



გურამ თავართქილაძის სახელობის  
თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტი

ბიზნესისა და სოციალური მეცნიერებების ფაკულტეტი

სპეციალობა: საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტი

სამაგისტრო ნაშრომი

საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის მარკეტინგული

სტრატეგიები

სტუდენტი: შოთა მიქაბერიძე

ხელმძღვანელი: ლალი ჩაგელიშვილი

თბილისი 2019

## *ანოტაცია*

### **უცხოური კომპანიების საზღვარგარეთის ბაზარზე გასვლის მარკეტინგული სტრატეგიები (Subway-ს მაგალითზე)**

სამაგისტრო ნაშრომი შეეხება საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის სტრატეგიებს, სწრაფი კვების სარესტორნე ქსელის, Subway-ის მაგალითზე. ნაშრომში განხილულია გლობალიზაცია და მის მნიშვნელობა თანამედროვე ბიზნესში. როგორ შეიძლება ფირმამ მიაღწიოს წარმატებას საერთაშორისო ბაზარზე და რა არის ამის უპირველესი წინაპირობა.

ნაშრომში ამის მაგალითად მოყვანილია საიმონ სინეკის კვლევა და მისი შედეგები, რომელმაც რევილუცია მოახდინა წარმატების აღქმაში საერთაშორისო ბაზარზე.

მეორე თავში განხილულია უშუალოდ Subway-ის განვითარების ისტორია, უბრალო სწრაფი კვების რესტორნიდან გლობალური ბიზნესის გიგანტამდე. როგორია კომპანიის პოზიციები დღეს მსოფლიო და ამიერკავკასიის ბაზარზე. რა სიძნელეებს წააწყდა კომპანია ახალი ბაზრის ათვისების პროცესში, როგორ გადაჭრა ისინი და რა გამოწვევების წინაშე დგას დღეს ქსელი.

მესამე თავში თემას თან ახლავს ბრენდის მიმართ მომხმარებელთა დამოკიდებულების კვლევა, რომელის შედეგები გვაძლევენ უფლებას გარკვეული რეკომენდაციები გავუწიოთ ზოგადად ქსელს. როგორც აღმოჩნდა დღეს ქართულ ბაზარზე კომპანიის მთავარი ამოცანა ბრენდის ღირებულების გაზრდაა.

### *Annotation*

**International market entry Marketing Strategies for foreign companies**

**(on example of Subway)**

The following MA thesis discusses the international market entry strategies on the vivid example of the fast-food chain restaurant “Subway”. The given research reviews the impact of globalization and its importance in the contemporary business world. It gives the vivid example on the tools needed for attaining success on the international market and brings up the key points necessary for achieving it all. Moreover, the dissertation discusses the research conducted by Simon Sinek with the sufficient results that brought the whole revolution in defining the notion of success on the international market and business world.

The second chapter gives a concrete insight on the development of the Subway as a chain restaurant - from the early steps as a simple fast food restaurant to the global business giant. Besides, it also brings up the issues such as current positions of the company in the business world and specifically the Caucasus market, as well as the number of hindrances the company faced while occupying the new markets, what the solutions for these problems were and what the challenges of this current business giant are.

The third chapter discusses the research conducted on the attitude of customers towards the brand - Subway, the results of which gives us possibility to figure out and provide sufficient recommendations to the chain generally. It turned out that the main goal of the company on Georgian market should be raising the value of the brand name itself.

## შესავალი

თემის აქტუალობა. დღევანდელ მსოფლიოში აქტიურად დგას საკითხი გლობალური კომპანიების წინაშე აღმოაჩინონ ახალი ბაზრები, რომლებიც მომგებიანი

იქნება მათი საქმიანობისთვის. გამომდინარე აქედან კომპანიებმა დიდი ყურადღება უნდა დაუთმონ საზღვარგარეთის ბაზარზე გასვლის თითოეულ ეტაპს, განსაკუთრებით კი იმ სტრატეგიებს, რომლის მეშვეობითაც შეაღწევენ მათვის უცნობ გარემოში. წარმატების მისაღწევად ნებისმიერი ინფორმაცია გასათვალისწინებელია. აუცილებელია იმის ანალიზი, თუ რატომ აღწევნა რიგი კომპანიები წარმატებას, იქ სადაც სხვები ვერ ახერხებენ მომგებიანი საქმიანობის წარმატებას. ახალი ბაზრების აღმოჩენა და კომპანიის ქსელის გაფართოების საკითხი ხშირ შემთვევაში განპირობებულია იმით, რომ ადგილობრივი ბაზარი გაჭერებულია პროდუქციით და კომპანიებს სურთ რეალიზაციის გაფართოების ახალი არხები მოიძიოს.

**კვლევის მიზნები და ამოცანები.** სამაგისტრო ნაშრომის კვლევის მიზანია, იმ სირთულეების წარმოჩენა, რომელსაც კომპანია აწყდება უცხოურ ბაზარზე. გვაჩვენოს ის გზები, თუ როგორ აუაროს ამ პრობლემებს გვერდი და როგორ განვითარდეს მისთვის უცნობ, ახალ გარემოში. რა ოპტიმალური ვარიანტი შეიძლება შეარჩიოს კომპანიამ და რომელი გადაწყვეტილება იქნება წარმატების მომტანი. კვლევის უმთავრესი ამოცანაა, გვეპოვნა ის სიმპტომი, რომელიც ხელს უშლის კომპანიას უფრო სწრაფი ტემპებით განვითარებაში, რაც საბოლოო ჯამში აისახა იმაში, რომ კონკრეტულად Subway-ის ბრენდის ღირებულება დღეს საკმაოდ დაბალია ბაზარზე მის კონკურენტებთან შედარებით.

**კვლევის საგანი და ობიექტები.** კვლევის საგანს წარმოადგენს Subway-სადმი მომხმარებელთა დამოკიდებულების შესწავლა. როგორ აღიქვამენ ისინი კომპანიას, რა ადგილას აყენებენ მის კონკურენტებთან მიმართებაში, რატომ არიან ბრენდის მიმართ ლოალურნი, ან რატომ არ მოსწონთ იგი. საკვლევ ობიექტს კი კონკრეტულად კომპანიის მომხმარებელი წარმოადგენს, ან უბრალოდ ის ადამიანები, რომლებიც შეიძლება პოტენციურ მომხმარებლად ჩავთვალოთ. როგორც კვლევამ აჩვენა ბრენდის კონცეფცია არასწორადაა ფორმულირებული ქართველი მომხმარებლის ცნობიერებაში და მისთვის გაუგებარია, თუ რატომ უნდა გადაიხადოს შედარებით მეტი Subway-ს პროდუქტში, როცა სხვა სწრაფი კვების

რესტორნები, შედარებით დაბალი ფასის მენიუებით გამოირჩევიან. მიმდინარე საკითხის დამუშავება ჯერ არ დამდგარა კომპანიისთვის დღის წესრიგში, სწორედ ამიტომ ვიმედოვნებთ, რომ გაცემული რეკომენდაციები დაეხმარება კომპანიას მარკეტინგული კამპანიის სწორად წარმართვაში.

**კვლევის მეთოდები.** ნაშრომის კვლევის პროცესში გამოყენებული იქნა პირველადი მონაცემები, რომლებიც ანკეტური გამოკითხვის მეთოდით, ელექტრონული ფორმით შეგროვდა. მათი დამუშავება და ანალიზი განხორციელდა შეფარდებითი და საშუალო სიდიდეთა, გრაფიკული ანალიზის, ვარიაციული სტატისტიკის და სხვა რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მეთოდების საშუალებით.

სამაგისრო ნაშრომი განსხვავებულია სხვა მსგავსი ტიპის ნაშრომებისგან იმით, რომ წარმოდგენილია, ბრენდის წარმატების ხედვის სრულიად რევოლუციური მოდელი. „ოქროს წრის“ სახელწოდებით ცნობილი საიმონ სინეკის მოდელი, რომელსაც ბრენდის წარმატება, წარუმატებლობის საკითხი მომხმარებელთა ბიოლოგიურ ცნობიერებამდე დაჰყავს. ამ მოდელს დიდი გამოხმაურება მოჰყვა გამოქვეყნებისთანავე და სწრაფად გახდა პოპულარული, რადგან ის სრულიად მარტივად გასაგებად ხსნის, თუ რატომ აღწევნ კომპანიები წარმატებას საერთაშორისო ბაზარზე. საიმონის საჯარო ლექცია დღემდე 10 ყველაზე პოპულარულ ლექციათა შორისაა TED-ის ვეგით 2009 წლის შემდეგ. [ საიმონ სინეკი, [the Millennial Question](#) ]

## შინაარსი

<b>თავი 1 . საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის მარკეტინგული სტრატეგიები</b>	<b>7</b>
1.1. მომსახურების ბაზრის გლობალიზაცია და მისი გავლენა ბიზნესზე	7
1.1.1. ტექნოლოგიების ეპოქა და ბიზნესის გლობალური ხედვა	8
1.2. განსხვავება ეროვნულსა და საერთაშორისო ბაზრებს შორის	14
1.3. მულტინაციონალური და გლობალური კორპორაციები და მათი ქცევა ბაზარზე	19
1.4. საერთაშორისო მარკეტინგული ორიენტაცია	25
1.5. საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის მარკეტინგული სტრატეგიები	29
1.5.1. საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის რისკები	36
1.6. რატომ აღწევნა წარმატებას ფირმები საერთაშორისო ბაზარზე?	38
<b>თავი 2. Subway-ს განვითარების ისტორია და ბაზრის ანალიზი</b>	<b>46</b>
2.1. Subway-ს განვითარების ისტორია, უბრალო რესტორნიდან გლობალურ ბიზნესამდე	46
2.2. Subway-ს ბიზნესზე მოქმედი ფაქტორები	49
2.3. Subway-ს თანამედროვე მარკეტინგული სტრატეგია	54
2.4. Subway-ს სტრატეგიული მიდგომა განვითარებად ქვეყნებში ქსელის გაფართოებისათვის	56
<b>თავი 3. Subway-სადმი მომხმარებელთა დამოკიდებულების კვლევა</b>	<b>59</b>
3.1. კვლევის მიზნები, ამოცანები და კვლევის მეთოდები	59
3.2 კვლევის შედეგები	60
დასკვნები	67
გამოყენებული ლიტერატურა	71
დანართი	

**თავი 1. საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის მარკეტინგული სტრატეგიები**

### *1.1 .მომსახურების ბაზრის გლობალიზაცია და მისი გავლენა ბიზნესზე*

მრავალი კომპანია ცდილობს დღესდღეობით არ გახდეს იმედგაცრუებული ადგილობრივ ბაზარზე. ამის გამო ძალისხმევას არ იშურებს საკუთარი აქტივობით და ცდილობს წინ წასწიოს კომპანია, მაგრამ ადგილობრივ ბაზარზე ყოველთვის დადგება ის მომენტი, როდესაც ამ ბაზრის საზღვრები და შესაძლებლობები ამოწურავს კომპანიის ამბიციებს. ბაზარი ხდება გაჯერებული პროდუქტით და კომპანიაც დგება არჩევანის წინაშე, დაკმაყოფილდეს იმით, რაც აქვს ამ ეტაპზე, ან სცადოს უცხოურ ბაზარზე გასვლა და თავისი მომხმარებლების ქსელის კიდევ უფრო გაფართოება. მაგრამ ფაქტია, რომ ყველა კომპანიას არ ძალუძს ასეთი შედეგის მიღწევა. გამომდინარე კონკურენციიდან და უცხოური ბაზრის სპეციფიკიდან, ზოგს უბრალოდ მიაჩნია რომ, არ ღირს.

