ჩადებული კაპიტალია.

**პრინციპი 14.** კომპანიის ხარისხის ასამაღლებლად მუდმივად განახორციელებთ ცვლილებები.

მიგვაჩნია, რომ ედვარდ დემინგის მიერ ჩამოყალიბებული პრინციპების გატარება ქართულ ფირმებში იქნება მათიწარმატების გარანტი, რადგან დემინგის პრინციპით პრიორიტეტულია ხარისხი. დემინგის ნაშრომი „კრიზისიდან გამოსასვლელად“ მიმართულია დასავლეთის და ამერიკელი მმართველობისაკენ, თუმცა თუკი მას ჩვენი ქართველი მმართველებისაკენ მივმართავდით, მაშინ ქართული რეალობიდან გამომდინარე, საჭირო გახდებოდა რაღაც ნაწილის ამოღება და რაღაც ნაწილის -

პირიქით დამატება. მიგვაჩნია, დემინგის პრინციპების დაცვით მმართველობითი საქმიანობა სასარგებლო იქნება ქართული კომპანიებისთვისაც. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს მომხმარებელთა მოხთოვნილების დაკმაყოფილებას, საქონლის თუ მომსახურების შექმნის პროცესში მომხმარებელთა კვლევის შედეგების გათვალისწინებას, გუნდურ მუშაობას, კვალიფიციური კადრებით დაკომპლექტებას, ტრენინგებს და კვალიფილაციის ამაღლებას, თანამშრომელთა წახალისებას, კომპანიის მხრიდან სოციალური პასუხისმგებლობის განხორციელებას, კომპანიის იმიჯის ფორმირებაში მედიის აქტიურ ჩართულობას, პროცესების ცვლილებას და გაზომვას.

## **2.2. ფირმის მარკეტინგული სამსახურის ორგანიზაციული სტრუქტურის სახეები და მისი დახასიათება ქართულ ფირმებში**

ფირმის წარმატება განპირობებულია სამი ფაქტორით: არჩეული სტრატეგიით, ორგანიზაციული სტრუქტურით და იმით, თუ როგორ ფუნქციონირებს ეს სტრუქტურა. რადგან ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურა ესაა ქვედანაყოფებისა და სამსახურის ერთობლიობა. თავის მხრივ ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურა განსაზღვრავს ფირმის მარკეტინგულ სტრუქტურასაც. მარკეტინგის ორგანიზაცია კომპანიაში ესაა მარკეტინგული საქმიანობის ორგანიზაციული საკითხების გადაწყვეტის პროცესი. კომპანია უნდა ცდილობდეს შექმნას სრულყოფილი მარკეტინგული ორგანიზაციული სტრუქტურა, დააკომპლექტოს ის კვალიფიციური მარკეტოლოგებით, მუდმივად ახორციელებდეს კადრების გადამზადება-სწავლება-კვალიფიკაციის ამაღლებას, უზრუნველყოფდეს ფირმის ქვედანაყოფებს შორის ეფექტიან კომუნიკაციას და რაც ძალზედ მნიშვნელოვნად მიგვაჩნია, კომპანიაში უნდა იგრძნობოდეს გუნდურობა და თითოეულ თანამშრომელს გათავისებულები უნდა ჰქონდეს მისი შრომის აუცილებლობა და წვლილი ერთიანი მიზნის მიღწევაში.

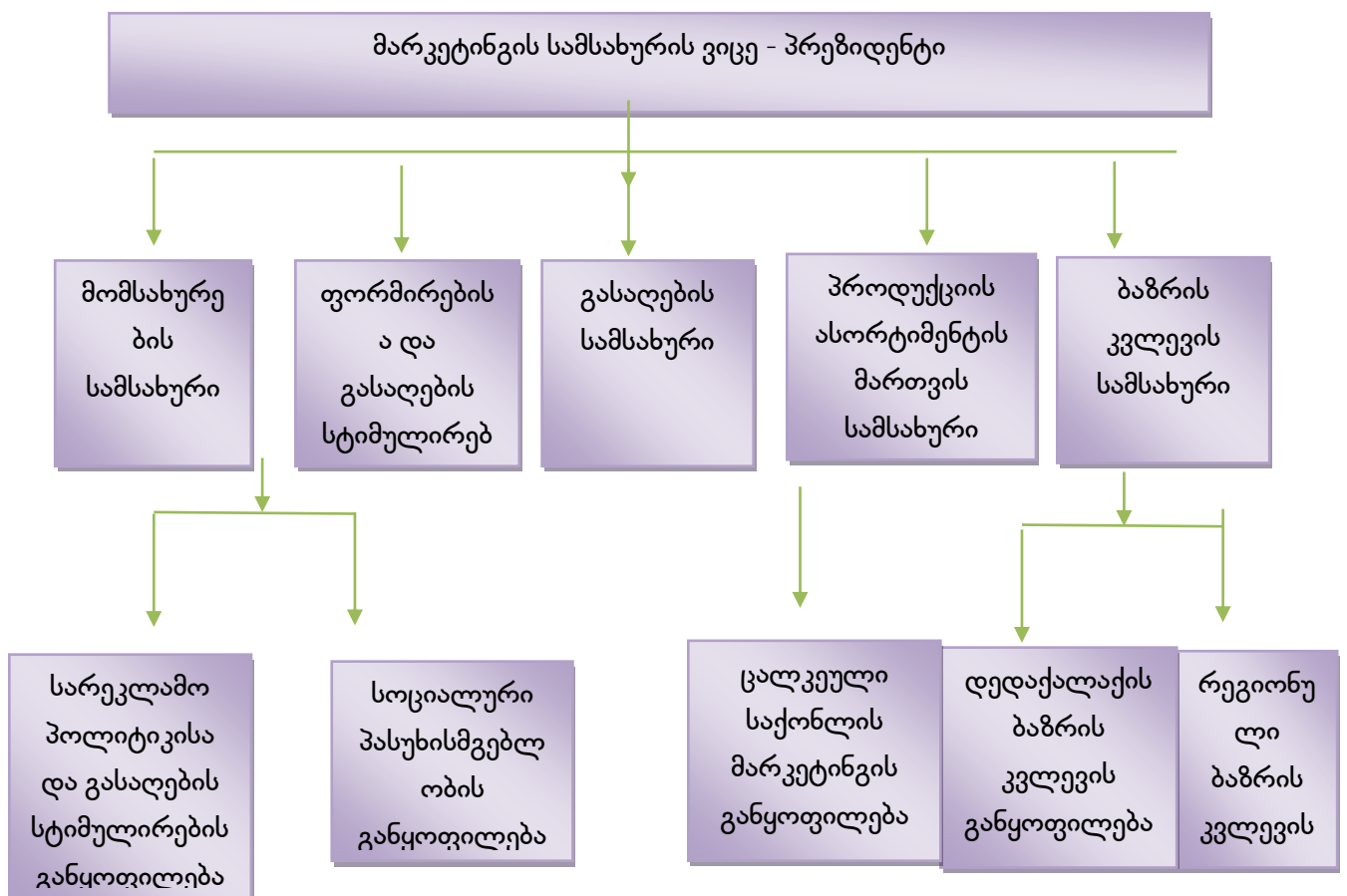
ფირმებისათვის, რომლებიც თავიანთ საქონელს ყიდნიან სხვადასხვა ბაზარზე, დამახასიათებელია უთანასწორო სავაჭრო შეღავათები, საქონელი კი მოითხოვს სპე-

ციფიკურ მომსახურებას. ბაზრად შეიძლება მოგვევლინოს მრეწველობის რომელიმე სფერო ან ერთგვაროვან მყიდველთა ჯგუფი. საბაზრო საქმიანობის ყურადღების ცენტრში დგას მყიდველთა მოთხოვნილება. ძირითადი ბაზრები გამყარებულია ბაზრის მმართველების მიერ, რომლებიც თავის მხრივ თანამშრომლობენ სხვადასხვა მიმართულების ფუნქციური და საგეგმო ქვედანაყოფების სპეციალისტებთან. შესაბამისად თითოეული ბაზრისათვის აუცილებელია შემუშავდეს საკუთარი სტრატეგია.

ბაზრების მმართველები პასუხს აგებენ ფუნქციური საქმიანობის ცალკეული სახეების მიხედვით პერსპექტიული და წლიური გეგმების დამუშავებაზე. ამ პრინციპის შესაბამისად მარკეტინგის სამსახურების შექმნით შესაძლებელია საწარმოს საქმიანობის შესაბამისობაში მოყვანა მომხმარებელთა საჭიროებებსა და მოთხოვნილებებთან.

ფირმებში, რომლებიც აწარმოებენ ისეთ პროდუქციას, რომელსაც შეისყიდის ბევრი რეგიონი, შესაბამისად ვაჭრობენ მთელი ქვეყნის ტერიტორიაზე, იქმნება რეგიონზე ორიენტიებული მარკეტინგული სამსახურები. ამ პრინციპით მარკეტინგის სამსახურების შექმნა, ცხადია, დამოკიდებულია ქვეყნის გეოგრაფიულ მონაცობაზე. მაგალითად, აშშ-ის ტერიტორიაზე იმ კომპანიებში, რომლებიც მთელი ქვეყნის ტერიტორიაზე ვაჭრობენ, ხშირად მარკეტინგის სამსახურები სწორედ გეოგრაფიული პრინციპის მიხედვით იქმნება. მათ დაქვემდებარებაში არიან გასაღების ზონალური სამსახურის მმართველები, რომლებსაც თავის მხრივ, დაქვემდებარებაში ჰყავთ გასაღების რაიონული სამსახურების მმართველები, მათ კი ადგილზე სავაჭრო აგენტები ექვემდებარებიან. (ნახ. 2.2.1.)

ორგანიზაციულ-მარკეტინგული სტრუქტურის მოდელი



წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ

აქვე განვიხილავთ მარკეტინგის ქვედანაყოფების ფუნქციებს: ბაზრის კვლევის სამსახურმა უნდა მოიცვას საინფორმაციო-კვლევითი განყოფილება, საქონლის მოთხოვნილებაზე კვლევის განყოფილება, ბაზრის კვლევის ტექნიკური მომსახურების განყოფილება. საინფორმაციო-კვლევით ჯგუფში აუცილებელია იყვნენ ეკონომისტები, რომლებიც მოახდენენ კომერციული სახის ინფორმაციის შეკრებას, შესწავლას და დასკვნების გაკეთებას.

წარმოებული საქონლის მოხმარების სპეციფიკიდან გამომდინარე, საქართველოში მიზანშეწონილია რეგიონზე ორიენტირებული მარკეტინგული ბაზრის კვლევის სამსახურების შექმნა, განსაკუთრებით იმ კომპანიებისათვის, რომლებიც ვაჭრობენ მთელი ქვეყნის ტერიტორიაზე, სადაც დედაქალაქისა და რეგიონული ბაზრის კვლევის სამსახურის მმართველები დაექვემდებარებიან ერთიანი ბაზრის კვლევის სამსახურის მმართველს.

პროდუქციის ასორტიმენტის მართვის სამსახურმა უნდა განსაზღვროს ძველი და ახალი პროდუქტის ასორტიმენტი. მასში უნდა იყვნენ სასაქონლო ასორტიმენტის ფორმირების და საქონლის ხარისხის მართვის სპეციალისტები.

მიგვაჩნია, რომ სწორედ საქონლის მმართველმა თვალ-ყური უნდა ადევნოს მარკეტინგის კომპლექსს, რაც ბაზარზე წარმოქმნილი პრობლემების დროულად გადაწყვეტას განაპირობებს, ამ დროს ყურადღების მიღმა არ რჩება არც ერთი საქონელი, რაც მომხმარებელთა მოთხოვნილებების სრულად დაკმაყოფილებას უზრუნველყოფს.

გასაღების სამსახურმა უნდა მოიცვას გასაღების ოპერატიული განყოფილება, მასში შემავალი სპეციალისტების რაოდენობა დამოკიდებულია დამზადებული პროდუქციის ნომენკლატურაზე, ფირმის საწარმოო - სამეურნეო საქმიანობაზე.

მომსახურების სამსახურის შექმნა მიზანშეწონილია მხოლოდ იმ კომპანიებში, რომლებიც აწარმოებენ რთულ ტექნიკას. ამ განყოფილებაში უნდა იყვნენ სერვისული მომსახურების ქსელის მართვის სპეციალისტები, სარემონტო სახელოსნოები, რომლებიც აღჭურვილი იქნებიან სათადარიგო ნაწილებით და მომსახურების ცენტრებით. მარკეტინგული სტრუქტურის ფორმირებამდე აუცილებელია გავითვა-



ლისწონოთქვედანაყოფებს შორის ეფექტიანი კავშირის დამყარება, რაც უზრუნველყოფს ინფორმაციის ზუსტ მიწოდებას, კავშირის სისტემას უნდა ახასიათებდეს უკუკავშირი.

ერთ ხელმძღვანელზე დაქვემდებარების პრინციპი - თანამშრომლები მითითებას უნდა იღებდნენ ერთი ხელმძღვანელისაგან. ერთი და იმავე მიზნის მისაღწევად შესასრულებელ სხვადასხვა ფუნქციას სჭირდება ერთი ხელმძღვანელი. მარკეტინგული სტრუქტურის განშტოება არ უნდა იყოს ძალიან დიდი, რაც უფრო ნაკლები იქნება ბმულები მარკეტინგულ სტრუქტურაში, მით უფრო ხანმოკლე დროში მოხდება ინფორმაციის მიწოდება ქვევიდან ზევით და დირექციის ბრძანების შესრულება კი ზევიდან ქვევით. პასუხისმგებლობის კოორდინაცია, რაც უნდა განახორციელოს მარკეტინგის დირექტორმა.

ჩვენ მიერ შესწავლილ იქნა კვების პროდუქტების დარგების განვითარების ტენდენცია ისეთ ქართულ კომპანიაზე როგორცაა „ნიკორა“.

„ნიკორა“ ქართულ ბაზარზე ერთ-ერთი ყველაზე წარმატებული კვების პროდუქტების მწარმოებელი გახლავთ. კომპანიის ისტორია 1998 წელს იღებს სათავეს და ყველასათვის საყვარელი სოსისების - რძიანისა და ივერიას წარმოებას უკავშირდება. „ნიკორას“ ჰოლდინგში ნახევარფაბრიკატების, თევზეულის, რძის ნაწარმის, ნაყინის, პურ-ფუნთუშეულის, სალათების, გაყინული საკონდიტრო ნაწარმისა და ღვინის საწარმოებია გაერთიანებული. კომპანია იმპორტის მიმართულებითაც აქტიურად მუშაობს და ფერმერული მეურნეობების არარსებობის პირობებში, საკუთარი წარმოებისთვის საჭირო ნედლეული მსოფლიოს ავტორიტეტული ქარხნებიდან შემოაქვს. „ნიკორას“ ჰოლდინგში ერთიანდება კომპანია „ინტრედი“, რომელც ქართულ ბაზარზე მსოფლიო მასშტაბის ალკოჰოლური და არაალკოჰოლური სასმელების ბრენდების იმპორტითაა დაკავებული. „ნიკორა“ ერთ-ერთი უმსხვილესი დამსაქმებელიცაა. ამჟამად, ჰოლდინგში 6000-ზე მეტი ადამიანი მუშაობს, რომელთა რაოდენობა კომპანიის განვითარების პირდაპირპროპორციულად იზრდება. „ნიკორა“ ერთ-ერთი პირველია ქართული კვების პროდუქტების მწარმოებელ კომპანიებს შორის, ვინც მრავალი წელია ფლობს ISO 9001 : 2008; ISO 22000 : 2005 –

HAGGPsერთიფიკატებს და როგორც წარმოებაში, ასევე მენეჯმენტში ზედმინწევნით იცავს ხარისხის მართვის და სურსათის უვნებლობის საერთაშორისო სტანდარტებს. მომხმარებლის ნდობასა და ლოიალობას „ნიკორას“ მიმართ კომპანიის 21 წლიანი გამოცდილება, სტაბილურად მაღალი ხარისხის პრდუქცია, მრავალფეროვანი ასორტიმენტი, ფასისა და ფასეულობის თანხვედრა და საზოგადოებასთან მუდმივი დიალოგის რეჟიმი განსაზღვრავს.

კომპანია „ნიკორას“ შემადგენლობაშია: 8 სხვადასხვა მიმართულების კვების პროდუქტების სანარმო, 500 პროდუქტი ჰოლდინგის მასშტაბით, 120 სატრანსპორტო საშუალება სადისტრიბუციო ქსელში, 6118 დასაქმებული ადამიანი, 4 სასაწყობე მეურნეობა თბილისსა და რეგიონებში, 285 სუპერმარკეტი საქართველოს მასშტაბით, 25 სავაჭრო ჯიხური, ერთი ფერმა, ნედლეულისა და მსოფლიო ბრენდების პროდუქციის იმპორტიორი.

სს „ნიკორას“ სავაჭრო ნიშნებია:

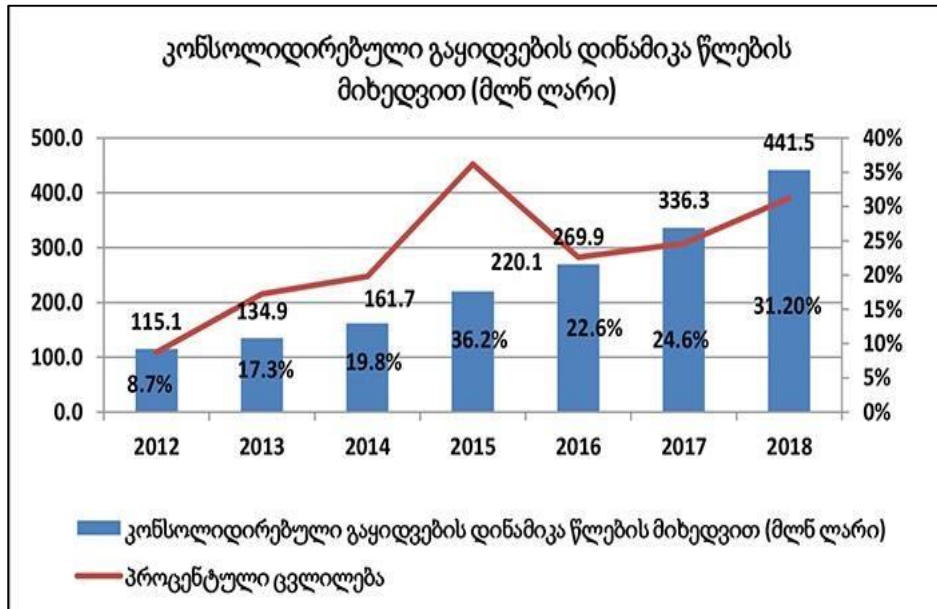
- ნიკორა
- მზარეული
- ოკეანე
- დღის პროდუქტები
- პალომა
- პანე
- 24 სალათი
- ინტრეიდი

ასევე საყურადღებოა კომპანია „ნიკორას“ სიახლეები: 2019 წლის 19 მაისს კომპანიამ საქართველოს ბანკის უნივერსიტეტთან თანამშრომლობის მემორანდუმი გააფორმა. თანამშრომლობის ფარგლებში საქართველოს ბანკის უნივერსიტეტის სტუდენტები კომპანიაში სხვადასხვა პოზიციაზე სტაჟირებას გაივლიან და პრაქტიკულ გამოცდილებასაც მიიღებენ. მემორანდუმი ერთწლიან პერიოდს მოიცავს.

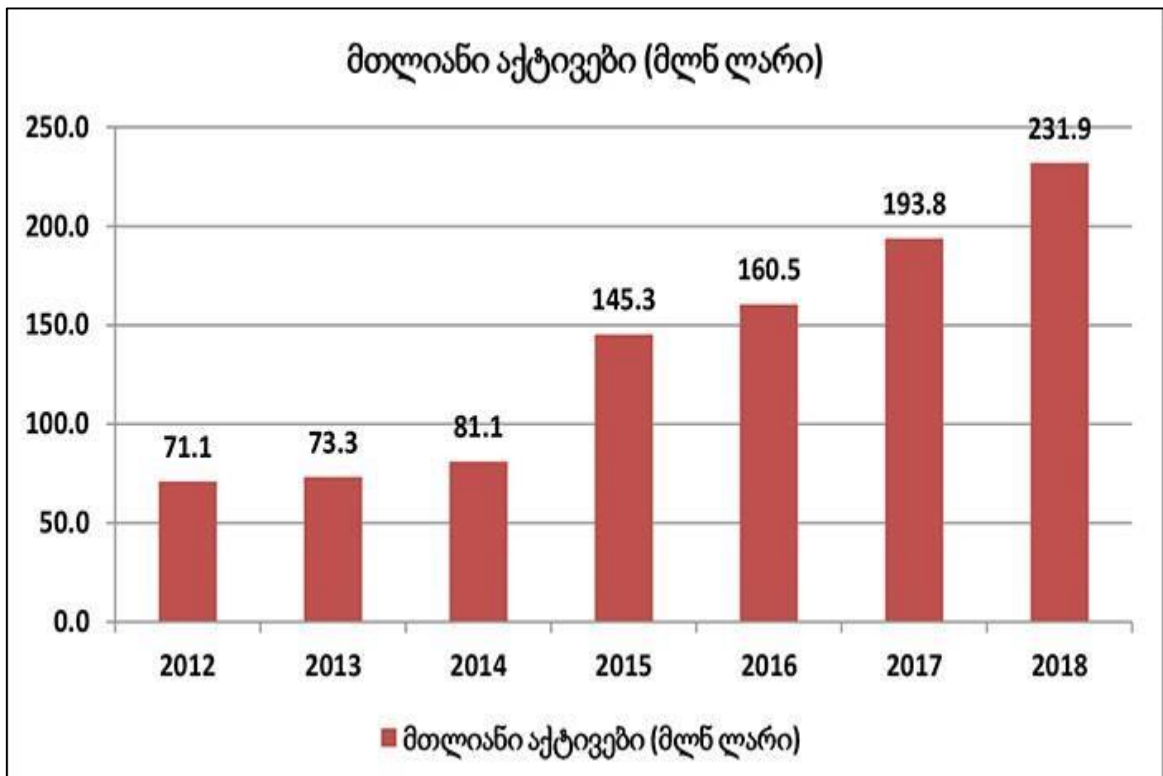
დიაგრამები გვიჩვენებს კომპანია „ნიკორას“ ფინანსურშედეგებს 2012 წლიდან 2018 წლამდე, სადაც ასახულია კონსოლიდირებული გაყიდვების დინამიკა(მლნ ლარი),

მთლიანი აქტივები(მლნ ლარი), ბიუჯეტში გადასახადები(მლნ ლარი), სავაჭრო ობიექტების რაოდენობა და თანამშრომლების რაოდენობა წლების მიხედვით. (ნახ. 2.2.2.)