კარგად მართულმა კომპანიებმა მოახერხეს შეეცვალათ მიმართულება და აქცენტი უფრო გლობალური მიმართულებით აეღოთ, შეეთავაზებინათ მომხმარებლებისათვის გლობალურად სტანდარტიზებული პროდუქტი, რომელიც უფრო მონინავე, ფუნქციური, საიმედო იყო და გამოირჩეოდა დაბალი ფასით. გლობალურ ბაზარზე წარმატების მისაღწევად გრძელვადიანი და სწორი სტრატეგიის დასახვაა საჭირო, რადგან ბევრი კომპანიისთვის უცხოური ბაზარი, უღრან ტყედ იქცა, რომელშიც ძალიან მარტივად დაიკარგნენ. მხოლოდ გლობალურ კომპანიებს შეუძლიათ მიაღწიონ გრძელვადიან წარმატებას, არა იმაზე კონცენტრირებით რაც ყველას უნდა, არამედ იმ დეტალების გამოსწორებაზე ფიქრით, რომლებზეც სხვები ყრადღებას არ ამახვილებენ.

თანამედროვე ეტაპზე მსოფლიოს ძლიერი ძალა მართავს და ეს ძალა არის ტექნოლოგია. კომუნიკაცია, ტრანსპორტირება, მოგზაურობა არასოდეს ყოფილა ასეთი ადვილი. თითქოს რაღაც უხილავი ძალა აჩქარებს ყველას და ეკონომიას უწევს დროს. ეს არის უხილავი ძალა რომელსაც ტექნოლოგიური პროგრესი ჰქვია. ტექნოლოგიურმა

პროგრესმა და ადამიანის სურვილმა, გამოეცადა, შეეგრძნო და გაეგო ყველაფერი რაც ოდესმე სმენია, ან უნახავს, მიგვიყვანა იქამდე, რომ ყველაზე მიუვალ ადგილებშიც კი აქვთ დღეს წვდომა მათთვის სასურველ ინფორმაციაზე. ამ ყველაფერის შედეგი კი ახალი კომერციული რეალობაა, რომელიც საერთაშორისო კომპანიებს უბიძგებს დახარჯონ აურაცხელი თანხები წარმოებაში, დისტრიბუციაში, მარკეტინგსა და მენეჯმენტში პროდუქტის საბოლოო რეალიზებამდე.

### 1.1.1 . ტექნოლოგიების ეპოქა და ბიზნესის გლობალური ხედვა

- დანიელ ბურსტინი, ცნობილი ამერიკელი მწერალი და არანაკლებ პოპულარული ტრილოგიის „ამერიკელების“ ავტორი, აღწერს 21-ე საუკუნეს როგორც „ტექნოლოგიების ერთ დიდ რესპუბლიკას, რომლის უზენაესი კანონი კონვერგენციაა - ე.წ. ტენდენცია იმისა, რომ ყოველივე ჩვენ გარშემო ხდება ისეთივე, როგორც ყველაფერი სხვა, ყველაფერი ემსგავსება ერთი მეორეს და საბოლოო ჯამში ერთნაირ სახეს იღებს.“ [[The Discoverers: A History of Man's Search to Know His World and Himself](#) (1983)]

თანამედროვე სამყაროს ბიზნესში აღნიშნულმა ტენდენციამ გააერთიანა მომსახურების ბაზრები და ერთ მთლიან საერთაშორისო ბაზრად გარდაქმნა. პროდუქტის ნაირსახეობის მიუხედავად, კორპორაციები ერთსა და იმავე პრინციპით ყიდნიან პროდუქტს - იქნება ეს ავტომობილი, ქიმიური ნივთიერებები, საწვავი, ცემენტი, სხვადასხვა მონყობილობები, ინდუსტრიული და კონსტრუქციული მასალები, საბანკო და სადაზღვეო სერვისები, კომპიუტერები, ტრანსპორტი, ელექტრონული ინსტრუმენტები, ფარმაცია, ტელეკომუნიკაციები - აღნიშნული ფაქტიურად ის სფეროებია, რაც ყველაზე გავრცელებულია საერთაშორისო ბაზარზე. რა საკვირველია, გლობალიზაციის ტალღა საერთაშორისო ბაზრის განვითარების კუთხით მხოლოდ ზემოაღნიშნულ პროდუქციას როდი მოიცავს, ნედლეული მასალისა და სხვა მაღალტექნოლოგიური პროდუქციის გარდა

მომხმარებლის/კლიენტის უნივერსალური ენა სხვა პროდუქციასაც ეხება, რაც გლობალურ სტანდარტიზაციას განაპირობებს. ერთიანმა მიდგომებმა და გლობალიზაციის საოცრად სწრაფი ტემპით გამონჭველმა მიღწევებმა თითოეული ჩვენგანის ცხოვრებაში შეაღწია და მყარად დაიმკვიდრა ადგილი. კომერციული თვალსაზრისით, გლობალიზაციის უდავო მაგალითებია „მაკდონალდსის“ სარესტორნო ქსელის წარმატებული ფუნქციონირება მსოფლიოს თითქმის ნებისმიერ ქვეყანაში, „კოკა-კოლას“ პოპულარობა ბაჰრეინში, „პეპსი-კოლას“ მაღალი გაყიდვების მაჩვენებელი მოსკოვში, როკ მუსიკის მსმენელთა რიცხვი მთელს მსოფლიოში, ბერძნული სალათისა თუ ჰოლივუდური ფილმების პოპულარობა, რეგლონის კოსმეტიკის, სონის ტელევიზორებისა და ლევისის ჯინსების ბრენდის ცნობადობა ნებისმიერ ქვეყანაში. არც ერთი ქვეყანა არ დარჩა გლობალიზაციის პროცესის მიღმა - ნათელია, რომ მსოფლიოში ვერავინ და ვერაფერი შეაჩერებს აღნიშნულ პროცესს. მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნებში ყოველივე უფრო და უფრო ემსგვსება ერთი-მეორეს, ხოლო ეროვნული არჩევანისა და პრეფერენციების კულტურა უმონყალოდ სწრაფად ჰომოგენირებული ხდება.

მაგალითისთვის, კოკა-კოლა და პეპსი-კოლა ე.წ. გლობალურად სტანდარტული პროდუქტებია - ეს იმას ნიშნავს, რომ ორივე ბრენდს აქტიურად მოიხმარენ მსოფლიოს ნებისმიერ ქვეყანაში, სვამენ და უყვართ ის. მაშასადამე, ორივე პროდუქტი შეიძლება ჩაითვალოს ერთ-ერთ ყველაზე წარმატებულ კამპანიად, რადგანაც მან ადგილი დაიმკვიდრა სხვადასხვა კულტურაში, სადაც ხალხის გემოვნება და არჩევანის კულტურა განსხვავებულია ერთმანეთისაგან - ამის და მიუხედავად პროდუქტმა მყარად დაიმკვიდრა ადგილი თავისი გემოთი, სუნით, შემცველობით, გაზირებული წყლითა და დალევის შემდგომ პირის ღრუში დატოვებული გემოთი.

კოკა-კოლას და პეპსი-კოლას მაგალითი გამონაკლისი შემთხვევები როდია, ხელოვნური ბარიერები რომ არა, აღნიშნული პროდუქტების პოპულარობა, რა თქმა უნდა, უფრო მაღალი იქნებოდა. ორივე ბრენდი ნათელი მაგალითია იმისა, თუ როგორი

ჰომოგენური ხდება მსოფლიო, სადაც კომპანიები ერთსა და იმავე პრინციპით ახდენენ პროდუქტის დისტრიბუციას, მართავენ პროდუქტიდან შემოსულ ფინანსებს და თითქმის ერთნაირ ფასად ყიდიან თავიანთ პროდუქციას მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში.

ძველი შეხედულებები და განსხვავებები გემოვნებასა თუ ბიზნესის კეთების მოდელებზე გაქრა. პრეფერენციისა და არჩევანის ერთგვაროვნებას უდავოდ პროდუქტის სტანდარტიზაციამდე მივყავართ, ერთიანი სახის წარმოებამდე, და ერთნაირ სავაჭრო თუ სარეკლამო ინსტიტუტებამდე. პატარა ადგილობრივი ეროვნული ბაზრები იზრდება. მსოფლიო კონკურენციის ფარგლებში აქცენტი კეთდება პროდუქციის, დისტრიბუციის, მარკეტინგისა და მენეჯმენტის ეფექტურობაზე.

ყველაზე ეფექტური მსოფლიო კონკურენტუნარიანი კომპანიები თავიანთ პროდუქციის ფასში ცდილობენ გააერთიანონ მაღალ ხარისხი და საიმედოობა. კონკურენტუნარიანობის საუკეთესო მაჩვენებელი, რითაც აღნიშნული კომპანიები გადიან მსოფლიო ბაზარზე არის ფასის, ხარისხის, საიმედოობისა და პროდუქტის ეფექტური და დროული მიწოდების კომბინაცია, რაც მთელს მსოფლიოში იდენტურია მიუხედავად პროდუქციის დიზაინისა თუ მისი ფუნქციის.

მრავალმა კომპანიამ სცადა მსოფლიო პრაქტიკის სტანდარტიზაციის მოხდენა პროდუქტის ექსპორტზე გატანის გზით, თუმცა ძალიან ბევრმა კომპანიამ აღნიშნულ შემთხვევაში არ შეუსაბამა საკუთარი პროდუქტი იმ კულტურას რომელშიც შეჰქონდა ესა თუ ის პროდუქტი, რითაც ნაწილობრივ წაგებაზეც კი გავიდა. გლობალური სტანდარტიზაციის მხარდამჭერები აღნიშნულ შემთხვევას განიხილავენ გლობალური ხედვის წარუმატებლობის მაგალითად. სინდემილეში ასეთი შემთხვევები ცუდი მენეჯმენტისა და წინდაუხედაობის ბრალია.

მაგალითად განვიხილოთ სახლის სრულად ავტომატიზირებული სამრეცხაო აღჭურვილობის შემოტანა დასავლეთ ევროპაში. გასათვალისწინებელია, რომ აღნიშნული ხდებოდა იმ პერიოდში, როდესაც ჯერ კიდევ რამდენიმე ოჯახს ჰქონდა ნახევრად ავტომატური დანადგარები. შპს „ჰუვერი“, რომლის მშობელი კომპანიის სათავე ოფისი ჩრდილოეთ კანტონში (ოჰაიო) მდებარეობდა, საკმაოდ კარგი რეპუტაციით სარგებლობდა ბრიტანეთში, როგორც მტვერსასრუტებისა და სარეცხი მანქანების წარმატებული მწარმოებელი. მიუხედავად ყველაფრისა, ადგილობრივ ბაზარზე არასაკმარისი მოთხოვნისა და ევროპის კონტინენტზე შეზღუდული ექსპორტის გამო, სარეცხი მანქანების ეს მწარმოებელი ფაბრიკა ინგლისში არც თუ ეფექტურად ფუნქციონირებდა. კომპანიას სჭირდებოდა მეტი გაყიდვები ნახევრად-ავტომატური ან ავტომატური დანადგარების კუთხით.

ჰუვერის კომპანიას საკმაოდ კარგი მარკეტინგზე პასუხისმგებელი გუნდი ჰყავდა, რომელმაც საკმაოდ მასშტაბური კვლევა ჩაატარა ბრიტანეთსა და წამყვან ევროპულ ქვეყანაში მომხმარებელთა აზრის დასადგენად. კვლევამ რამდენიმე ქვეყანაში საკმაოდ ნათლად აჩვენა მომხმარებელთათვის უპირატესი ვარიანტები.

ჰუვერის მარკეტინგის გუნდის კვლევებით თითოეულ ქვეყანაში ავტომატური სარეცხი მანქანების რეალიზაციის სტატისტიკითა და გამოკითხულთა პრეფერენციებით შედგენილმა შედეგებმა გამოავლინა რომ:

1. იტალიური ავტომატები, რომლებიც იყვნენ ზომითა და ტევადობით მცირე, დაბალ სიმძლავრისანი, ფაიფურის მინანქრიანი მილვებით აღჭურვილნი და არ გააჩნდათ მათშივე ჩაშენებული გამაცხელებლები - იყიდებოდნენ შეუსაბამოდ დაბალ ფასად, თუმცა ამავე დროს ეკავათ შიდა და გარე ბაზრების საკმაოდ დიდი წილი, მათ შორის ისეთ ქვეყანაში, როგორიც დასავლეთ გერმანიაა.

2. გარდა ამისა კვლევებმა ცხადყო, რომ საუკეთესო გაყიდვების მქონე სარეცხ მანქანებს დასავლეთ გერმანიაში ფართოდ არეკლამებდნენ (3-ჯერ უფრო მეტად, ვიდრე გაყიდვების მიხედვით მეორე ადგილზე მყოფ ბრენდებს). აღნიშნული რეკლამირებადი ბრენდები, როგორც წესი წარმოადგენდნენ ძვირადღირებულ დანადგარებს იდეალურად მორგებულნი შიდა, ნაციონალურ გემოვნებას.

3. იტალია, რომელსაც სარეცხი მანქანების (მექანიკური, ნახევრად ავტომატური თუ ავტომატური) სხვადასხვა ბაზარზე შეღწევალობის ყველაზე დაბალი მაჩვენებელი გააჩნდა, მკვეთრად მიიწვედა ავტომატურ და შემდეგ ნახევრად ავტომატური მოწყობილობების დანერგვისაკენ, უგულებელყოფდა რა უფრო მასიურად გაყიდვად ხელის, მექანიკურად სამართავ სარეცხ დანადგარებს.

4. სარეცხი საშუალებების მწარმოებლები მხოლოდ ახლალა იწყებდნენ ცივი და გრილი წყლით რეცხვის ტექნიკურ საშუალებათა დანერგვას, რომელიც ამერიკის შეერთებულ შტატებში უკვე აქტიურად გამოიყენებოდა.

იტალიური პატარა ზომისა და ტევადობის, დაბალი სიჩქარის და სიმძლავრის, მცირე ფასის მქონე მანქანების წარმატება დასავლეთ გერმანიაში მაღალფასიანი და ფართოდ რეკლამირებულ ბრენდთან შედარებით საკმაოდ შესამჩნევი გახლდათ. იმ დროისათვის კომპანიების მენეჯერები თავდაჯერებულად მოქმედებდნენ მარკეტინგის კონცეფციის დამახინჯებული ვერსიით, რომლის მიხედვითაც „მომხმარებელს უნდა მისცე ის, რაც მას სურს“. რეალურად მომხმარებლებს სურდათ გარკვეული მახასიათებლების მქონე დანადგარები, თუმცა მათმა ქმედებებმა წარმოაჩინა, რომ ისინი სხვა დანადგარებზეც არ იტყოდნენ უარს, იმ შემთხვევაში თუ შეთავაზებული ფასი სწორად იქნებოდა გათვლილი. ამ შემთხვევაში, ცხადი იყო რომ, გავრცელებული პირობების შემთხვევაში, მომხმარებელი ამჯობინებდა დაბალფასიან დანადგარს სხვა ნებისმიერ მექანიკურ თუ ნახევრად ავტომატურ დანადგარებს და მით უმეტეს მაღალ-ფასიან დანადგარებს, რადგანაც ფასი იყო გადაამწყვეტი ფაქტორი ამ შემთხვევაში და არა მანქანის მახასიათებლები. მიუხედავად

იმისა, რომ დაბალფასიანი დანადგარები ხშირად ვერც აკმაყოფილებდნენ დაპირებულ კონდიციებს, თითქოსდა მეწვრილმანე და მომთხოვნი გერმანელი მომხმარებლები არღვევდნენ ყველანაირ მოლოდინს მარტივი და დაბალ ფასიანი იტალური დანადგარების ყიდვით.

აშკარა გახლდათ, რომ მომხმარებელი ასევე მანქანების პოპულარიზაციის ღრმა გავლენის ქვეშ იყო დასავლეთ გერმანიაში, ყველაზე ფართოდ რეკლამირებულ მანქანას გააჩნდა უდიდესი წილი ბაზარზე, მიუხედავად მისი ფასისა. ორი ფაქტორი მკვეთრად ახდენდა ზეგავლენას მომხმარებელზე: დაბალ ფასიანი მანქანა მიუხედავად თავისი ტექნიკური მახასიათებლებისა და ფართოდ რეკლამირებული მანქანა მიუხედავად ფასისა. ორივე ფაქტორი ეხმარებოდა მომხმარებლებს იმის მიღებაში რაც მათ სურდათ, ეს იყო უდიდესი სარგებელი რომელსაც ისინი სრულად ავტომატური მანქანებისგან მიიღებდნენ.

## ***1.2. განსხვავება ეროვნულსა და საერთაშორისო ბაზრებს შორის***

ეროვნული ბაზარი ბიზნესისთვის შედარებით ადვილად აღსაქმელია. ეს ის ადგილია სადაც ყველაფერი დაიწყო, იცნობ გარემოს და უფრო მეტი ინფორმაცია გაგაჩნია საკუთარ კონკურენტებზე. მაგრამ საკუთარ კედლებში გამოკეტვასთან შედარებით საინტერერესო, აღმაფრთოვანებელი და ხშირ შემთხვევაში სარისკო უნდა იყოს საერთაშორისო ბაზარზე გასვლა. გლობალური ბაზრები განსხვავდებიან საშინაო ბაზრებისგან. საჭიროა ცოდნის

შექნა და ახალი უნარების განვითარება იმ ბაზრის შესახებ რომელში შესვლაც გადანწყვეტილი გვაქვს. აუცილებელია გავცნოთ საკანონმდებლო და რეგულაციების განსხვავებულობას, მომხმარებლების ყიდვის პროცესის თავისებურებებს და ამის მიხედვით შევცვალოთ ჩვენი მარკეტინგული სტრატეგია ახალ ბაზართან მიმართებაში. აუცილებელია გავითავისოთ, რომ ბიზნესს რომელსაც ჩვენ ვაკეთებთ, უნდა შევიდეს იმ ბაზარზე და შეეგუოს იმ ბაზრის თავისებურებებს, რომელიც არ არის ჩვენი.

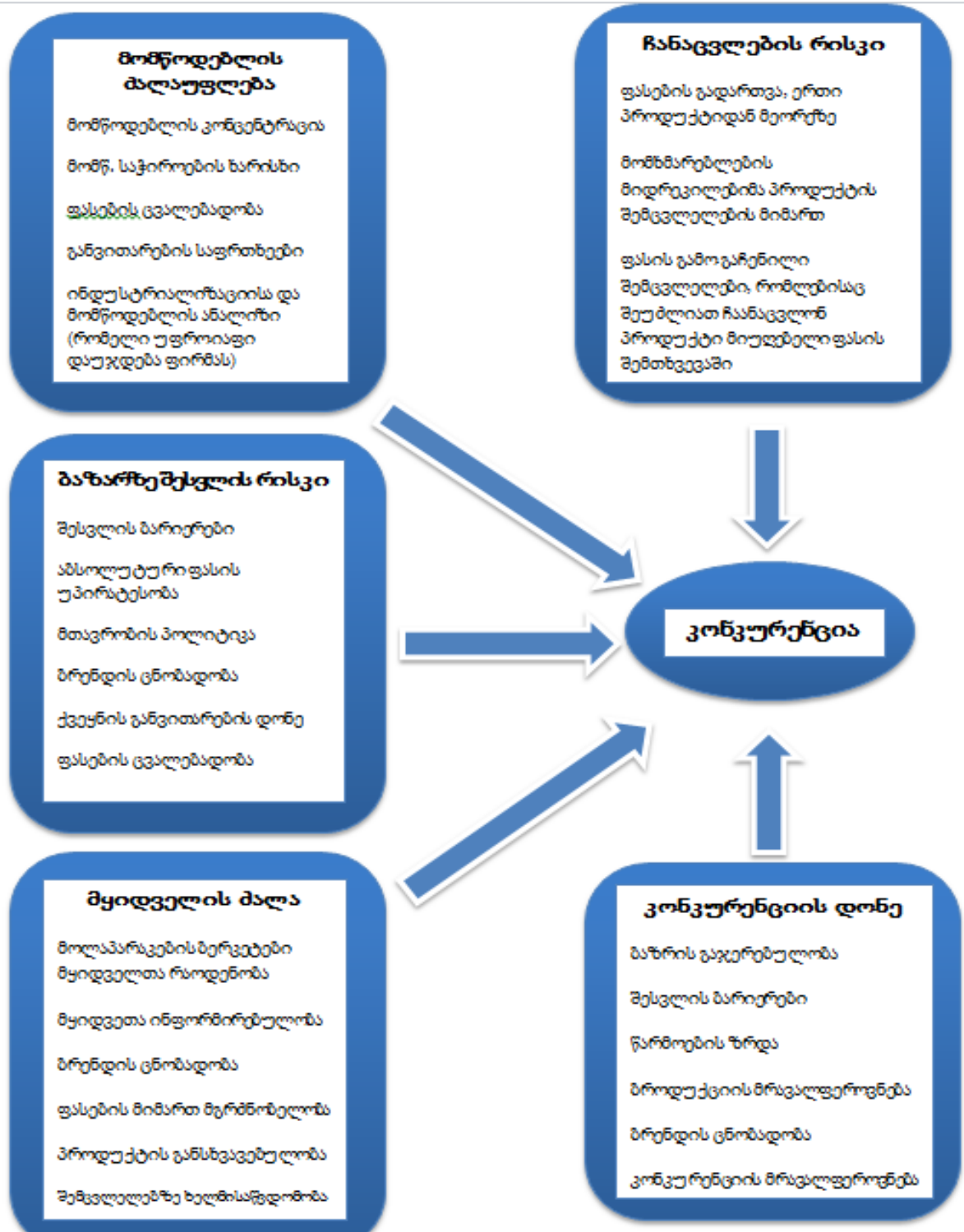
განსხვავებას განაპირობებს შემდეგი ფაქტორები :