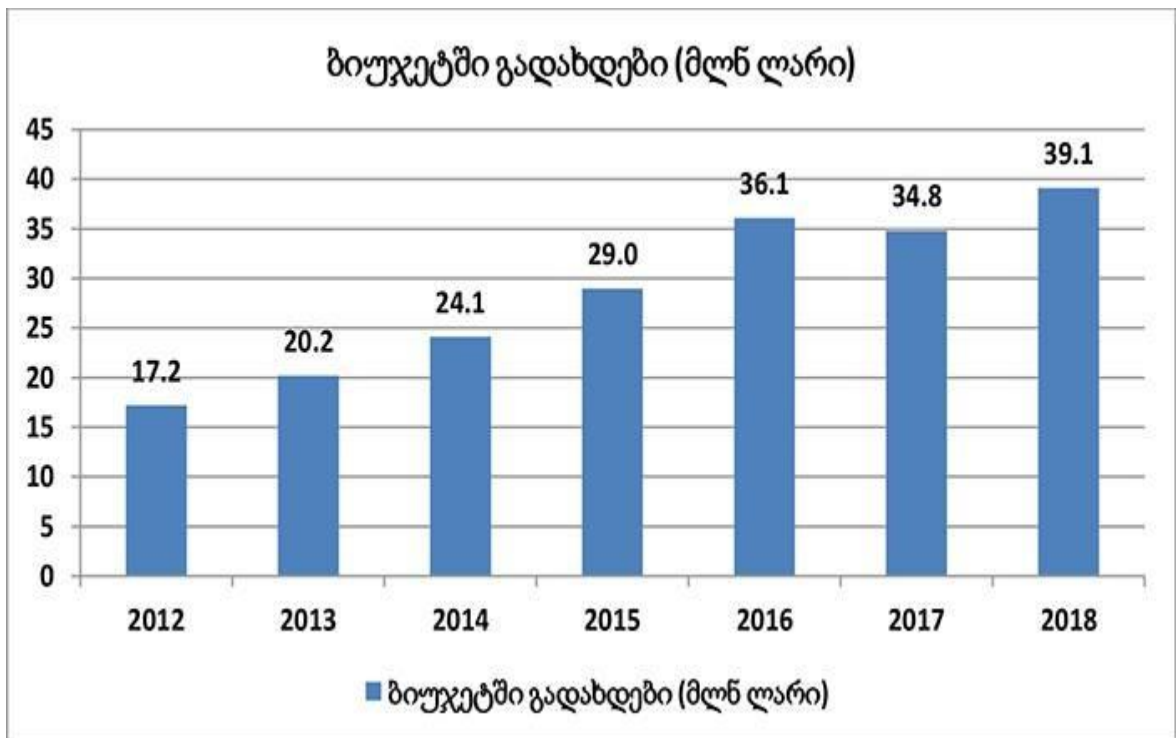
დიაგრამა 2.2.2.



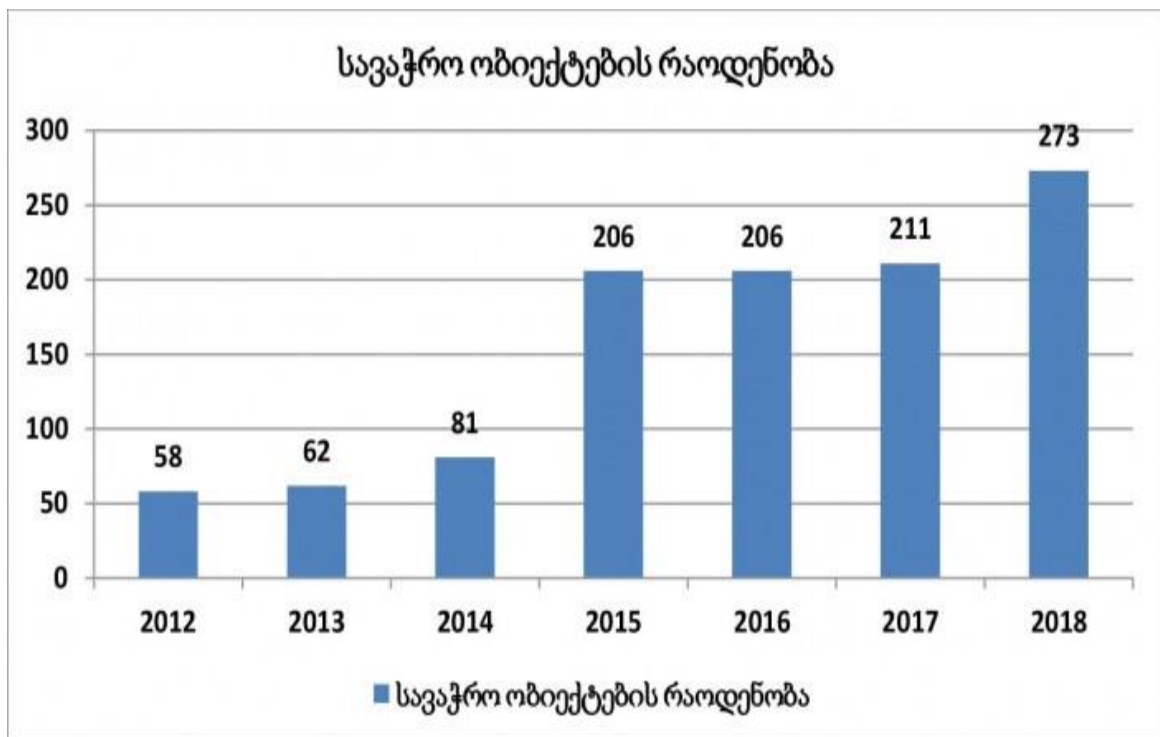
დიაგრამა 2.2.3.



დიაგრამა 2.2.4



დიაგრამა 2.2.5



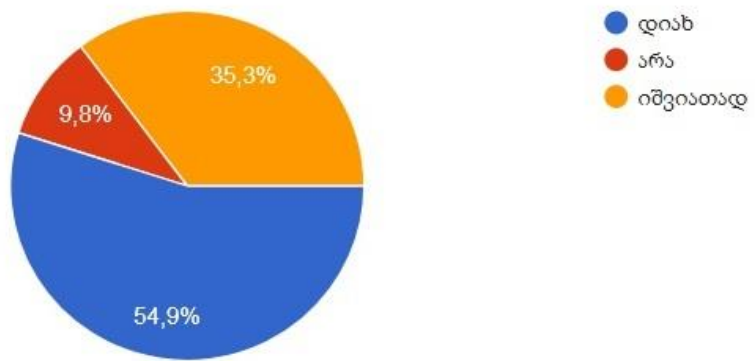
წყარო: <http://nikoraholding.ge/georgian/results>

„ნიკორას“ მარკეტინგის სამსახურის უფროსის, ქალბატონ გვანცა ჩოგოშვილის თქმით: „ნიკორას“ წარმატების ფორმულა არის მომხმარებლისათვის ხარისხიანი პროდუქტის მიწოდება, ასევე სიახლეების დანერგვისკენ სწრაფვა, ის რომ დღეს-დღეობით კომპანია უკვე 500-მდე დასახელების პროდუქტს აწარმოებს, ნიკორას წარმატების საწინდარია. კომპანია „ნიკორა“ ჰოლდინგში შემავალი კომპანიებისათვის ქმნის მაქსიმალურ პირობებს, რათა აწარმოონ უმაღლესი ხარისხის პროდუქცია, რომელიც იქნება ორიენტირებული კვების მრეწველობის დარგში. ქალბატონი გვანცა აღნიშნავს, კომპანიაში დასაქმებულთა რიცხვს, რომელიც 6000 აჭარბებს.

კომპანია „ნიკორას“ გენერალური დირექტორი ირაკლი ბოქლოშივილი ყურადღებასამახვილებს, რომ საწარმოს თანამშრომლებმა ხელფასი და გვიანების გარეშე მიიღონ, ისარგებლონ კუთვნილი შვებულებითა და ანაზღაურებადი ბიულეტენით, ხოლო ზეგვეგმიურ მუშაობაზე ანაზღაურება დამატებით, გაზრდილი ტარიფით მიიღონ.

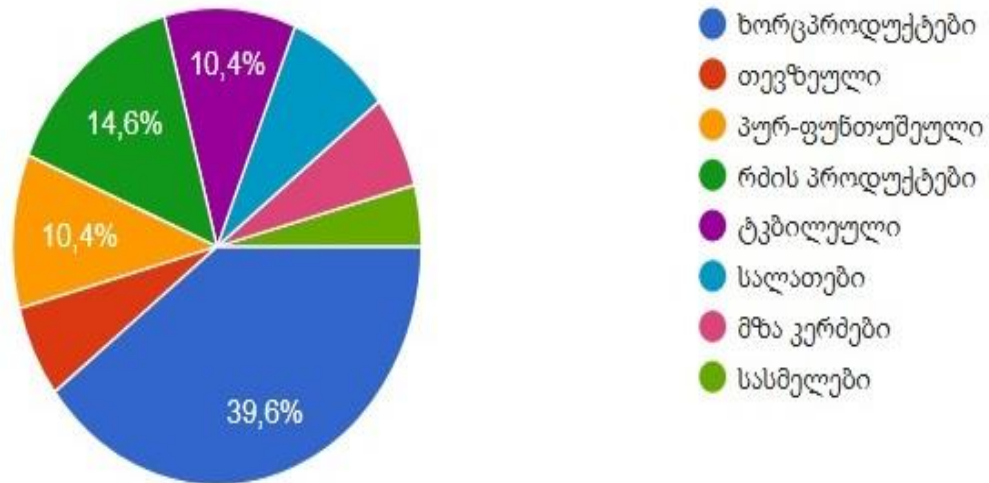
კომპანია „ნიკორას“-თან მიმართებაში ჩავატარეთ გამოკვლევა. შედეგებმა გვიჩვენა, რომ მოსახლეობის 54,9% არის კომპანია „ნიკორას“ პროდუქციის მომხმარებელი, 9,8% საერთოდ არ მოიხმარს „ნიკორას“ პროდუქციას, 35,3% კი იშვიათად მოიხმარს.

დიაგრამა 2.2.6.



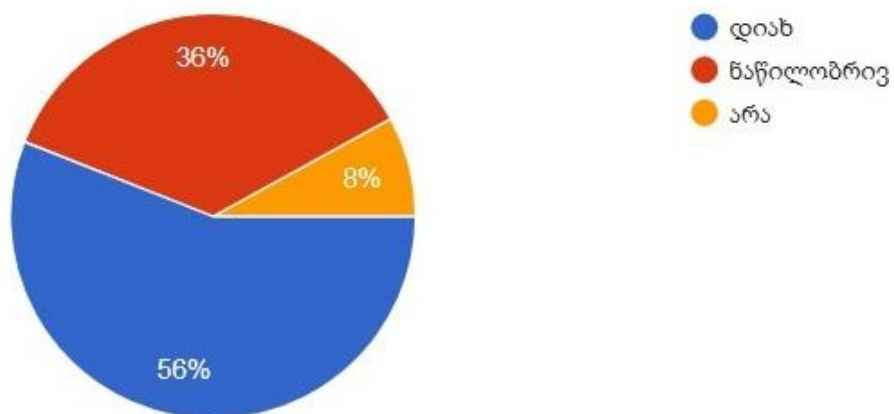
„ნიკორას“ პროდუქტებიდან მომხმარებლების მეტი წილი მოიხმარს ხორც-პროდუქტებს.

დიაგრამა 2.2.7.



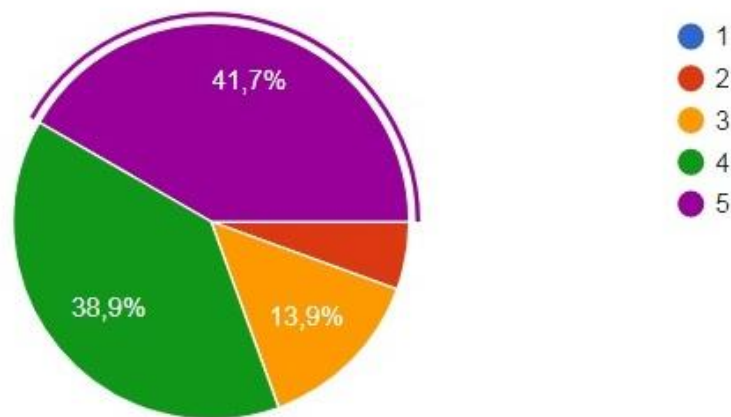
რაც შეეხება ხარისხს, 56% მიიჩნევს რომ კომპანია აწარმოებს ხარისხიან პროდუქციას, 36% მიიჩნევს რომ ნაწილობრივ ხარისხიან პროდუქციას აწარმოებს, ხოლო 8% უკმაყოფილოა ნიკორას მიერ წარმოებული პროდუქციის ხარისხით.