- **კულტურები** - არ არსებობს ორი ერთნაირი, ერთმანეთის მსგავსი ქვეყანა და კულტურა. კულტურა არის სახე ყველაფერი იმისა რასაც საზოგადოება აკეთებს, დანყებული ბიზნესის გამოცდილებიდან, დამთავრებული რეკლამისა და მარკეტინგის მიმართ საზოგადოების დამოკიდებულებით. აუცილებელია ვიცოდეთ იმ კულტურული სხვაობების შესახებ რომელსაც ეს ბაზარი გვთავაზობს. უნდა გვესმოდეს ერთი რამ, თუ მზად ვართ ხშირად მგრძნობიარე ფაქტორების მიმართ უცხოურ მაზარზე, მაშინ ბიზნესი უფრო ადვილად სამართავი ხდება უცხოურ ბაზარზე.
- **კონკურენცია** - კონკურენციის დონეს რომელსაც ჩვენ ველოდებით გლობალურ ბაზარზე, კიდევ უფრო დინამიური და კომპლექსური იქნება ეროვნულთან შედარებით. შეგვიძლია თუ არა კონკურენციის განწევა, უცხოურ ბაზარზე? ხშირად ამ კითხვაზე პასუხის გასაცემად იყენებენ მაიკლ პორტერის 5 მოდელს, [ 1979 წ. Harvard Business Review] რომელიც ამბობს რომ კონკურენციის დონეს განსაზღვრავს შემდეგი ფაქტორები : მომწოდებლის ძალა, მყიდველის ძალა, ბაზარზე შესვლის რისკი, ჩანაცვლების რისკი და კონკურენციის ხარისხი.
- **ბაზრის განვითარების დონე** - მნიშვნელოვანი ფაქტორები, როდესაც ვლაპარაკობთ ბაზრის განვითარების დონეზე, შემდეგია : გვესმოდეს თუ როგორ მუშაობს ბაზარი, რა მიმართულებითაა საჭირო პირდაპირი კონკურენციის განწევა და შეირჩეს ბაზარზე

შესვლის საუკეთესო სტრატეგია. ადვილი არ იქნება მოიძებნოს ის ინფორმაცია რომელზე დაყრდნობითაც უნდა მოხდეს უცხო ბაზარზე შველის გადანყვეტილება, მაგრამ სწორედ ამ დროსაა საჭირო კონსულტაციების გავლა იმ ადამიანებთან რომლებიც იცნობენ ამ ბაზარს და ეს ბაზარი წარმოადგენს მათთვის ეროვნულს.

- **პოლიტიკური/თვითმმართველობის/საკანონმდებლო ბაზა** - არ არსებობს ორი ქვეყანა იდენტური, პოლიტიკური და საკანონმდებლო ბაზით. ყოველ მთავრობას და თვითმმართველობას საკუთარი პოლიტიკა გააჩნია უცხოურ თირმებთან და ბაზარზე ახალი კონკურენტის გამოჩენასთან დაკავშირებით, ამიტომ საჭიროა კარგად გაანალიზდეს ქვეყნის პოლიტიკურ-ეკონომიკური და საკანონმდებლო ბაზა, რის შემდეგაც უნდა მოხდეს გადანყვეტილების მიღება.
- **საერთაშორისო კანონმდებლობა** - მიუხედავად იმისა, რომ ქვეყნებს შორის არსებობს განსხვავება, საკანონმდებლო და ეთიკურ დონეზე, მაინც არსებობს ნორმები და კანონები, რომლებივეც ყველა ქვეყანა თანხმდება საერთაშორისო ვაჭრობაში ჩაბმამდე. შეთანხმება რათქმუნდა ჯენტლმენურ დონეზე მოქმედებს, მაგრამ ითვალისწინებს ისეთ ფაქტორებს როგორცაა საკუთრების უფლება და სხვა კონკრეტული დებულებები რომელიც ბიზნესს სუნთქვის საშუალებას აძლევს.

სქემა



- **ტექნოლოგია** - განვითარების რა ეტაპზე იმყოფება ის ბაზარი რომელზე შესვლასაც კომპანია გეგმავს. არსებობს როგორც განვითარებული და მაღალტექნოლოგიური, ასევე განვითარებადი და განუვითარებელი ბაზრები. კომპანიამ უნდა შეაფასოს მიმდინარე სიტუაცია და მიიღოს გადაწყვეტილება, რამდენად დააკმაყოფილებს ტექნოლოგიურად მის ბიზნესს არსებული ბაზარი
- **ლოჯისტიკა** - მომარაგების და ზოგადად ლოჯისტიკური არხების მონესრიგებულ მუშაობაზე, დღესდღეობით დიდი ბიზნესის უზარმაზარი ნაწილია დამოკიდებული. მითუმეტეს, თუ საქმე საერთაშორისო ბაზარზე მოღვაწეობას ეხება. წარმოიდგინეთ წამით, რა გზას გადის პროდუქტი ჩვენამდე მოსასვლელად და ძალიან მარტივად დავინახავთ, რომ მონესრიგებული ლოჯისტიკური არხების არქონის შემთვევაში ყველა ბიზნესი განწირულია.
- **მედია** - საკუთრი პროდუქტის რეკლამა ყოველთვის მნიშვნელოვანი მარკეტინგული ბერკეტია, ამიტომ კომპანიამ უნდა გაანალიზოს, რა სახის მედია საშუალებებია მისაწვდომი ბაზარზე. როგორი არხებით შეძლებს მიაწოდოს პოტენციურ მომხმარებელს მათთვის სასურველი ინფორმაცია. არსებობს ბაზრები, სადაც ყველა მომხმარებელს არ აქვს ინტერნეტზე წვდომა, ან თუნდაც ისეთი ბაზრები სადაც ყველას არ შეუძლია წერა და კითვა. აუცილებელია ყველა ასპექტის გათვალისწინება.

SUBWAY განსაკუთრებული ყურადღებით ეკიდება აღნიშნულ საკითხებს. პირველივე გადაწყვეტილება, ფრენჩაიზის წარმოების შესახებ, რომელიც ფრედ დე ლუკამ მიიღო იყო ძალიან სწორი ასეთი ტიპის ბიზნესისთვის. როდესაც არ გაქვს საკმარისი გამოცდილება და ცოდნა იმ ბაზრის შესახებ, რომელზე შესვლასაც აპირებ, ყველაზე

მარტივი გზაა ამ ბიზნესის მართვა მიანდო იმ ადამიანებს, რომლებსთვისაც ეს ბაზარი ეროვნულია და შენ შედარებით მცირე სარგებელს დასჯერდე. იმ ადამიანების ცოდნის გამოყენება კი შენ შესაბამისად, პოტენციურად მისაღები მოგების წილის ნაწილი გიჭდება. ქსელის გაფართოვებასთან ერთად კი გაჭირდება მისი სრულად ცენტრალიზებული მართვა. სწორედ ამ მიზეზებიდან გამომდინარე ფრენჩაიზინგი ყველაზე გამართლებული გადანყვეტილებაა. Subway სწავლობს ყველა პოტენციურ ბაზარს, აფასებს მის შესაძლებლობებს და აკეთებს ანალიზს, რომლის საფუძველზეც ინვესტორებს სთავაზობს პოტენციურ ლოკაციებს, სადაც შეძლებენ განავითარონ ქსელი და განათავსონ საკუთარი რესტორნები. სანცის ეტაპზე ეს ზოგადად ბაზარს ეხება. მაგალითად ამიერკავკასიის შემთხვევაში საქართველო განხილული იყო ცალკე ბაზრად, ისევე როგორც აზერბაიჯანი და სომხეთი. საქართველოდან გამოხატული ინტერესის საფუძველზე, პირველმა ინვესტორებმა შეიძინეს ფრენჩაიზი, კონკრეტულ წერტილში, რესტორნის გასახსნელად. ამის შემდეგ Subway ერთვება ბაზრის შიდა განვითარების პროცესში, არჩევს არეალებს სადაც პოტენციურად შესაძლებელი იქნება ახალი რესტორნების განთავსება, თუ რათქმაუნდა პირველი გაამართლებდა და ასეც მოხდა. ამ ეტაპზე ფრენჩაიზის არსებულ მფლობელებთან შეთანხმებით ხდება ბაზრის კვლევა ახალი სარესტორნე წერტილების აღმოჩენისათვის და ქსელის განვითარებისთვის კონკრეტულ კალაპოტში ჩასმისთვის. Subway-ს სამომავლო მიზნები, საქართველოს ბაზარზე კიდევ 25 ახალი რესტორნის გახსნაში მდგომარეობს და გრძელვადიან პერიოდში კი ამიერკავკასიის ბაზარზე შესვლაში.

ყველა იმ ფაქტორის გათვალისწინებით რომელზეც ვისაუბრეთ, უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ბრენდი ყოველთვის ითვალისწინებდა კულტურულ და რელიგიურ ფაქტორებსაც. ამის ნათელი დასტურია ისიც რომ 2014 წელს კომპანიამ ლორი და ბეკონი ამოიღო გაყიდვიდან მთელი გაერთიანებული სამეფოს და ირლანდიის ბაზრის რესტორნების 200 წერტილიდან, მხოლოდ იმიტომ, რომ მუსლიმი

მომხმარებლების გული მოეგო. ამ ბაზარზე კი სულ 1500 რესტორანი ერთიანდება. 2014 წლიდან კი მხოლოდ მუსლიმთათვის მისაღები წესით დამზადებული ხორციით მარაგდება 1500-ვე რესტორანი.

### **1.3. მულტინაციონალური და გლობალური კორპორაციები და მათი ქცევა ბაზარზე**

ბერლინი წერდა ზღარბსა და მელას შორის სხვაობაზე, როგორც სერ ისაია, როდესაც აღწერდა სხვაობას დოსტოევსკისა და ტოლსტოის შორის, არის ის, რომ მელამ უამრავი რამ იცის ბევრი რამის შესახებ, ხოლო ზღარბმა იცის ყველაფერი ერთი რამის შესახებ.[ მე-20 საუკუნის ლიბერალიზმის ერთ-ერთი დიდი თეორეტიკოსის, ისაია ბერლინის ბროშურა] ანალოგიურადვე მულტინაციონალურ კორპორაციებს აქვთ უამრავი ინფორმაცია ბევრი ქვეყნის შესახებ და ახდენენ ამ სხვაობებთან ადაპტირებას. კორპორაციები აღიარებენ ეროვნულ სხვაობებს და არც მათ ტრანსფორმაციას ერიდებიან, იმის გაუთვალისწინებლად არის თუ არა მსოფლიო სიახლისათვის მზად, განსაკუთრებით როცა ფასი მისაღებია.

ამის საპირისპიროდ, გლობალურმა კორპორაციებმა იციან ყველაფერი ერთი რამის შესახებ. მათ იციან რომ უნდა იყვნენ კონკურენტუნარიანები როგორც მთელს მსოფლიოში ასევე შიდა ბაზარზეც და გამუდმებით ისწრაფვიან ფასების დანევისკენ საკუთარი გაყიდვებისა და ოპერაციების სტანდარტიზებისაკენ. მათი მიდგომა მსოფლიოს რამდენიმე სტანდარტიზებული ბაზრისკენაა მიმართული, ვიდრე მრავალ ინდივიდუალურად მორგებული ბაზრისკენ. ისინი აქტიურად ისწრაფვიან და ენერგიულად მუშაობენ გლობალური ერთიანობისკენ. მათ მთავარ მიზანს თანამედროვეობა, ხოლო მთავარ მეთოდს ფასთა კონკურენცია წარმოადგენს, მაშინაც კი, როცა ყიდიან ყველაზე

ძვირადღირებულ, უმაღლესი დონის პროდუქციას. მათ იციან ყველა ერისა და ხალხის ერთი საერთო თვისება - უკმარისობა.

არავინ ცდილობს უკმარისობის გრძნობის დაძლევას, ყველას სურს მეტი. ეს ნაწილობრივ ხსნის შრომის განაწილებასა და პროდუქციის სპეციალიზაციასაც. ისინი შესაძლებლობას აძლევენ ხალხებს და ერებს ვაჭრობის გზით მიაღწიონ ოპტიმალურ შედეგებს. შუამავალს კი ძირითადად ფული წარმოადგენს.

მას შემდეგ, რაც მარკეტინგმა როგორც ახალმა და მნიშვნელოვანმა კონცეფციამ წინ წამოიწია ოცდახუთიოდე წლის წინ, საორგანიზაციო და მენეჯერული კუთხით წარმატებულმა და განვითარებულმა კორპორაციებმა გადაწყვიტეს მომხმარებელთათვის შეეთავაზებინათ ის, რაც მათ ცალსახად სურდათ, ნაცვლად იმისა, რაც უბრალოდ მოსახერხებელი იყო.

კორპორაციებმა აქტიურად დაიწყეს მარკეტინგის დეპარტამენტების შექმნა, რომლებიც დაკომპლექტდა პროფესიონალი ბაზრის მკვლევარების გუნდისგან. დაულალავი მუშაობის შედეგად მათ შეძლეს გაეზარდათ პროდუქტების გაყიდვები როგორც ქვეყნის შიდა, ასევე გარე ბაზარზე. მათ შეიმუშავეს მაღალი შეკვეთის მაჩვენებლის მქონე პროდუქტებისა და მიტანის სისტემა სხვა ქვეყნების ბაზრებში ოპერირებისა და მარკეტინგული სეგმენტისათვის.

რაც უფრო ფართოა კომპანიის გლობალური წვდომის მაჩვენებელი, მით უფრო მაღალია რეგიონალური და ნაციონალური პრეფერენციების რიცხვი, რომლებსაც კომპანია გადააწყდება გარკვეული პროდუქტის მახასიათებლების, დისტრიბუციის სისტემისა ან სარეკლამო მედიასთან ურთიერთობის შედეგად. რა საკვირველია, განსხვავებათა გათვალისწინება მიზანშეწონილია, თუმცა ფართოდ გავრცელებული და ხშირად გაუაზრებელი რწმენა იმისა, რომ ასეთი განსხვავებების დადგენა გარდაუვალია ძირითად შემთხვევაში მცდარია.

ავიღოთ რევლონის შემთხვევა იაპონიაში. კომპანიამ უსარგებლოდ დააშორა გამყიდველისა და დაბნეული მომხმარებლის მხარე მსოფლიო სტანდარტის შესაბამისი კოსმეტიკის მხოლოდ ელიტურ სავაჭრო წერტილებში გაყიდვით. შემდეგ მან სცადა პოზიციების აღდგენა დაბალფასიანი, მსოფლიო სტანდარტის შესაბამისი პროდუქციის უფრო ფართო დისტრიბუციით, რასაც მოჰყვა კომპანიის პრეზიდენტის ცვლილება და დისტრიბუციის შეკვეცა, რადგან ხარჯები შემოსავალზე სწრაფად გაიზარდა. პრობლემა ის არ ყოფილა რომ „რევლონმა“ ვერ გაუგო იაპონურ ბაზარს, არამედ მას არასწორი მარკეტინგული ხედვა გააჩნდა.

კორპორაციების ახალმა მიდგომებმა, პროდუქტის საიმედოობამ და ხარისხმა, ძლიერმა და მდგრადმა მხარდამჭერის სისტემამ, შეუსაბამოდ დაბალმა ფასებმა დაწყებით ეტაპზე და გაყიდვების საკომპენსაციო პაკეტებმა, ამასთან ერთად გამბედაობამ, სიმკაცრემ, აჯობა, დაამსხვრია და გარდაქმნა ძველი სრულად განსხვავებული დისტრიბუციის სისტემები. აღშფოთების ნაცვლად ამ კორპორაციებმა საბოლოო ჯამში დიდი აღტაცება დაიმსახურეს.

#### ***1.4. საერთაშორისო მარკეტინგული ორიენტაცია***

საერთაშორისო ორიენტაციათა განსხვავებები და საერთაშორისო ბაზრისადმი მიდგომები, რომლებითაც კომპანიები ხელმძღვანელობენ საერთაშორისო ბიზნეს საქმიანობის წარმართვისას - შეიძლება დახასიათებულ იქნეს შემდეგი მიმართულებებით/ორიენტაციებით რომლებიც საერთაშორისო მარკეტინგის პრინციპებიდან გამომდინარეობს:

- შიდა ბაზრის გავრცობის ორიენტაცია
- შიდა მრავალმხრივი ბაზრის ორიენტაცია
- მსოფლიო (გლობალური) მარკეტინგის ორიენტაცია

### ***შიდა მარკეტინგის გავრცობის ორიენტაცია***

საერთაშორისო მარკეტინგის ეს ორიენტაცია გულისხმობს შიდა კომპანიის საქმიანობას, რომელსაც სურს შიდა პროდუქტების გაყიდვების გავრცობა საერთაშორისო ბაზარზე. იგი საერთაშორისო ოპერაციებს განიხილავს, როგორც შიდა ოპერაციებზე დამატებით ხაზს. აღნიშნულის მიზანი კი მოჭარბებული შიდა პროდუქციისგან გათავისუფლებაა. ზემოაღნიშნული ორიენტაციის თანახმად, შიდა ბიზნესი კვლავ პრიორიტეტს წარმოადგენს და საგარეო ვაჭრობა განხილულია როგორც შიდა ოპერაციებისთვის დამატებითი სარგებლის მომტან ელემენტად. მიუხედავად კომპანიის მიერ უცხო ბაზრისკენ მტკიცე სწრაფვისა, მისი ძირითადი ორიენტაცია კვლავ საშინაო ბაზარი რჩება. მისი დამოკიდებულება საერთაშორისო რეალიზაციის მიმართ განსაზღვრულია რწმენით, რომ თუ კი ის შეძლებს საქონლის მანჩესტერში გაყიდვას, მაშინ იმავეს შეძლებს მთელს მსოფლიოში.

### ***შიდა მრავალმხრივი ბაზრის ორიენტაცია***

მას შემდეგ რაც კომპანია გააცნობიერებს საზღვარგარეთ არსებული ბაზრებისა და ოფშორული ბიზნესების განსხვავებების მნიშვნელობას, მისი ორიენტაცია საერთაშორისო ბიზნესიდან შეიძლება შიდა მრავალმხრივი ბაზრისკენ შეიცვალოს. ამ ორიენტაციით ხელმძღვანელი კომპანია კარგად აღიქვამს, რომ სხვადასხვა ქვეყნის ბაზრები არიან

განსხვავებულნი და საბაზრო წარმატებისათვის საჭიროა თითქმის მთლიანად დამოუკიდებელი (ინდივიდუალური) პროგრამა რომელიც თითოეული ქვეყნისთვის უნდა შემუშავდეს.

ფილიალები მოქმედებენ ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად მარკეტინგული მიზნებისა და გეგმების შემუშავების საკითხებში. შიდა და თითოეული ქვეყნის ბაზარს ხშირ შემთხვევაში სჭირდება ცალკეული მარკეტინგული მიდგომები, რომელთა შორისაც მცირე ურთიერთკავშირია. სარეკლამო კამპანიების წარმოება, ისევე როგორც ფასების დანესებისა და დისტრიბუციის სისტემასთან დაკავშირებული გადანყვეტილების მიღება ხდება ადგილობრივ დონეზე.

### ***მსოფლიო მარკეტინგის ორიენტაცია***

კომპანია, რომელიც ამ ორიენტაციითა თუ ფილოსოფიით ხელმძღვანელობს, ძირითადად ცნობილია როგორც მსოფლიო კომპანია. მისი მარკეტინგული საქმიანობები საერთაშორისო ხასიათისაა და ბაზრის დაფარვის არე მთელი მსოფლიოა. კომპანია, რომელსაც საერთაშორისო მარკეტინგის სტრატეგია გააჩნია - იბრძვის მასშტაბური ეფექტური შედეგებისთვის პროდუქციის განვითარებით, რათა გაყიდოს იგი მომგებიან ფასად მსოფლიო ბაზარზე. გლობალური მარკეტინგის კონცეფციის მნიშვნელოვანი წინაპირობაა ის, რომ მსოფლიო ბაზრები „მიემართებიან ერთ წერტილში თავმოყრისაკენ“, ეძებენ მსგავს გზებს საკუთარი სურვილებისა და მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. ამგვარად, ისინი ქმნიან გამორჩეულ საბაზრო სეგმენტებს. ამ ორიენტაციის მქონე კომპანია ცდილობს სტანდარტიზებას, ვინაიდან მისი ძირითადი ძალისხმევა პრაქტიკულად საერთაშორისო იდეაზეა დამყარებული.