დიაგრამა 2.2.8.



კომპანიის არსებობა საქართველოში შევაფასეთ 5 ბალიანი სისტემით, სადაც 41,7% იყო 5 ქულიანი შეფასება, 38,9% 4 ქულიანი, 13,9% 3 ქულიანი, 5,6% 2 ქულიანი და გამოკითხვიდან ვასკვნით, რომ მოსახლეობის უმრავლესობა კმაყოფილია კომპანია „ნიკორას“ არსებობით ბაზარზე, კომპანია გამუდმებით სიახლეების ძიებაშია და ცდილობს მომხმარებელს გაუწიოს ისეთი მომსახურება რომელიც გამოარჩევს კომპანიას სხვა ფირმებისაგან.

დიაგრამა 2.2.9.



### 2.3. მარკეტინგის სამსახურის ქვედანაყოფების ძირითადი ამოცანები და ფუნქციები

კომპანიაში სწორად აგებულ ორგანიზაციულ სტრუქტურას შეუძლია იმუშაოს მასში არსებითი ცვლილებების შეტანის გარეშე. სწორად გაკეთებულ სტრუქტურაში ადამიანები იცვლებიან ისე, რომ თვით ამ სტრუქტურებში მნიშვნელოვანი ცვლილებები არ ხდება. ასეთი სტრუქტურები ორგანიზაციის დანიშნულების ღრმა გააზრებისა და მთავარი პროცესების სწორად დამუშავების შედეგად იქმნება. ისინი თვითონ მართავენ ადამიანებს და არა პირიქით, ადამიანები მართავენ მათ. ასეთი სტრუქტურები ეხმარებიან ორგანიზაციას: 1. განახორციელოს სტრატეგია; 2. ეფექტიანად მართოს მიმდინარე პროცესები; 3. უკეთ გამოიყენოს მასში მომუშავე ადამიანების შესაძლებლობები. ეს არის ის სამი ამოცანა, რომელსაც სწორად გაკეთებული ორგანიზაციული სტრუქტურა უნდა ემსახურებოდეს.

მარკეტინგული ქვედანაყოფილებიდან განვიხილავთ ძირითად განყოფილებებს:

**1. მარკეტინგული კვლევის და მარკეტინგული გეგმის შექმნის განყოფილება, რომელიც ასრულებს შემდეგ ფუნქციას:**

- მარკეტინგული ღონისძიებების დაგეგმვა;
- მიზნობრივი ბაზრის შესაბამისი სტრატეგიის შემუსავება;
- საბაზრო შესაძლებლობების ანალიზი;
- კონკურენტუნარიანობის SWOT ანალიზის ჩასატარებლად მარკეტინგული კვლევის ჩატარება;

- ანტიკრიზისული მართვის მოდელის შექმნა;

**2. კომპანიის სასაქონლო ასორტიმენტის დაგეგმვის განყოფილება, რომელიც ასრულებს შემდეგ ფუნქციებს:**

- მომხმარებელთა მოთხოვნის გათვალისწინებით სასაქონლო პოლიტიკის ფორმირება და კონკურენტუნარიანობის განსაზღვრა;

- თითოეულ სასაქონლო ერთეულზე მოთხოვნის მექანიზმის შექმნა;
- მომხმარებლის მოთხოვნის შესაბამისი ასორტიმენტული ჯგუფის საქონლის შექმნა;
- ბაზარზე საქონლისა და მომსახურების ეფექტური პოზიციონირებისათვის ბრენდის ხელშეწყობა;

**3. რეკლამის და სტიმულირების სამსახური, რომელიც ორიენტირებულია, როგორც კომერციული წარმატების მიღწევაზე სარეკლამო პოლიტიკის, ბაზრობა-გამოფენებზე, აუქციონზე და სხვა ღონისძიებების მონაწილეობით, ისე სოციალურ ღონისძიებებში აქტიური ჩართულობით დადებითი საზოგადოებრივი აზრის ფორმირებაზე. თირმაში მარკეტინგული საქმიანობის ორგანიზაციული სტრუქტურა წარმოადგენს მარკეტინგის სამსახურის ორგანიზაციის კონსტრუქციას, რომლის საფუძველზე ხორციელდება მარკეტინგული საქმიანობის მართვა. შესაბამისად, მარკეტინგულ სტრუქტურას გადამწყვეტი როლი აკისრია მარკეტინგის კონცეფციის წარმატებული რეალიზაციისათვის.**

ბოლო პერიოდში ქართულ ფირმებში მარკეტინგული განყოფილებების შექმნამ ჩამოაყალიბა გარკვეული მოთხოვნები: როგორი უნდა იყოს მარკეტოლოგი, რა გამოცდილებას უნდა ფლობდეს, ხშირად ხდება ძველი კადრების ჩანაცვლება ახლით.



მარკეტინგი გარკვეულწილად მარკეტოლოგის მხრიდან შემოქმედებით მიდგომასაც კი საჭიროებს.

კომპანიებში არსებობს შემდეგი თანამდებობრივი ერთეულები: მარკეტინგის ტოპმენეჯერი, ფუნქციური სპეციალიზაციის მენეჯერი, სავაჭრო მარკის და საქონლის მენეჯერი, გასაღების მენეჯერი, კომუნიკაციის მენეჯერი და ფასების მენეჯერი. განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

როგორც აღვნიშნეთ, მარკეტინგის სამსახურის სათავეში, როგორც წესი, საწარმოს ხელმძღვანელობის შემდეგ მეორე პირია - მარკეტინგის დირექტორი ანუ ფირმის ვიცე-პრეზიდენტი მარკეტინგის საკითხებში. მარკეტინგის ტოპ-მენეჯერი განსაზღვრავს კომპანიის მისიას, განვითარების პერსპექტივას, ახდენს მართვის პროცესებისთვის სტრუქტურის ფორმირებას, საბაზრო შესაძლებლობების სტრატეგიისა და ტაქტიკის შემუშავებას, კოორდინაციას უწევს მმართველობის გეგმიურ პროცესებს, ამუშავებს შრომის მოტივაციის სისტემას, იცავს მის უსაფრთხოებას და ახორციელებს მარკეტინგული საქმიანობის კონტროლს.

ფუნქციური სპეციალიზაციის მენეჯერი წარმართავს მარკეტინგის მართვის პროცესს, ჩართულია დაგეგმვის, მარკეტინგული კვლევის, გასაღების ორგანიზაციის, მარკეტინგული კომუნიკაციისა და სერვისული მომსახურების პროცესში.

სავაჭრო მარკის ანუ საქონლის მენეჯერი მიზნად ისახავს პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების სტრატეგიის შემუშავებას და განხორციელებას. ვალდებულია მონაწილეობა მიიღოს მარკეტინგის ოპერატიული გეგმის ფორმირებასა და რეალიზაციაში. ახორციელებს პროდუქციის მხარდამჭერ ღონისძიებებს, მონაწილეობას იღებს ტენდერებში. მთელი მისი ძალისხმევა მიმართულია სასაქონლო პოლიტიკის ფორმირებისაკენ. დროულ ინფორმაციას აწვდის ხელმძღვანელს მოთხოვნის მოცულობის, მომხმარებელთა დამოკიდებულების ცვლილების შესახებ და სთავაზობს მათ შესაბამის წინადადებებს.

გასაღების მენეჯერი შემუშავებს უკვე მზა საქონლის გასაღების გეგმას და ახდენს მის რეალიზაციას, ასევე ამზადებს გასაღებისა და დისტრიბუციის პროგრამას, სავაჭრო მარკისა და მარკეტინგული კომუნიკაციის მენეჯერებთან ერთად ახდენს ბაზარზე

სიტუაციის ანალიზს, განსაზღვრავს ბაზრის კონკურენტუნარიანობას, აფასებს-აქონელმოდრობის არხებს, საწყობის მუშაობის რეჟიმს, აკონტროლებს გაყიდვების პროცესს, შეკვეთების პორტფელის ეფექტურობას და სერვისული მომსახურების სისტემას.

რა მოთხოვნებს უყენებენ ქართული ფირმები მარკეტოლოგებს? ჩვენი აზრით, მარკეტინგის სფეროს მმართველები ასევე არიან სპეციალისტები მენეჯმენტშიც და უკავიათ განსაკუთრებული მდგომარეობა, ვინაიდან მიზნად ისახავენ ეფექტიანი კომუნიკაციის დამყარებას, როგორც კომპანიის თანამშრომლებს შორის, ისე ბაზარზე, ფინანსურ ინსტიტუტებთან, სახელმწიფო ორგანოებთან და სხვადასხვა მიზნობრივ ჯგუფებთან. ამიტომაც მიგვაჩნია, რომ მარკეტინგის სპეციალისტი უნდა ფლობდეს, არამარტო პროფესიულ თვისებებს იყოს კომპეტენტური, ასევე უნდა შეეძლოს მიმდინარე პროცესების მართვა, იყოს კომუნიკაბელური და ჰქონდეს ორგანიზაციული თვისებები.

ასევე მარკეტოლოგი უნდა იყოს განათლებული, ერუდირებული, ჰქონდეს ანალიზისა და დასკვნის გამოტანის უნარი, უნდა ფლობდეს შესაბამის ცოდნას და ერკვეოდეს ტექნოლოგიურ სიახლეებში, კომერციულ სფეროში მიმდინარე პროცესებში, წარმოებაში და ა.შ. ჰქონდეს ცოდნისა და უნარების ერთობლიობა, აერთიანებდეს მსოფლიო და ადგილობრივი მარკეტოლოგების ცოდნას.

მარკეტოლოგს უნდა ჰქონდეს უნარი:

- გააერთიანოს ტექნოლოგიური სამსახურების შესაძლებლობები და მიმართოს ეს კომპანიის მარკეტინგის განვითარებისაკენ;
- მოიზიდოს ნიჭიერი თანამშრომლები;
- მოახდინოს ფოკუს ჯგუფის ფორმირება აქტუალური მარკეტინგული და ტექნოლოგიური ამოცანების გადასაჭრელად.
- სწორად შეადგინოს დოკუმენტები - საერთოდ ცნობილია, რომ მარკეტინგული დოკუმენტაცია მარკეტოლოგმა უნდა შეადგინოს საქმიანი ენით და არ გადაუხვიოს ძირითადი არსიდან.

-ორგანიზაციული ნიჭი- (უნარი გადაწყვიტოს მინდინარე და პერსპექტიული ამოცანები, მართოს ადამიანები, ნათლად მოახდინოს ამოცანის ფორმულირება და მის შესრულებაზე მომუშავეთა კოორდინირება).

- ბიზნესმენის თვისებები - (უნარი უხელმძღვანელოს კომპანიის სტრატეგიის შექმნას და რეალიზაციას, დაიცვას ფინანსური მოთხოვნები, მონაწილეობა მიიღოს კომპანიის ბიზნეს-გეგმის შემუშავების პროცესში, წინასწარ განსაზღვროს მოსალოდნელი რისკი და მისი თავიდან აცილების გზები).

უნდა გვახსოვდეს, რომ მარკეტინგისათვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია მოულოდნელად წარმოქმნილ შედეგებზე სწრაფი რეაგირება. ამრიგად, უნარი მარკეტოლოგის მთავარი თვისებაა, რომლის მეშვეობითაც იგი უნდა აერთიანებდეს მსოფლიო და ადგილობრივი მარკეტოლოგების ცოდნას, რაც თავის მხრივ არის, როგორც ახალი სახის სასაქონლო ასორტიმენტის, ისე კომპანიის წარმატების წინაპირობა.