საერთაშორისო მარკეტინგის კონცეფცია განიხილავს ქვეყნის ბაზრების სრულ შემადგენლობას როგორც ერთ მთლიანობად. იგი ახდენს გლობალურ საბაზრო სეგმენტზე არსებული მსგავსი მოთხოვნილებების მქონე პოტენციურ შემქმნთა იდენტიფიცირებას. ასევე, შეიმუშავებს სტანდარტიზებისკენ მსწრაფ მარკეტინგულ სტრატეგიას, რომელიც

ეფექტური იქნება ფასისა და კულტურის შესაბამისად. აღნიშნული შეიძლება ნიშნავდეს, რომ კომპანიის საერთაშორისო მარკეტინგულ გეგმას გააჩნია სტანდარტიზებული პროდუქტი, თუმცა ქვეყანაზე მორგებული რეკლამა, ან ყველა ქვეყანაში აქვს სტანდარტული მოდელი, სპეციფიკური კულტურის მქონე ქვეყნების ბაზრების მახასიათებლების გათვალისწინებით, გააჩნია სტანდარტიზებული ბრენდი ან იმიჯი, მაგრამ პროდუქცია მორგებულია კონკრეტული ქვეყნის მოთხოვნილებებს და ასე შემდეგ. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მარკეტინგული გეგმა და მარკეტინგული ურთიერთკავშირი განხილულია საერთაშორისო პერსპექტივის ჭრილში. შესაბამისად, სადაც შესაძლებელია მარკეტინგული ურთიერთკავშირი იქ ხდება სტანდარტიზება და მისი დადებითი ეფექტების ძიება. სადაც კი განსხვავებული კულტურა გავლენას ახდენს პროდუქტის, კომპანიის იმიჯის და ა.შ. ბაზარზე მორგებაზე - იქ ტარდება შესაბამისი „შენწყობის“ ღონისძიებები.

იმის გათვალისწინებით, რომ დღევანდელი ბიზნესის კონკურენტული გარემო კიდევ უფრო საერთაშორისო ხასიათის ხდება, მარკეტინგში არსებული ყველა ფირმის მხრიდან მისაღები ყველაზე ეფექტური ორიენტაცია იქნება: შიდა მრავალმხრივი ან საერთაშორისო ორიენტაცია. ეს ნიშნავს, რომ კომპანიის მიერ ისეთი ფუნქციონირება, რომ ყველა ქვეყნის ბაზარი იყოს მისი მხედველობის არეში (მათ შორის შიდა ბაზარი) არის ხელმისაწვდომი ისეთი ღონისძიებების გატარებით, როგორცაა მთლიანი მარკეტინგული სტრატეგიის სტანდარტიზება და მარკეტინგული ურთიერთკავშირის დანერგვა, რა მოცულობითაც შესაძლებელია კულტურულ თუ სხვა გაუკონტროლებელ ფაქტორთა გათვალისწინებით.

მიუხედავად იმისა, რომ მსოფლიო არ გამხდარა ერთგვაროვანი ბაზარი, მაინც შესაძლებელია საზღვრებს გარეთ მომხმარებელთა იდენტიფიცირებადი ჯგუფების (სეგმენტების) დადგენა, რომლებსაც გააჩნიათ იდენტური მსყიდველუნარიანობა, მოთხოვნილება და სხვა მახასიათებლები. თუმცა, სავარაუდოდ ერთსა და იმავე პროდუქტს მაინც განსხვავებული მარკეტინგული ოპერაციები დასჭირდება სხვადასხვა ქვეყანაში. ამის ვალდებულებას ზოგჯერ განაპირობებს გარემო, მაგალითად სახელმწიფო რეგულაციები ან

შემოსავლის დონე. მარკეტინგული პროგრამების სტანდარტიზება/ლოკალიზების საკითხი ისეთი გადამწყვეტი არ არის, როგორც იმის შეცნობა, რომ მარკეტინგის დაგეგმვის პროცესები ბაზრების გარშემო უნდა განხორციელდეს.

### ***1.5. საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის მარკეტინგული სტრატეგიები***

უცხოურ ბაზრებზე მარკეტინგული პროგრამის მორგებისა და ადაპტირებისათვის, მოვაჭრეებს უნდა შეეძლოთ ეფექტური ინტერპრეტირება ყოველი უმართავი გარემო ელემენტის ზეგავლენა-ზემოქმედებისა მარკეტინგულ გეგმაზე თითოეულ უცხოურ ბაზართან მიმართებით, სადაც ისინი იმედოვნებენ ბიზნესის წარმოებას. ფართო გაგებით, უმართავი ელემენტები ქმნის კულტურას; სირთულე, რომლის წინაშეც დგება მოვაჭრე კულტურაზე მორგებისას (ანუ, ბაზრის უმართავი ელემენტები), მდგომარეობს მათი ზემოქმედების აღიარებაში. შიდა ბაზარზე, რეაგირება მოვაჭრის საქმიანობაზე უმართავი (კულტურული) ზემოქმედებისა ავტომატური ხასიათის მატარებელია; სხვადასხვა ზემოქმედი კულტურული ფაქტორები, რომლებითაც სავსეა ჩვენი ცხოვრება, უბრალოდ ჩვენი ისტორიის შემადგენელი ნაწილია; ჩვენ ვრეაგირებთ საზოგადოებისათვის მისაღებად, ამაზე დაფიქრების გარეშე, რადგან კულტურული თვალსაზრისით ვეხმიანებით საკუთარ გარემოს. ცხოვრების მანძილზე დაგროვილი გამოცდილება ჩვევად გვაქვს ქცეული და ჩვენი ქცევა მას ეფუძნება.

საერთაშორისო მოვაჭრეების წინაშე მდგარი კულტურული ადაპტაციის ამოცანა, ალბათ, ყველაზე უფრო რთულად ამოსახსნელი და მნიშვნელოვანია; მათ უნდა მოარგონ საკუთარი მარკეტინგული ძალისხმევა იმ კულტურებს, რომლებიც მათთვის უცხოა. უცხო ბაზრებთან შეხებისას, მოვაჭრეები უნდა იცნობდნენ ღირებულებათა იმ სისტემას, რომლითაც ხელმძღვანელობენ გადამწყვეტილებების მიღებისას და ბაზრის პოტენციალის

შეთასებისას, რადგან დასკვნები ეფუძნება გამოცდილებას, რომელიც კულტურაზე მორგების პროცესის შედეგია. როგორც კი დგინდება ღირებულებათა სისტემა, ისინი მნიშვნელოვანი ფაქტორი ხდება სიტუაციებზე - სოციალური და არასოციალურიც კი - მოვაჭრის რეაქციის განსაზღვრისა და შეცვლისას, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც მიღებულ ქცევასთან დაკავშირებული გამოცდილება და ცოდნა არ არსებობს.

როდესაც მოვაჭრე საქმიანობს უცხო კულტურულ გარემოში, მარკეტინგულმა მცდელობებმა შეიძლება მარცხი განიცადოს, გაუცნობიერებელი რეაგირებიდან გამომდინარე, რაც ეფუძნება მის კულტურაში მისაღებ, მაგრამ უცხო კულტურისათვის მიუღებელ კრიტერიუმებს. თუ არ მოხდება განსაკუთრებული ძალისხმევის გაღება, ყოველი ბაზრის ადგილობრივი კულტურული თავისებურებების დასადგენად, სავსებით შესაძლებელია, მოვაჭრეს მხედველობიდან გამორჩეს ცალკეული ქცევების მნიშვნელობა და განაგრძოს ისეთი გეგმებით ხელმძღვანელობა, რაც შედეგად უარყოფით ან არასასურველ რეაქციას გამოიწვევს.

მაგალითად, დასავლური სამყაროს წარმომადგენელმა უნდა იცოდეს, რომ აზიის ცალკეულ მხარეებში თეთრი სამგლოვიარო ფერია, განსხვავებით დასავლური კულტურისაგან, სადაც თეთრად პატარძლები იმოსებიან. გარდა ამისა, ღროის ფაქტორზე ორიენტირებული დასავლური სამყაროს წარმომადგენლები, კულტურული თვალსაზრისით, მზად არ არიან გაგებით მოეკიდონ ღროის ფაქტორის გაგებას არაბეთსა და ლათინურ ამერიკაში. საჭიროა ამ თავისებურებათა ცოდნა, გაუგებრობების თავიდან ასაცილებლად, რამაც შეიძლება მარკეტინგული მარცხი გამოიწვიოს. ფაქტობრივად, ასეთი მარცხით დასრულდა ერთი კონკრეტული შემთხვევა, სადაც უცოდინრობამ განაპირობა დასავლური ფირმის მიერ არაეფექტური სარეკლამო კამპანიის წარმოება; და მეორე გაუგებრობამ გამოიწვია ზარალი გაყიდვებში, როდესაც ახალი ბაზრის მომხმარებლის მისაღებში „ხანგრძლივი ლოდინი“ არასწორად გაიგო დასავლური სამყაროს წარმომადგენელმა გაყიდვების მენეჯერმა.

ასეთი შეცდომების თავიდან ასაცილებლად, უცხოურ ბაზრებზე მოვაჭრე კარგად უნდა ერკვეოდეს *მარკეტინგული ფარდობითობის* პრინციპში, რომელიც გულისხმობს, რომ მარკეტინგული სტრატეგიები და გამოცდილება ეფუძნება გამოცდილებას, და ყოველი მოვაჭრე გამოცდილების ინტერპრეტირებას ახდენს საკუთარი კულტურიდან და გამოცდილებიდან გამომდინარე. ბაზარზე, სახლსა თუ უცხო ქვეყანაში შეგვაქვს წარსულ გამოცდილებას დაფუძნებული ღირებულებათა სისტემა, რაც განსაზღვრავს ან ცვლის ჩვენს რეაქციებს იმ სიტუაციებისადმი, რომელთა წინაშეც აღმოვჩნდებით.

*WOS (შვილობილი კომპანიები)* – მოიცავს ორი სახის სტრატეგიას, ე.წ. „კრინფილდ ინვესტირება“ და „შთანთქმა“. „კრინფილდ ინვესტირება“ წარმოადგენს სრულიად ახალი შვილობილი კომპანიის ჩამოყალიბებას. ამ სტრატეგიის მიხედვით ის არის, რომ კომპანიას უხდება საკმაოდ დიდი ფინანსური რესურსების განწევა ახალი კომპანიის შესაქმნელად. აგრეთვე გასათვალისწინებელია დროითი და სხვა არამატერიალური დანახარჯები, რაც საკმაოდ დიდ ძალისხმევას მოითხოვს, აგრეთვე დაკავშირებულია მაღალი ხარისხის რისკთან, რადგან ვინცერთ სრულიად უცნობ, ახალ ბაზარზე შესვლას უზარმაზარი ინვესტიციით. ასეთ შემთხვევაში კომპანია მზად უნდა იყოს იმისთვისაც, რომ სტრატეგიამ ან ზოგადად პროდუქტმა თუ მომსახურებამ, რომელიც ბაზარზე შეგვაქვს შეიძლება არ გაამართლოს. სწორედ ამიტომ კომპანიები ხშირად იყენებენ მეორე „შთანთქმის“ სტრატეგიას. რომლის დაგეგმვა, განხორციელება შედარებით უფრო მარტივი, სწრაფია და რაღათქმაუნდა დაკავშირებულია დაბალი რისკის დონესთან. ამ სტრატეგიის ძირითადი უარყოფითი მხარე ისაა, რომ ხშირ შემთხვევაში კომპანიას, რომლის შთანთქმაც ხდება აქვს გარკვეული ოდენობის ვალი რომელიც შემდეგ უარყოფითად აისახება კონპანიაზე. ასევე, ორი ორგანიზაციის შერწყმა დაგავშირებულია რიგ სისტემურ ცვლილებებთან რომელიც გარკვეულ სიძნელეებს ყოველთვის ქმნის. აგრეთვე უარყოფითად იმოქმედებს შვილობილი კომპანიისთვის ზედმეტი თავისუფლების მიცემა. ასე რომ, მრავალი ფაქტორის დეტალურად

განხილვა და ანალიზია საჭირო სანამ კომპანია რომელიმე ამ სტრატეგიის შესახებ გადაწყვეტილებას მიიღებს.

**მართვადი (გადახდადი) პროექტები** - როდესაც კლიენტი უხდის კონტრაქტორს, დიზაინირებაში, ახალი წარმოების დაწყებასა და პერსონალის გადამზადებაში, ასეთ პროექტს შეიძლება ვუწოდოთ, მართვადი პროექტი.

ეს არის საშუალება კომპანიებისთვის აააშენონ ახალი საწარმოები უცხო ქვეყნის ბაზარზე და შეიტანონ ახალი ტექნოლოგია. ინდუსტრიული კომპანიები, რომლებიც სპეციფიკური კომპლექსური პროდუქტის წარმოებაში ხშირ შემთხვევაში სწორედ ამ სტრატეგიას იყენებენ. ერთერთი მთავარი უპირატესობა, ასეთი პროექტების ისაა, რომ ის წარმოადგენს შესაძლებლობას კომპანიისთვის ააშენოს საწარმო და მიიღოს მოგება უცხო ქვეყანაში, განსაკუთრებით იქ სადაც პირდაპირი ინვესტიციების განხორციელების შესაძლებლობები რიგი მიზეზების გამო შეზღუდულია.

### **1.5.1. საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის რისკები**

კომპანიის გადაწყვეტილება გავიდეს უცხო ქვეყნის ბაზარზე ყოველთვის განპირობებულია იმით, რომ კომპანია დარწმუნებულია საკუთარ წარმატებაში, თუმცა თავდაჯერება ყოველთვის როდია წარმატების მომტანი. აუცილებელია უამრავი რისკ ფაქტორის გათვალისწინება სანამ საბოლოო გადაწყვეტილებას მივიღებთ. რისკების ანალიზის პროცესში საკუკეთესო მოდელს მაიკლ პორტერის 5 მოდელი წარმოადგენს, [1980 წ. წიგნში “კონკურენტული სტრატეგია:” ანუ ის ძალები, რომლებმაც შეიძლება გავლენა მოახდინონ კომპანიის წარმატებაზე.

- **მომწოდებლების რისკი**-მართალია მომწოდებლები კომპანიის პარტნიორებად ითვლებიან, მაგრამ აუცილებელია კარგად გავაანალიზოთ, თუ რამდენად სანდოა პარტნიორი, მითუმეტეს როცა ვსაუბრობთ ჩვენთვის

უცხო ბაზარზე, სადაც კომპანიას დიდი გამოცდილება არ გააჩნია. უნდა გავითვალისწინოთ, თუ რამდენად დამოკიდებული ვიქნებით მომწოდებელზე, რამდენად კონცენტრირებული პარტნიორი თამაშრომლობაზე და რა გავლენა შეიძლება მოახდინოს მომწოდებელზე ბაზარზე ფასების ცვლილებამ, რამაც საბოლოო ჯამში შეიძლება ჩვენზე ჰპოვოს ასახვა.

- *ჩანაცვლების რისკი* - აუცილებელია შესწავლილი იქნეს ბაზარი მომხმარებლების კუთხით. თუ როგორ რეაგირებენ ისინი ფასების ცვლილებაზე. აგრეთვე საჭიროა გავაანალიზოთ ბაზარზე პროდუქტის ჩამანაცვლებლები და ის რისკები, რომელიც მათ ახლავს თან, მაგალითად სენვიჩზე ფასის გაზრდის შემთხვევაში რამდენად გადაერთვება მომხმარებელი ჰამბურგერებზე.
- *ბაზარზე შესვლის რისკები* - ახალ ბაზრებს თან ახლავს თავისებურებები, რომლებიც კომპანიის ეროვნული ბაზრისგან განსხვავდება. შესვლის რისკებში შეგვიძლია განვიხილოთ ბაზარზე შესვლის ბარიერები. რამდენად გახსნილია ბაზარი ახალი კომპანიის მიმართ და რა წინააღმდეგობებს შეიძლება წააყდეს სრული ფუნქციონირების დაწყებამდე. აგრეთვე მნიშვნელოვან როლს თამაშობს მთავრობის პოლიტიკაც, რომელსაც შეუძლია როგორც მოუყვანოს მომხმარებელი კომპანიას, ასევე წაართვას და სრულიად დემორალიზებული დატოვოს. ბაზარზე შესვლის რისკებში უნდა განვიხილოთ აგრეთვე ქვეყნის განვითარების დონე, განვითარებული და განვითარებადი ქვეყნებში სხვადასხვა პროდუქტის მიმართ სხვადასხვა დამოკიდებულება და აღქმა ჩამოყალიბებული.
- *კონკურენციის დონე* - ამ რისკ ფაქტორებში უნდა გავაერთიანოთ კონკურენციის მრავალფეროვნება, ბრენდის ცნობადობა, ანუ რამდენად შეუძლია გადარჩეს ბრენდს დიდი კონკურენციის პირობებში. აუცილებელია

ვიყოფით, რამდენად გაჯერებულია ბაზარი მსგავსი პროდუქციით და რა სახის ეფექტს მოუტანს ბაზარზე ახალი მოთამაშის გამოჩენა სეგმენტის გაყიდვებს.

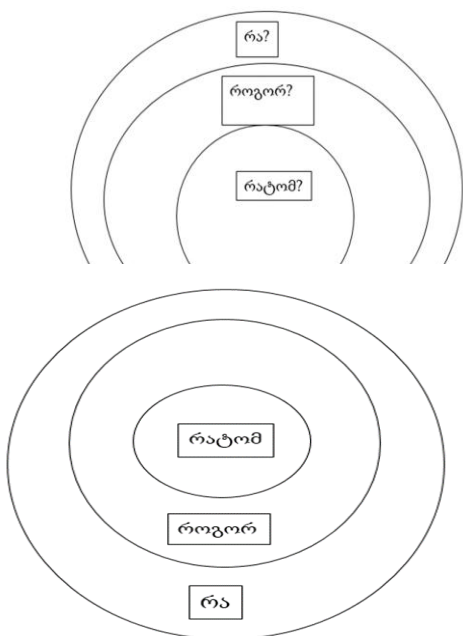
- *მყიდველთა რისკები* - საჭიროა გავაანალიზოთ თუ რამდენად მგრძობიარენი არიან მომხმარებლები ფასების მიმართ. ასევე რამდენად ინტენსიურად შეიძლება მოიხმარონ ის პროდუქტი, რომლიტაც შევდივართ ბაზარზე. მიუწვდება თუ არა ხელი მომხმარებლებს შეთავაზებული პროდუქტის შემცვლელეებზე და სხვა.

### ***1.6. რატომ აღწვენ წარმატებას ფირმები საერთაშორისო ბაზარზე?***

რატომ აღწვენ ბრენდები წარმატებას? როგორ ავხსნით იმ ფაქტს, რომ ზოგიერთ კომპანიას შეუძლია მიაღწიოს წარმატებას, ზოგის კი არა. მაგალითად, რატომაა „ეფლი“ ყველაზე ნოვატორული კომპანია წლიდან წლამდე. მიუხედავად იმისა, რომ არსებობენ სხვა უამრავი კომპანიები, რომლებიც არ არიან შემზღვეული ფინანსურად, წვდომა აქვთ აბსოლუტურად იდენტურ ბაზრებზე, შეუძლიათ ყავდეთ ერთნაირად კვალიფიცირებული პერსონალი, ურთიერთობა აქვთ ერთსადაიმავე მედიასთან და ერთი შეხედვით ატარებენ ასე, თუ ისე წარმატებულ მარკეტინგულ კომპანიებს. „დელი“ იყო ფირმა რომელმაც პირველად გამოუშვა MP3 ფლეიერები, მაგრამ კაციშვლმა არ იყიდა. გამოუშვა „ეფლმა“ და ის ერთერთი ყველაზე მოთხოვნადი პროდუქტად გადაიქცა. რატომაა დღეს „საბვეი“ ყველაზე წარმატებული კომპანია, რომელიც სენდვიჩებს აწარმოებს. ნუთუ არ არსებობდა სხვა კომპანიები წინა საუკუნეში რომლებიც მსგავსი ბიზნესით იყვნენ დაკავებულები. რა გახდა მიზეზი იმისა, რომ „ნიკმა“ „ადიდასის“ დომინაცია მინასთან გაასწორა და რა აიძულეს ამ კომპანიას გადაუხადოს ერთი მილიარდი დოლარი 5 წლის განმავლობაში ნაციონალურ საკალათბურთო ასოციაციას 2017 წლიდან. მეტსაც გეტყვით, რატომ გაუძღვა

მარტინ ლუთერ კინგი თანასწორუფლებიანობის კამპანიას, მიუხედავად იმისა, რომ იმ პერიოდში არსებობდა უამრავი კარგი ორატორი, მაგრამ ხალხი სწორედ რომ ლუთერ კინგს გაჰყვა. რატომ მაინცდამაინც ძმებმა რაიტებმა შეძლეს კაცობრიობის ისტორიაში პირველი ფრენა და არა თავისუფალი ვარდნა შეესრულებინათ, მიუხედავად იმისა, რომ არსებობდნენ სხვა გუნდებიც რომლებსაც ჰქონდათ უკეთესი ფინანსები, უკეთესი სპაციალისტები მაგრამ მათ ეს ვერ შეძლეს. აქ სრულიად სხვა მიზეზი არსებობს, რომელიც ამ ყველა ჩამოთვლილ მაგალითს აერთიანებს. რა შეიძლება იყოს ის, რაც ამ ყველა ისტორიას დააკავშირებს ერთმანეთთან?