მარკეტოლოგს უნდა შეეძლოს სხვადასხვა შეხედულებების, თვისებების, ხასიათის, რეგიონის, ქვეყნის ადამიანებთან საერთო ენის გამონახვა. თუკი მარკეტინგის სამსახურის ხელმძღვანელი არ არის დიპლომატიური, ორგანიზაციაში იქმნება არაჯანსაღი სამუშაო ატმოსფერო. იგი აქტიურად უნდა ნერგავდეს კომპანიაში ინოვაციურ პროცესებს და უადვილებდეს თანამშრომლებს ამ პროცესებთან ადაპტირებას. განსაკუთრებით ეს საკითხი აქტუალურია ისეთ კომპანიებში, სადაც კონსტრუქტორული და კვლევითი განყოფილებების ხელმძღვანელებს არ შესწევთ უნარი, შეიმუშაონ ახალი საქონლის ტიპი, რომელიც სჭირდება მომხმარებელს, არ სურთ სასაქონლო ნომენკლატურის გაფართოება, ეკონომისტებს არ სურთ ახალი საქონლისათვის და რეკლამისათვის თანხის გამოყოფა, ამ დროს კი გადაწყვეტი სიტყვა ეკუთვნის მარკეტოლოგის ქმედებას.

მარკეტინგული საქმიანობის მართვა მოიცავს გარკვეულ ეთიკურ მონაცემებს, რომელიც განსაზღვრავს თანამშრომლების და ხელმძღვანელების ქცევის ნორმას. მარკეტინგული კულტურის აუცილებელი მოთხოვნაა კომუნიკაბელურობა, წერის, საუბრის, მოსმენის კულტურა. ფსიქო-ფიზიოლოგიური მახასიათებელი, შრომის-

უნარიანობა, საქმიანობის სხვადასხვა სახეობებზე გადართვის უნარი, გამძლეობა, გადანაცვების უნარიანობა, გამჭრიახობა, ფართო აზროვნება, სურვილი მოიპოვოს ხალხის კეთილგანწყობა, შეეძლოს კრიტიკულად შესაფასოს საკუთარი მიღწევები, აღმოფხვრას საკუთარი უარყოფითი შტრიხები.

### **თავი 3. ფირმის ორგანიზაციულ-მარკეტინგული სისტემის ეფექტიანობა და მისი ამაღლების გზები**

#### **3.1. ფირმის ბიზნეს-გეგმა და მისი კავშირი მარკეტინგულ პროგრამასთან**

ბიზნეს-გეგმა დოკუმენტია, რომელშიც მკაფიოდ და საფუძვლიანად არის ჩამოყალიბებული კომპანიის მიზანი, მისი მიღწევის გზები, საშუალებები და საბოლოო

ფინანსური მახასიათებლები. ბიზნეს-გეგმა საწარმოს, ფირმას, საშუალებას ძლევს, გაერკვეს თავისი საქმიანობის ზრდისპერსპექტივებში, განჭვრიტოს შესაძლო ცვლილებები და პრობლემები, რომლებიც წარმოიშობა მომავალში, კონტროლი გაუწიოს მიმდინარე ოპერაციებს და შეაფასოს საკუთარი ბიზნესის პროგრესული დონე. როგორც წესი, ბიზნეს ოპერაციის დაგეგმვაში იგულისხმება არამხოლოდ ერთი ბიზნეს-სოპერაციის, არამედ მთელი საქმიანობის, როგორც უწყვეტი პროცესის დაგეგმვა.

ჩვეულებრივ ბიზნეს-გეგმა დგება კომერციული ორგანიზაციის შექმნის, მსხვილი პროექტების დასაბუთებისას და ითვალისწინებს რამდენიმე წელს. ბიზნეს-გეგმაში მოცემული უნდა იყოს კომპანიის საწარმოო სიმძლავრეზე საერთო მოთხოვნილება და სტრუქტურა, მათი მოდერნიზაციის აუცილებლობა, ახალი სიმძლავრეების ამოქმედების ვადები, კაპიტალდაბანდებათა მოცულობა, ტექნოლოგიური პროცესი, კონკრეტული პარტნიორები, მათთან თანამშრომლობის პირობები და ა.შ. საორგანიზაციო განყოფილება მოიცავს კომპანიის ორგანიზაციულ-სამართლებრივ ფორმას. რისკების შეფასების ქვეგანყოფილებაში სავარაუდო პრობლემებს, რასაც შეიძლება წააწყდეს კომპანია მოცემული კონკრეტული პროექტის რეალიზაციის პროცესში. საფინანსო ქვედანაყოფიშემოსავლების და გასავლების კრებისთი ბალანსია, რომლის საფუძველზე განიზაღვრება საწარმოს მომგებიანობა.

ბიზნეს-გეგმის შედგენის დროს მნიშვნელოვანია პროექტის რეალიზაციის მსვლელობის პროცესში გეგმაში წარმოდგენილი მაჩვენებლების მუდმივი კონტროლი, კერძოდ:

- კონკრეტული მახასიათებლების შესახებ მონაცემების მუდმივი მოძიება და პერიოდული გადამოწმება, მოსალოდნელი გადაცდომის შემთხვევაში გეგმაში კორექტირების შეტანა;

- მკაფიოდ იყოს ფორმულირებული გეგმის მიზანი, გადმოცემული მარტივი ენით, არ აღემატებოდეს 20-30 გვერდს;

- იყოს ყოვლისმომცველი და ინვესტორისათვის წარმოდგენდეს სრულ, ამომწურავ ინფორმაციას;

- ეყრდნობოდეს რეალურ მონაცემებს და კვლევებს;

- იყოს დასრულებული, ასახოს დასახული მიზნის მიღწევის სტრატეგია;
- იყოს კომპლექსური - მოიცავს საწარმოო, მარკეტინგული საორგანიზაციო და ფინანსური მახასიათებლები;
- ქონდეს პერსპექტიული ხასიათი - უზრუნველყოს მომავალი გეგმის განხორციელება;
- იყოს მანევრირებადი - ცვლილებების შეტანის მქონე;
- ჰქონდეს კონტროლის შესაძლებლობა - სამუშაოთა მიმდინარეობის გრაფიკის მეშვეობით. (კოტლერი..., 1995: 628-944)

უნდა აღვნიშნოთ, რომ ბიზნეს-გეგმის შედგენის სტანდარტული ფორმატი არ არსებობს. სხვადასხვა სიტუაციებში ბიზნეს-გეგმა შეიძლება სხვადასხვანაირად აიგოს, ასევე განყოფილებების თანმიმდევრობაც არ იყოს ერთნაირი. მსხვილი პროექტების დასაბუთებისთვის საჭიროა დეტალური ბიზნეს-გეგმა მრავალი განყოფილებით და მაჩვენებლით. მცირე ბიზნეს ოპერაციის ჩატარების გეგმა შეიძლება იყოს გაცილებით ნაკლებ მასშტაბური, მაგრამ პრაქტიკულად ყველა ბიზნეს-გეგმა მოიცავს განყოფილებებს: სატიტულო ფურცელი, შესავალი ნაწილი, დარგში შექმნილი მდგომარეობის ანალიზი, პროექტის არსი, საწარმოო გეგმა, მარკეტინგის გეგმა, საორგანიზაციო გეგმა, საფინანსო გეგმა და რისკების გეგმა.

ვრცელი განსაზღვრებით - მარკეტინგის გეგმა ბიზნეს-გეგმის ნაწილია, ვინაობა გაგებით კი, კომპლექსური ბიზნეს-გეგმის შემქმნელმა უნდა შექმნას ისეთი პროცედურები და ისეთი პოლიტიკა, რომელიც კომპანიას წარმოადგენს, როგორც ერთიან სისტემას, რომლის მეშვეობითაც ამ სისტემის ყველა რესურსი ადაპტირებულია შიგა და გარე ფაქტორებთან. ბიზნეს-გეგმა შესაძლებელია დამუშავდეს, როგორც ბაზარზე უკვე მოქმედი კომპანიებისათვის, ისე საინვესტიციო პროექტებისთვის.

მარკეტინგული გეგმით კომპანიას შეუძლია სწორად მოემზადოს ახალი საქონლის დასამზადებლად ან სწორად განსაზღვროს არსებული საქონლის გასაღების გეგმა. აღსანიშნავია ის, რომ არაკომერციული ორგანიზაციებიც ამუშავებენ მარკეტინგულ გეგმას და ამის საფუძველზე იზიდავენ ფულად სახსრებს, ახდენენ საკუთარი პროგრამის რეალიზებას. მარკეტინგული განყოფილება წარმოადგენს ბიზნეს-გეგმის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ნაწილს, რადგან მასში პირდაპირაა წარმოდგენილი

ბიზნესის შესაძლებლობები და გათვლილია მომავალ წარმატებაზე. უფრო კონკრეტულად - მარკეტინგული განყოფილებასნის, თუ როგორ აპირებს „წარმოდგენილი ბიზნესი“ ბაზარზე არსებულ სიტუაციაზე ზემოქმედებას და საქონლის წარმატებული რეალიზაციის უზრუნველყოფას. (ვესტგუდი..., 2013: 143)

ბიზნეს-გეგმის მარკეტინგულმა განყოფილებამ ნათლად უნდა დაგვანახოს, რომ კომპანიის საქონელი-მომსახურება იქნება მოთხოვნადი, კონკურენტუნარიანი და ბაზარზე აითვისებს სასურველ სეგმენტს. მარკეტინგული განყოფილება ერთგვარად არის ბიზნეს-გეგმის წინა განყოფილებების განმამტკიცებელი და ასახავს ახალი ბიზნესისათვის ბაზრის კვლევის შედეგებს, ახდენს მომხმარებელთა კლასიფიკაციას, შეისწავლის კონკურენტების ძლიერ და სუსტ მხარეებს, ბაზრის გეოგრაფიულ და სხვა ფაქტორებს.

გეგმის მარკეტინგულმა განყოფილებამ საფუძვლიანად უნდა დაამტკიცოს, რომ ბაზარზე არის მომხმარებელთა საკმარისი რაოდენობა, რომლებიც უპირატესობას მიანიჭებენ საქონელს, მომსახურებას. როგორც წესი, მარკეტინგული გეგმა გაბნეულია მთლიან ბიზნეს-გეგმაში და მოიცავს ისეთ განყოფილებებს, როგორცაა:

- პროექტის მოკლე დახასიათება - რომელიც განმტკიცებული უნდა იქნეს ბიზნესის მარკეტინგული შეფასებით;
- საბაზრო შესაძლებლობების ანალიზი - ბაზრის მოცულობა, კონკურენტები, მომხმარებლები;
- საწარმოო გეგმა - ბაზრის შესაძლებლობისა და არსებული რესურსების თანათარღობა;
- სტრატეგიული საბაზრო გეგმა - მოიცავს ბაზარზე მოქმედების სტრატეგიას და ტაქტიკას;

ბიზნესსაქმიანობიდან და ბაზრის სირთულიდან გამომდინარე, ბიზნეს-გეგმაში მარკეტინგის გეგმა წარმოდგენილია სხვადასხვაგვარად. ზოგიერთი ბიზნესი მოითხოვს დამატურებელ მარკეტინგულ პროგრამას, ზოგიერთისათვის კი მარკეტინგის განყოფილების სიღრმისეული აღწერა ნაკლებ მნიშვნელოვანია. ერთი რამ კი ცხადია, ნებისმიერი ბიზნესი მოითხოვს გაყიდვების მოცულობის იმ ზომის დადგენას, რომელიც

უზრუნველყოფს ბიზნესის სიცოცხლისუნარიანობას. ამიტომაც გონიერი მარკეტინგული პროგრამა თამაშობს მნიშვნელოვან როლს ბიზნესის განვითარებაში.

ბიზნეს-გეგმის მარკეტინგული განყოფილების დამუშავებამდე ყურადღება უნდა გავამახვილოთ იმ გარემო ფაქტორებზე, რომლებიც პირდაპირ თუ ირიბ გავლენას მოახდენს ამ ბიზნესზე. მათ შორის მნიშვნელოვანია არსებული კონკურენცია, საკანონმდებლო რეგულირება. რისთვისაც საჭიროა:

1. ჩატარდეს ბაზრის კვლევა, თუ როგორია ბაზრის მოთხოვნა და კომპანიის მხრიდან ამ მოთხოვნის დაკმაყოფილების შესაძლებლობები. ასევე, წინასწარ აღვწეროთ საქონელი, შევაფასოთ ბაზრის ცალკეული სეგმენტი, დავადგინოთ მოთხოვნის და გასაღების სავარაუდო მოცულობა. მართალია დეტალური ფინანსური გაანგარიშება ასახულია ბიზნეს-გეგმის ფინანსურ განყოფილებაში, მაგრამ მიგვაჩნია, რომ გაყიდვების სავარაუდო მოცულობის ჩვენება მარკეტინგულ განყოფილებაში ეფექტურია ინვესტორისათვის, რაც დაეხმარება უფრო სწრაფად გაერკვეს ბაზარზე არსებულ მდგომარეობაში, შეაფასოს წარმოდგენილი პროექტები და მიიღოს საბოლოო გადაწყვეტილება.

2. განვსაზღვროთ მარკეტინგის სტრატეგია, სხვაგვარად რომ ვთქვათ, უნდა განვმარტოთ, როგორ გამოიყენებს ბიზნესი მარკეტინგულ საშუალებებს ანუ ისეთ ფაქტორებს, როგორცაა გასაღება, რეკლამა, საქონლის მოძრაობა, ფასწარმოქმნა გაყიდვების სტიმულირება, სავაჭრო ობიექტების განლაგება და სხვ. იმ შემთხვევაში, თუ მარკეტინგული გეგმა დანაწევრებულია კომპანიის განვითარების ეტაპების შესაბამისად, დგება კომპანიის საქმიანობის განვითარების გრაფიკი, რომელიც მოიცავს მთლიან ბიზნეს-გეგმას და ამ გრაფიკის შესაბამის მარკეტინგულ სტრატეგიას.

### **3.2. მარკეტინგის სოციალური პასუხისმგებლობის თავისებურებები**

#### **ქართულ ფირმებში**

კომპანიის მიზანი, როგორც ცნობილია არის მოგების მიღება და შესაბამისად, მათ მხოლოდ აქციონერების მიმართ აკისრიათ პასუხისმგებლობა. თუმცა, როგორც



აკადემიურ, ისე ბიზნესწრეებში სულ უფრო მეტად ბატონდება აზრი, რომ კომპანია პასუხისმგებელია ყველა დაინტერესებული ჯგუფის მიმართ და უნდა ითვალისწინებდეს თავისი ოპერირების სოციალურ და ეკოლოგიურ შედეგებს, აერთიანებდეს მდგრადობის იდეას ანუ ჰქონდეს სოციალური პასუხისმგებლობა.

სოციალური მარკეტინგის კონცეფცია მსოფლიოში გასული საუკუნის 70-იან წლებში წარმოიშვა, განვითარება 80-იანი წლებიდან დაიწყო და დღეისათვის განსაკუთრებული პოპულარობით სარგებლობს. მას ბიზნესის მართვის 21-ე საუკუნის ფილოსოფიასაც კი უწოდებენ. სოციალური მარკეტინგის მიზანი სოციალური, ეკოლოგიური, მოსახლეობის კეთილდღეობასთან დაკავშირებული სხვა ისეთი საკითხების გადაჭრაზე ფოკუსირებაა, რომელიც მანამდე არ ხვდებოდა მარკეტინგის მიზნებში. კონცეფცია გულისხმობს მძლავრი სოციალური მექანიზმების ფორმირებას, რომელიც უზრუნველყოფს ბიზნესისა და საზოგადოების მოთხოვნების ინტერესთა ერთიანობას, მომხმარებელთა კეთილდღეობის მისაღწევად. საქართველოში ამ კონცეფციის დამკვიდრება სულ რამდენიმე წელია რაც დაიწყო. სოციალური მარკეტინგი არის საზოგადოებრივი პრობლემების მიმართ ისეთი მიდგომა, რომელშიც ერთდროულად გამოიყენება ინოვაციური და ტრადიციული მარკეტინგის დაგეგმვის, მარკეტინგული სტრატეგიის, მარკეტინგული ანალიზისა და მარკეტინგული მენეჯმენტის ტაქტიკა, როგორც ცალკეული ინდივიდების, ისე მთელი საზოგადოების კეთილდღეობის ასამაღლებლად.

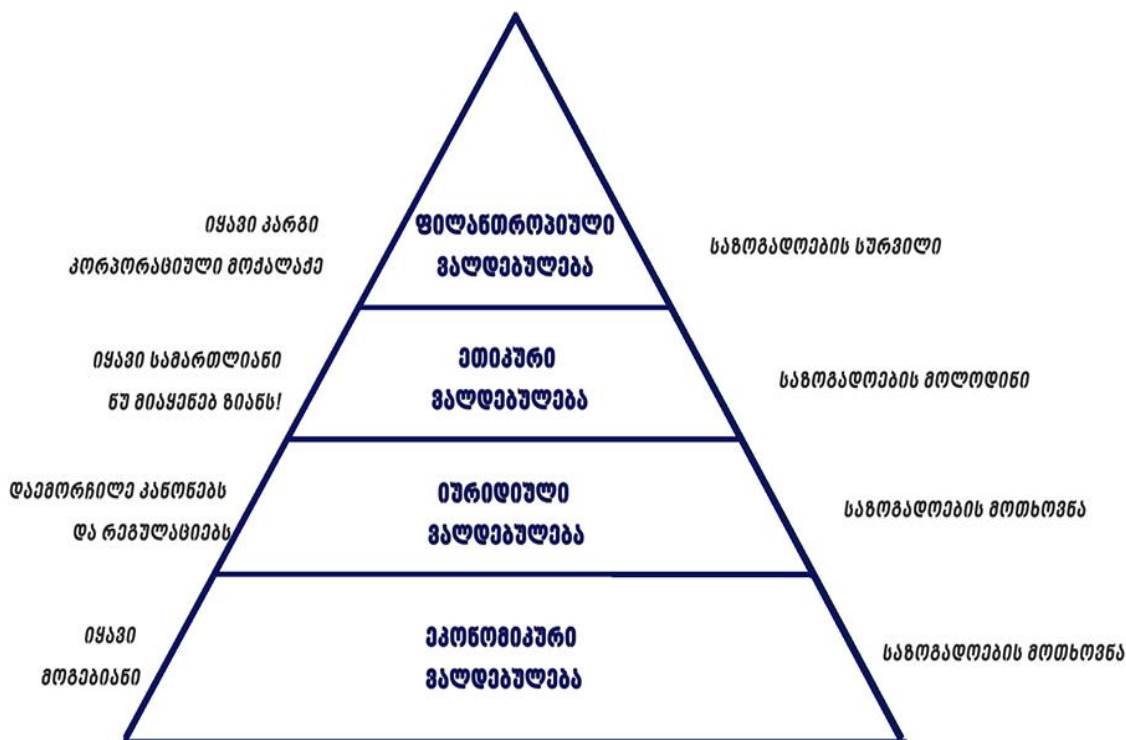
სოციალური მარკეტინგი არის მომხმარებლის თვალთ დანახული მთლიანი ბიზნესი. სოციალური მარკეტინგის კვლევის დროს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სოციალური ქსელის როლი, რაც იმაში გამოიხატება, რომ ის ინტერაქტიულია, რაც მომხმარებელს საშუალებას აძლევს, ეკონტაქტოს სასურველ კომპანიას, დაუსვას კითხვები და იქვე მიიღოს პასუხები. ეს თავად კომპანიისთვისაც ეფექტიანია, რადგან ეცნობა მომხმარებელთა მოსაზრებებს მიწოდებული პროდუქციის შესახებ და შეუძლია მოახდინოს მათზე სწორი რეაგირება.(დრუკერი..., 2004: 128-418)

შეიძლება ითქვას, რომ მარკეტინგი არის მთავარი ბიზნეს-დისციპლინა, რომელიც ყველაზე მეტად ზრუნავს ფირმისა და გარემოს კავშირებზე ანუ ყურადღებას მიაპყრობს კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ცენტრალურ ასპექტს.

თეორიტიკოსები და პრაქტიკოსები სწავლობენ და ითვალისწინებენ ეთიკური მარკეტინგის და სოციალური მარკეტინგის საკითხებს, აგრეთვე მის გავლენას მომხმარებელზე, აქციონერებზე, სხვადასხვა დაინტერესებულ ჯგუფებზე და კომპანიის ფინანსურ ეფექტიანობაზე.

კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა უკვე აღარ არის მხოლოდ დიდი კორპორაციების კუთვნილება. კერძო ბიზნესი, რომელიც ეთიკური ბიზნესის პრაქტიკას სწრაფად და ეფექტიანად ითვისებს - გადარჩება, ხოლო ისინი, ვინც ვერ ახერხებენ იმოქმედონ დღეს, გაურკვეველი მომავლის პირისპირ აღმოჩნდებიან. სოციალური პასუხისმგებლობა არჩევანი როდია, არამედ აუცილებლობაა ნებისმიერი მოქმედი ფირმისათვის, მათ შორის ქართული კომპანიებისათვის, რომლებიც სოციალური პასუხისმგებლობის საკითხით ხანდახან ინტერესდებიან. ქეროლის პირამიდის თანახმად კომპანიამ თავისი ეკონომიკური საქმიანობის განხორციელების პროცესში უნდა მიიღოს მაქსიმალური მოგება, რომ იყოს წარმატებული და კონკურენტუნარიანი. წარმატებული კომპანია მუდმივად მომგებიანია. ეს არის საზოგადოების მოლოდინი და მოთხოვნა პირველ დონეზე. წარმატებული კომპანია უნდა იყოს კანონმორჩილი „კორპორაციული მოქალაქე“, რომელიც შეძლებს კანონმდებლობის მოთხოვნების დაცვით შექმნილი საქონლის და მომსახურების მიწოდებას მომხმარებლისათვის (მეორე დონე). მესამე დონეზე საზოგადოება მოელის, რომ კომპანიები საზოგადოებაში მიჭებული ნორმების დაცვით იმოქმედებენ და არ გააკეთებენ ისეთ რამეს, რაც აკრძალულია საზოგადოებაში, ან მოგების მაქსიმიზაციისათვის არ დაარღვევენ ეთიკის ნორმებს. მეოთხე დონე მოიცავს ქველმოქმედებას, რაც გულისხმობს მოსახლეობის კეთილდღეობის უზრუნველყოფის მხარდამჭერი პროექტების განხორციელებას, საჯარო და კერძო საგანმანათლებლო დაწესებულებების მხარდაჭერას და ა.შ. (ნახ. 3.2.1.)

არჩი ქეროლის პირამიდა



წყარო: <http://eugeorgia.info/ka/>

საქართველოში სოციალურ პასუხისმგებლობაზე საუბარი დაიწყო 2005 წელს. როდესაც გაიმართა შეხვედრა არასამთავრობო ორგანიზაციებსა და ბიზნესმენებს შორის. საქართველოს სტრატეგიული კვლევისა და განვითარების ცენტრმა 2007 წელს მოამზადა ანგარიში „თბილისის მსხვილი ბიზნესი და კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა“, სადაც შესწავლილია ქართული ფირმების დამოკიდებულება ამ საკითხისადმი. ეს კომპანიათა მცირე რაოდენობაა, რომლებიც ცდილობენ წარმატებული ბიზნესსაქმიანობით საკუთარიწვლილი შეიტანონ საზოგადოებრივი კეთილდღეობის და ძლიერი ეკონომიკის მქონე ქვეყნების მშენებლობაში. კომპანიები, რომლებიც უფროთხილდებიან გარემოს და საზოგადოების კეთილდღეობისათვის

სოციალურ ინვესტიციებს, ქველმოქმედებას და სხვადასხვა სოციალურ პროექტებს ახორციელებენ.

მარკეტოლოგებს სჭირდებათ კომპანიის მიერ წარმოებული საქონლისა და მომსახურების შესახებ მომხმარებელთა ამჟამინდელი და მომავალი მოთხოვნების შესახებ ინფორმაცია, რათა შემდგომში ეფექტიანად დაგეგმონ და განახორციელონ მარკეტინგული სტრატეგიები გრძელვადიანი წარმატების მისაღწევად. ასევე მნიშვნელოვანია საუბარი ეთიკის და სოციალური პასუხისმგებლობის დადებით ზეგავლენაზე, როგორც ორგანიზაციის წარმატებაზე, რადგან მომხმარებელი მსჯელობს ეთიკურად, რაც დიდი ალბათობით მის ყიდვებზე ახდენს გავლენას. მომხმარებლები დროთა განმავლობაში გამოხატავენ მოწონებას იმ ორგანიზაციების მიმართ, რომლებიც ცდილობენ, ჰქონდეთ პასუხისმგებლობა სხვადასხვა ეთიკური და სოციალური ფაქტორებისადმი ბაზარზე. შესაბამისად, ეთიკური და სოციალური საკითხების გათვალისწინებას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება მარკეტოლოგებისათვის, თუმცა კულტურათშორისი განსხვავებები განაპირობებს მარკეტინგის სპეციალისტების განსხვავებულ ეთიკურ ქცევას და დამოკიდებულებას. კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა წარმოქმნის ნდობას, ხოლო ნდობა გარდაიქმნება მომხმარებელთა განზრახვად - იყიდონ პროდუქტები, ანუ ზრდის ბრენდის ლოიალურობას, ამდენად, კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა შეიძლება გახდეს ბრენდინგის ინსტრუმენტიც.

დღეს სოციალური პასუხისმგებლობა, როგორც აღვნიშნეთ, თავისებურ ბიზნესად იქცა სოციალურ და ფილანტროპიულ პროექტებში ჩართვით, ბიზნესმენი ამცირებს მიმდინარე შემოსავალს, მაგრამ გრძელვადიანი პერსპექტივით ქმნის კეთილსაიმედო სოციალურ გარემოცვას და თავადაც იქმნის მყარ რეპუტაციას და იმიჯს, დამაჯერებელ გარემოცვას და იღებს დივიდენდებს ამ საქმიანობიდან. შესაბამისად, მთელ ცივილიზებულ სამყაროში სოციალური პასუხისმგებლობა დიდი ხანია წმინდა ეკონომიკურ კატეგორიას მიეკუთვნება. საბოლოოდ კი ფილანტროპია ფულის ეკონომიასაც უწყობს ხელს და ქართული ბიზნესიც, თუ უნდა, რომ ცივილიზებული

ეკონომიკის ნაწილი გახდეს, აუცილებლად დაამკვიდრებს თავის არსენალში სოციალურ, კორპორაციულ პასუხისმგებლობას.

### 3.3. ფირმის ორგანიზაციულ-მარკეტინგული სისტემის

#### სრულყოფის ამაღლების გზები

მარკეტინგში იგულისხმებოდა როგორც სანარმოო საქმიანობის ერთ-ერთი მიმართულება, ისე წარმოების მართვის ნამყვანი ფუნქცია, რომელიც არა მარტო საბაზრო, არამედ წარმოებრივ პოლიტიკასაც განსაზღვრავს. მარკეტინგის ასეთი გაგება მისი ადრინდელი შინაარსის შემდგომი განვითარებაა. თანამედროვე პირობებში მარკეტინგის სპეციალისტთა აბსოლუტური უმეტესობა განიხილავს რთულ და დინამიკურ სისტემას, რომელიც ეკონომიკის მართვის საბაზრო ორიენტაციას უზრუნველყოფს.

ცნობილია, რომ სწორი გადანყვეტილების მისაღებად უნდა ფლობდე ობიექტურ ინფორმაციას. ეს შეუძლიათ მხოლოდ იმ სანარმოებს, რომლებიც თავიანთ საქმიანობაში მარკეტინგის მეთოდებს და პრინციპებს იყენებენ. დღეს შეუძლებელია დავეყრდნოთ ინტუიციას, საქართველოში ამ ფაქტს აქვს ადგილი, ხოლო საზღვარგარეთის ქვეყნებში მარკეტინგულ გამოკვლევას სპეციალური ორგანიზაციები ატარებენ. ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ მარკეტინგული კვლევა ისეთ პრინციპებს უნდა ემყარებოდეს, როგორცაა: ობიექტურობა, სწორუპოვრობა და დამატებლობა.

მარკეტინგის სამსახურის საქმიანობა უნდა დაუკავშირდეს სანარმოო, საფინანსო, კადრების სამსახურების, ბუღალტერიის, სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო ქვედანაყოფების საქმიანობას. მათი კავშირი აუცილებლად უნდა იყოს ორმხრივი. არამარტო სანარმოო სამსახურის მუშაობაა დამოკიდებული მარკეტინგის სამსახურზე, არამედ მარკეტინგის სამსახურის მუშაობის შედეგებიც არის დამოკიდებული სანარმოო სამსახურის საქმიანობაზე. მოსახლეობის მოთხოვნის შესაბამისი საქონლის წარმოება შესაძლებელია მხოლოდ წარმოების განვითარების

სათანადო დონის პირობებში. საფინანსო სამსახურის საქმიანობაც მჭიდროდაა დაკავშირებული მარკეტინგის სამსახურის მუშაობაზე, მარკეტინგულ ღონისძიებებზე. მარკეტინგი განსაზღვრავს საქონლის ცალკეული სახის მომგებიანობას და ამის შესაბამისად, საწარმოს ფინანსურ მდგომარეობას. ფინანსებიც ახდენს გავლენას მარკეტინგზე. მყარი ფინანსური მდგომარეობის პირობებში მეტი შესაძლებლობებია მარკეტინგის დასაფინანსებლად. ბუღალტრული აღრიცხვაც მოქმედებს მარკეტინგზე. დანახარჯებისა და შემოსავლების სწორად აღრიცხვისა და განაწილების დროს უზრუნველყოფილია საქონლის მომგებიანობის განსაზღვრის სიზუსტე. ამით შესაძლებელია სწორი გადაწყვეტილების მიღება საქონლის მომავალ ბედზე.

სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო მუშაობას საწარმოებში საფუძვლად მარკეტინგული ინფორმაცია უდევს. მომხმარებელზე ორიენტირებული მარკეტინგის პირობებში სასაქონლო ასორტიმენტის განახლება ხორციელდება საჭიროებებისა და მოთხოვნილებების შესწავლის საფუძველზე. საქონელზე ორიენტირებული მარკეტინგის დროს ძლიერდება სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო საქმიანობის ზეგავლენა მარკეტინგზე. დღეისათვის ფირმების უმეტესობა მომხმარებელთა მოთხოვნილების შესაბამისად აუმჯობესებს და აფართოებს სასაქონლო ასორტიმენტს.

გადაწყვეტილების მიღების დროს უნდა გვახსოვდეს ფირმაში მარკეტინგის სამსახურის როლი და ყველა ის ამოცანები, რომელსაც აწყდებიან ფირმის თანამშრომლები. მარკეტინგის სამსახური ამუშავებს როგორც ფირმის წარმოების, ისე გასაღების სტრატეგიას, ხელმძღვანელისათვის ამზადებს ბაზარზე არსებული მდგომარეობის შესახებ ინფორმაციას, რაც აუცილებელია გადაწყვეტილების მისაღებად და ახდენს ყველა სხვა დანარჩენი განყოფილებების მოქმედების კოორდინაციას, ასევე უზრუნველყოფს პროდუქციის წინსვლას. (კოტლერი..., 2005: 455)

ფირმის მარკეტოლოგების უმრავლესობა აცხადებს, რომ სამუშაო დროის 15-20 % სჭირდება ბაზრის კვლევას, დანარჩენი დრო კი სხვა ამოცანებს. მათ შორის გასაღებას და რეკლამას. ეს ნიშნავს იმას, რომ სააგენტო კვლევას აწარმოებს 5-ჯერ უფრო

სწრაფად. ვიდრე შიგა სპეციალისტი. ეს კი ნებისმიერი ბაზრისათვის, სადაც სწრაფად იცვლება სიტუაცია ძალიან მნიშვნელოვანი მაჩვენებელია.

მარკეტინგი ძვირადღირებული ღონისძიებაა. ინფორმაციის შეგროვებისათვის, საქონლის ბაზარზე გატანისათვის ხშირად აუცილებელია დიდი ხარჯების განწევა. ხშირად კი საჭიროა ეკონომიის განწევა მარკეტინგის ხარჯებზე. ჩვეულებრივ მარკეტინგის დანახარჯების ოდენობა შეადგენს პროდუქციის ღირებულების არანაკლებ 5-10 %-ს. ამასთანავე მარკეტინგზე ძალიან მცირე დანახარჯი კი რენტაბელობის შეამცირებს. მარკეტინგული კვლევისას უნდა გავითვალისწინოთ, რომ:

1. ინფორმაციის ღირებულება არ უნდა აჭარბებდეს მიღებული სარგებლის ღირებულებას;

2. ინფორმაციის ხარისხი უნდა შეესაბამებოდეს კვლევის მიზანს და ამოცანას.

ძლიერი ფინანსური მდგომარეობის მქონე მცირე, საშუალო და მსხვილ ფირმებს შეუძლიათ ისარგებლონ მარკეტინგის სპეციალური მომსახურებით. მცირე ფირმებში მარკეტინგული საქმიანობა შესაძლებელია წარმართოს ერთმა სპეციალისტმა, ხოლო დიდ ფირმებში შეიქმნას მარკეტინგის საქმიანობის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა.

არსებობს ისეთი ორგანიზაციული საკითხები, რომელსაც კვლევითი კომპანია ჩაატარებს უფრო კარგად. მაგალითად, ოპერატიული და მოხერხებული მუშაობა ინტერვიუერთან, მოხერხებული ანკეტა, მონაცემების წარდგენის მოხერხებულობა, მკაცრი კონტროლი და ა.შ. ეს კეთდება მზა ფორმებით, რომელიც სამუშაოს ხდის უფრო სწრაფს და ხარისხიანს. ეს ხდება იმიტომ, რომ კვლევითი კომპანია რეგულარულად მუშაობს და სრულყოფს თავის საქმიანობას. არის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი მომენტი, რომელიც განსაზღვრავს კომპეტენტურობას: კვლევით კომპანიაში მარკეტოლოგებს უწევთ მუშაობა სხვადასხვა ბაზარზე, რაც მარკეტოლოგს უგროვებს ძალიან დიდ ცოდნას და გამოცდილებას, რომელსაც ვერ შეიძენს ერთ ფირმაში მომუშავე მარკეტოლოგი, ამასთანავე კვლევითი კომპანიის მარკეტოლოგი, უფრო მეტად „ფხიზელი თვალით“ გარედან უყურებს მოვლენების განვითარებას.

ნებისმიერი კომპანიის მიზანია საქმიანობის ეფექტიანად წარმართვა. რაც მიიღწევა გონივრული მარკეტინგული მოქმედებებით, რაც მოიცავს საბაზრო შესაძლებლობების ანალიზს, მიზნობრივი ბაზრების შერჩევას, მარკეტინგის კომპლექსის დამუშავებას და მარკეტინგული ღონისძიებების პრაქტიკაში გატარებას. ფირმის მენეჯერები და მარკეტოლოგები უნდა ერკვეოდნენ საბაზრო შესაძლებლობების გამოვლენის, მიზნობრივი ბაზრის შერჩევის, მარკეტინგის კომპლექსის ელემენტებთან მიმართებით სწორი გადაწყვეტილების მიღებისა და მარკეტინგული ღონისძიებების პრაქტიკაში განხორციელების მექანიზმში. საბაზრო შესაძლებლობების ანალიზის პროცესში უნდა გამოვლინდეს მარკეტინგული ძალისხმევის ის მიმართულება, რომელიც საწარმოს უპირატესობას მოუტანს კონკურენტებთან ბრძოლაში.

### დასკვნა

ფირმის ორგანიზაციულ-მარკეტინგული სამსახურის, როგორც მთლიანობითი სისტემის კვლევამ, საშუალება მოგვცა გამოგვეტანა შემდეგი დასკვნები:

- მარკეტინგის როლი არ ამოიწურება მხოლოდ საბაზრო ეკონომიკის ფორმირებისა და განმტკიცებისათვის ხელსაყრელი პირობების შექმნით, გაცილებით უფრო საგრძნობია მისი სოციალურ-ეკონომიკური მნიშვნელობა ინდუსტრიულად მაღალგანვითარებულ ქვეყნებში, სადაც საბაზრო ეკონომიკას აქვს მკაფიოდ გამოხატული ფორმა, საკმაოდ მდიდარი ტრადიციები და ისტორიული გამოცდილება. ამიტომაც, საჭიროა შევიმუშავოთ ისეთი მარკეტინგული სისტემა, რომელიც უფრო მიესადაგება ქართულ რეალობას და ხელს შეწყობს ბაზარზე ფირმის იმიჯის ფორმირებასა და წარმატებას.
- ხშირად მარკეტინგს აიგივებენ გასაღებასთან და სტიმულირებასთან, რაც მარკეტინგის ერთ-ერთი მათავარი და არა ერთადერთი ფუნქციაა. მარკეტინგი გაცილებით უფრო ღრმა შინაარსის გაგებაა და გასაღება წარმოადგენს მის მხოლოდ ერთ-ერთ და ხშირად არაარსებით ფუნქციას. თანამდეროვე მარკეტინგის პრინციპია საქონლის წარმოების უზრუნველყოფა ბაზრის მოთხოვნებთან სრული შესაბამისობით.



- მარკეტინგის მართვის ცნობილ კონცეფციებს: წარმოების სრულყოფის, საქონლის სრულყოფის, კომერციული ძალისხმევისა და გასაღების სტიმულირების, მარკეტინგის მართვისა და სოციალ-ეთიკური მართვის კონცეფციას სასურველია, დაემატოს პარტნიორული ურთიერთობების და ღირებულებაზე ორიენირებული მარკეტინგის მართვის კონცეფცია. ჩვენ მიერ განხილულ თითოეულ კონცეფციას აქვს განვითარების თავისებური ფორმა, რაც მისაღებია ქართული კომპანიებისთვისაც, თუ რომელს მიანიჭებენ ჩვენში უპირატესობას დამოკიდებულია კომპანიის საქმიანობაზე, საქონელზე, ბაზრის სპეციფიკაზე, რეალიზაციაზე, კონკურენტთა მოქმედებაზე, აღმასრულებელ ხელისუფლებაზე და ა.შ. თუმცა ერთ კომპანიას შეუძლია ერთდროულად სხვადასხვა კონცეფციის გამოყენება.
- მიგვაჩნია, რომ კომპანიაში სწორად აგებული ორგანიზაციულ სტრუქტურას შეუძლია იმუშაოს მასში არსებითი ცვლილებების შეტანის გარეშე. სწორად გაკეთებულ სტრუქტურაში ადამიანები იცვლებიან ისე, რომ თვით ამ სტრუქტურებში მნიშვნელოვანი ცვლილებები არ ხდება. ასეთი სტრუქტურები ორგანიზაციის დანიშნულების ღრმა გააზრების და მთავარი პროცესების სწორად დამუშავების შედეგად იქმნება. ისინი თვითონ მართავენ ადამიანებს და არა პირიქით, ადამიანები მართავენ მათ. ასეთი სტრუქტურები ეხმარებიან ორგანიზაციას: განახორციელოს სტრატეგია; ეფექტიანად მართოს მიმდინარე პროცესები და, რაც მთავარია, უკეთ გამოიყენოს მასში მომუშავე ადამიანების შესაძლებლობები. ეს არის ის სამი ამოცანა, რომელსაც სწორად გაკეთებული ორგანიზაციული სტრუქტურა უნდა ემსახურებოდეს.
- კომპანიაში სწორად აგებული მარკეტინგის ორგანიზაციული სტრუქტურა უზრუნველყოფს: კომპანიის ბაზარტან ურთიერთობის ახალი ფუნქციის გაცნობიერებას, კომპანიის სხვა სტრუქტურულ განყოფილებებთან ერთად ფუნქციონირებას, მარკეტინგული საქმიანობის მმართველობის ეფექტიანი სისტემის ფორმირებას.
- მარკეტინგის სფეროა მმართველები არიან სპეციალისტები მენეჯმენტში და უკავიათ განსაკუთრებული მდგომარეობა, ვიმაიდან მიზნად ისახავენ ეფექტიანი

კომუნიკაციის დამყარებას როგორც კომპანიის თანამშრომლებს შორის, ისე ბაზარზე, ფინანსურ ინსტიტუტებთან, სახელმწიფო ორგანოებთან და სხვადასხვა მიზნობრივ ინსტიტუტებთან, სახელმწიფო ორგანოებთან და სხვადასხვა მიზნობრივ ჯგუფებთან. მარკეტინგის საერთო საქმიანობაა და არ უნდა განვიხილოთ მხოლოდმარკეტინგის თანამშრომლების მიერ შესრულებული საქმიანობა, მასში მონაწილეობას უნდა იღებდეს მთლიანად კომპანია - ეს კი დამოკიდებულია მთლიანად კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე და მმართველობით ფორმაზე. მარკეტინგი მაქსიმალურად ახლოსაა მომხმარებელთან - დღევანდელი კომუნიკაციის ფორმატი ორმხრივია, და მოითხოვს ორივე მხარის აქტიურ ჩართულობას.

- კომპანია პასუხისმგებელია ყველა დაინტერესებული ჯგუფის მიმართ და გარდა მოგების მიღებისა მას აქვს სხვა მიზანი, ამიტომ იგი უნდა ითვალისწინებდეს თავისი ოპერირების სოციალურ და ეკოლოგიურ შედეგებს, აერთიანებდეს მდგრადობის იდეას მოქმედებაში, ანუ ჰქონდეს კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა. სოციალური პასუხისმგებლობა არჩევანი როდია, არამედ აუცილებლობაა ნებისმიერი მოქმედი ფირმისათვის, მათ შორის ქართული კომპანიებისათვის, რომლებიც სოციალური პასუხისმგებლობის საკითხით თანდათან ინტერესდებიან.
- საქართველოში სოციალური მარკეტინგული პროგრამის წარმატებისათვის პირველ რიგში, აუცილებელია: სახელმწიფოს ბიზნესისა და სამოქალაქო საზოგადოების კონსოლიდაცია, სოციალური პრობლემა ქართველი მომხმარებლებისათვის უნდა იყოს გასაგები და მნიშვნელოვანი. ასევე საჭიროა: სოციალური ცვლილებების კამანიის შემუშავებისა და მისი განხორციელებისათვის მომხმარებელთა სტიმულირება და მიზნობრივი ჯგუფების სწორად შერჩევა.
- მიგვაჩნია, რომ კვლევითი საქმიანობა დაწყებული პირველადი მონაცემების მოპოვებით დამთავრებული მისი ანალიზით, საჭიროებს ჩატარებული იქნეს აუცილებლად ნარკეტინგის სპეციალისტის მიერ, იქნება ეს კომპანიაში არსებული მარკეტინგული სამსახური თუ მარკეტინგული კვლევის ცენტრი. რომელ გზას

აირჩევს კომპანია, დამოკიდებულია მენეჯერზე, როგორც არუნდა იყოს მისი არჩევანი აუცილებელია ნებისმიერ ფირმას ჰყავდეს ერთი მარკეტინგის სპეციალისტი მაინც, განსაკუთრებით მაშინ, თუ მას არ ეყოლება საკუთარი მარკეტინგის სამსახური, ანუ კომუნიკაციების საჭიროა მინიმუმ ერთი ეპეციალისტი მაინც, ვინც თუნდაც დაუკვეტავს დამოუკიდებელ მარკეტინგულ ცენტრს საქმიანობას.

- მარკეტინგის სამსახურის საქმიანობა უნდა დაუკავშირდეს სანარმოო, საფინანსო, კადრების, ბუღალტერიის, სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო ქვედანაყოფებს საქმიანობას. მათი კავშირი აუცილებლად უნდა იყოს ორმხრივი. არამართო სანარმოო სამსახურის მუშაობაა დამოკიდებული მარკეტინგის სამსახურზე, არამედ მარკეტინგის სამსახურის მუშაობის შედეგებიც არის დამოკიდებული სანარმოო სამსახურის საქმიანობაზე.

ამრიგად, საბოლოოდ შეიძლება დავასკვნათ: კომპანიამ საქმიანობის მარკეტინგული კუთხით წარმართვისთვის უნდა დაზოგოს ძალები, ისევე როგორც კვლევისათვის არ უნდა დაზოგოს ფული, ისევე როგორც ეფექციანია ინვესტირება მონაცემებისა, ახალი ტექნოლოგიის დანერგვაზე, უძრავი ქონების შექნაზე, პროფესიონალური კადრის დაქირავებაში და ა.შ. ასევე დავამატებდით, აუცილებელია ინვესტირებისას მარკეტინგული კვლევის ჩატარება, მიუხედავად იმისა, ჰყავს თუ არა კომპანიას მარკეტინგის სპეციალისტი, რომელსაც შეუძლია მარკეტინგული კვლევა, არ დაგზარდეთ მივმართოთ მარკეტინგის კვლევის სამსახურებს. კარგად უნდა გვახსოვდეს, რომ არაკომპეტენტურობის ფასი ძალიან მაღალია.

### გამოყენებული ლიტერატურა

1. გუროვა ი., „მსოფლიო ეკონომიკა“, თბ., 2014;
2. თოდუა ნ., „მარკეტინგის საფუძვლები“, თბ., 2009;
3. მესხიაი. „ბიზნესის საფუძვლები“, თბ., 2001;
4. „საქართველოს კანონი კონკურენციის შესახებ“, საქართველოს 2014 წლის 21 მარტი, კანონი #2159;
5. შუბლაძე გ., „მენეჯმენტისა და მარკეტინგის ცნობარი“, თბ., 1994;
6. ჩაჩავა რ., „მარკეტინგის საფუძვლები“, თბ., 2013;
7. ჩოხელი ე., „სტრატეგიული მენეჯმენტი“, თბ., 2009;
8. Друкер П. Ф. „Задачи менеджмента в XXI веке“, Пер. с англ. М:издательский дом «ВЫЛЬЯМС», 2004;
9. Друкер ф. П. „Энциклопедия Менеджмента“, Москва-Санкт-петербург Киев 2004;
10. Archie B. Carroll, Kenneth J. Lipartito, James E. Post, Patricia H. Werhane and Kenneth E. „The Corporation in the Public Square“, Cambridge University 2005;

11. **Bennett** P.D. „Dictionary of Marketing Terms“, second edition, Chicago, American Marketing Association, 1995;
12. **Deming** W. E. „Out of the Crisis“, – Cambridge: Cambridge University Press, 1986;
13. **Howard** Rothmann Bowen “Social Responsibilities of the Businessman”, 2001;
14. **Kotler** P. „Marketing Management“, Millennium Edition; Custom Edition for University of Phoenix. 2002;
15. **Kotler** P. „Marketing Management“, Millennium Edition; Custom Edition for University of Phoenix, 2002;
16. <http://nikoraproducts.ge/georgian/home>
17. <http://nikoraholding.ge/georgian/results>
18. [http://gtu.ge/Journals/mas/Referat/ASU-2016\(1\\_22\)/213\\_221.pdf](http://gtu.ge/Journals/mas/Referat/ASU-2016(1_22)/213_221.pdf)
19. <http://www.nplg.gov.ge/gsd/cgi-bin/library.exehttps://taxuna.wordpress.com>;
20. <https://taxuna.wordpress.com>