2006 წელს საიმონ სინეკმა, რომელიც უბრალო ბუღალტერული და სამეცნიერო საქმიანობით იყო დაკავებული გააკეთა აღმოჩენა, [ სოციალური მენარმეობის სახელმძღვანელო, თბილისი 2019 წ.] რომელიც ერთ წრეში კრავს ყველა ზემოთ ჩამოთვლილ მოვლენას. აღმოჩნდა, რომ თურმე ყველა წარმატებული კომპანია, იქნება ეს „ფელი“, „ნაიკი“, „საბევი“, ყველა წარმატებული პოლიტიკური მოღვაწე ან თუნდაც მეცნიერი, როგორებიც იქნენ მარტინ ლუთერ კინგი და ძმები რაიტები, ფიქტობენ, იქცევიან და კომუნიკაციას ამყარებენ აბსოლუტურად იდენტური მიმართულებით, რას საბოლოო ჯამში ყოველი მათგანის წარმატებას განსაზღვრავს. ყველა დანარჩენისთვის კი ეს პირიქითაა. საიმონმა კი ეს ყველაფერი უბრალოდ ქემაზე ასახა, რომელსაც ოქროს წრე დაარქვა. [საიმონ სინეკი, „პირველად იყო რატომ“ (Start with Why) ]



რატომ? როგორ? რა? ყველა ორგანიზაციამ პლანეტაზე, აბსოლუტურად ყველამ, 100 %მა იცის რას აწარმოებს. ზოგიერთმა მათგანმა იცის როგორ დაამზადოს ეს პროდუქტი, თუ მომსახურება. მაგრამ, ძალიან ცოტა ადამიანმა და ორგანიზაციამ იცის, თუ რატომ აკეთებს ამას. და კითხვა რატომ? - ის მიღმა არ შეიძლება განვიხილოთ მოგების მიღება, მოგება უბრალოდ შედეგია მთლიანი

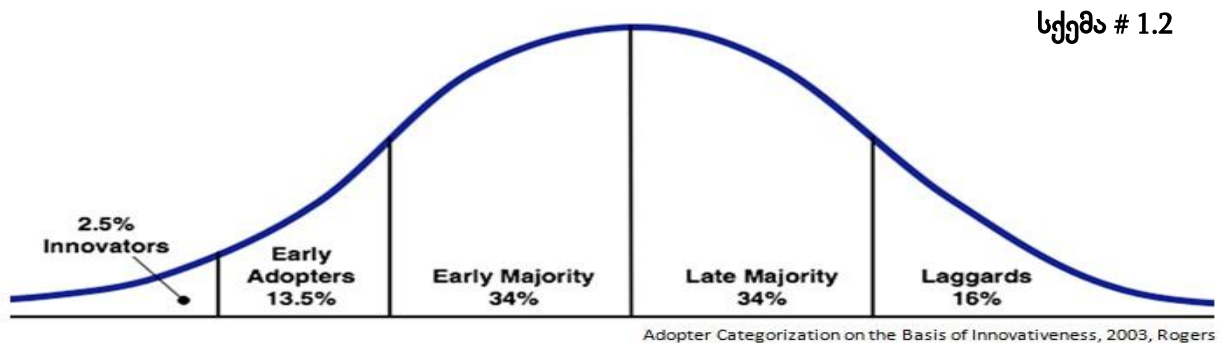
პროცესისა. რატომ?-ის უკან ჩვენ ვგულისხმობთ, რა არის შენი მიზანი, რა გამოძრავებს.

[საიმონ სინეკი, „პირველად იყო რატომ“ (Start with Why) ] მაგრამ, ლიდერი ორგანიზაციები, ლიდერი პოლიტიკური ფიგურები, ლიდერი მკვლევარები, ყველა ფიქრობს, იქცევა და კომუნიკაციას ამყარებენ პირიქით, წრის შიგნიდან გარეთ.

მაგალითად ავიღოთ „ეფლი“, მხოლოდ იმიტომ რომ ადვილად აღსაქმელია და ყველა მარტივად მიხვდება რაც იგულისხმება. „ეფლი“ რომ ისე იქცეოდეს როგორც სხვა დანარჩენი კომპანიები, მათი მარკეტინგული კომუნიკაცია შეიძლება უღედეს დაახლოებით ასე : „ჩვენ ვანარმოებთ საოცრად მაღალი ხარისხის კომპიუტერებს (რა) , მათ აქვთ მშვენიერი დიზაინი ადვილია რამოსაყენებლად და გეხმარება კომუნიკაციაში (როგორ), გინდა იყიდო (რატომ)?“ და ზუსტად ასე ამყარებს კომუნიკაციას ჩვენი დიდი ნაწილი. ახლა კი შევაბრუნოთ მესიჯი შიგნიდან გარეთ, რეალურად, ისე როგორც ამყარებს კომუნიკაციას „ეფლი“ : „ ყველაფერი , რასაც ჩვენ ვაკეთებთ, გვჯერა რომ უმარტივეს ყველას და ცვლის მომავალს უკეთესობისკენ, გვჯერა რომ ჩვენ ვფიქრობთ განსხვავებულად (რატომ), რით გიდასტურებთ ამას, მსოფლიოში ყველაზე ხარისხიანი, მშვენიერი დიზაინის მქონე კომპიუტერების წარმოებით, რომლებიც დაგეხმარებათ კომუნიკაციის დამყარებაში, ჩვენ უბრალოდ ვარსებობთ იმისთვის, რომ ვანარმოოთ საუკეთესო კომპიუტერები (როგორ), გსურს იყიდო?“ სრულიად სხვა კომუნიკაციაა, და ის ვინც ეს მოისმინა უბრალოდ უკვე მზადაა იყიდოს ჩემგან კომპიუტერი. ადამიანები არ ყიდულობენ იმის გამო, რომ შენ ანარმოე, ხალხი ყიდულობს იმ მიზნით, თუ რატომ ანარმოე შენ ესა თუ ის პროდუქტი. ეს ხსნის იმ ფაქტს, თუ რატომ ვგრძნობთ კომფორტულად თავს, როდესაც ვყიდულობთ კომპიუტერს „ეფლისგან“, მაგრამ ჩვენი კომფორტი არ ირღვევა მაშინაც, როდესაც ჩვენ ვყიდულობთ MP3 ფლეიერს „ეფლისგან“ , ან თუნდაც მობილურ ტელეფონს, რატომ, რატომ ვყიდულობთ ამ პროდუქტებს კომპიუტერების მწარმოებელი კომპანიისგან? ის ერთი ჩვეულებრივი კომპანიაა ბაზარზე და მისი კონკურენტებსაც თანაბარი სანყისი პოზიციები აქვთ ამ პროდუქტების სანარმოებლად, მაგრამ ჩვენ „ეფლს“ ვირჩევთ. „დელი“ იყო ფირმა,

რომელმაც პირველმა გამოუშვა MP3 ფლეიერები, მაგრამ არ გამოდგა ის წარმატებული პროდუქტი.

მაინც რატომაა მნიშვნელოვანი შემოიკრებო ის მომხმარებლები, რომლებსაც სწამთ საერთო მიზნების?



ჩვენი პლანეტის მოსახლეობის 2,5 % წარმოადგენს ინოვატორებს, შემდეგი 13,5 % არის ადრეული ამოვისებლები, მომდევნო 34 %-ს წარმოადგენენ ადრეული უმრავლესობა, შემდეგი 34% გვიანი უმრავლესობა და ბოლოს 16 % კი მაჩანჩლები არიან. ეს ადამიანები, მხოლოდ იმიტომ ყიდულობენ ტელეფონებს რომლებსაც ღილაკები აღარ აქვს, რომ უბრალოდ ღილაკიანი ტელეფონები აღარ იყიდება. მასიურ წარმატებას კი განაპირობებს

სწორედ სანყის 16-17 % ს გადაბიჭება, როდესაც შეაღწევ ადრეულ ამთვისებლებში, შემდეგ სისტემა თვითონ მუშაობს. ბევრი კომპანია წარმატებით აცხადებს, რომ მათ ბაზრის 10 % უკავიათ, მთავარი კი ისაა, თუ სად მდებარეობს ეს 10 %. მარკეტინგული კომუნიკაციის სწორად მიმართვა კი სწორედ ამ წერტილის გადაბიჭებაში დაგვეხმარება. ფაქტია, რომ ადრეული უმრავლესობა არ გასინჯავს პროდუქტს, იმ ეტაპამდე, თუ ვინმე სხვამ უკვე არ დატესტა ის. ინოვატორები და ადრეული ამთვისებლები კი არის ხალხი რომლებსაც უყვართ პირველადი გადანყვეტილებების მიღება. რაღაც ახლის გასინჯვა, მხოლოდ იმიტომ მათ სწამთ რომ ცვლიან რაღაცას პროდუქტის ყიდით, არიან რაღაც განსაკუთრებულის ნაწილი, არიან პირველები. ეს სწორედ ის ხალხია, რომლებიც საათობით დგას რიგში რომ იყიდოს ახალი „აიფონი“ მიუხედავად იმისა რომ რამოდენიმე დღეში მარტივად მაღაზიის დახლიდან შეუძლიათ უბრალოდ შეიძინონ პროდუქტი. ისინი ამ ყველაფერს მხოლოდდამხოლოდ საკუთარი თავისთვის აკეთებენ, მხოლოდ იმიტომ რომ მათ უნდოდათ ყოფილიყვნენ პირველები.

1963 წლის ზაფხულში, მარტინ ლუთერ კინგის სიტყვის მოსასმენად 250 ათასი ადამიანი შეიკრიბა. არ დარიგებულა მოსაწვევები, არ არსებობდა ვებ-საიტები. ის არ გახლდათ ერთადერთი დიდი ორატორი, ის არ გახლდათ ერთადერთი, რომელსაც მსგავსი იდეები ჰქონდა, მაგრამ ის ლაპარაკობდა იმაზე, რისიც თვითონ სწამდა. და იმ ადამიანებმა ვისაც იგივე იდეების სწამდათ, უთხრეს ამის შესახებ სხვა ადამიანებს, მათ კიდევ სხვებს და საბოლოოდ დათქმულ დღეს მის მოსასმენად 250 ათასი ადამიანი მივიდა. ეს ადამიანები არ მისულან კინგის გამო, ისინი საკუთარი თავის გამო მივიდნენ, ისინი მივიდნენ რადგან კინგი ამბობდა სწორედ იმას, რისიც მათ სჯეროდათ. მარტინ ლუთერ კინგს სჯეროდა, რომ არსებობდა ორი სახის კანონები, პირველი რომელთაც ღმერთი ქმნიდა და მეორე, რომელსაც აწესებდა ადამიანი, მას სჯეროდა, რომ სანამ ადამიანის მიერ შექმნილი კანონები არ შეუთავსდებოდა ღმერთის კანონებს, მანამდე ადამიანები ვერ იცხოვრებდნენ

სამართლიან ქვეყანაში. მისი ცნობილი სიტყვა იწყებოდა სიტყვებით "მე მაქვს ოცნება..." და არა "მე მაქვს გეგმა...". ახლანდელი პოლიტიკოსები ყველანი 7, 10 და 12 პუნქტიან გეგმებზე გვესაუბრებიან და მათ არავის შთაგონება არ ძალუძთ. ლიდერები არიან უბრალოდ ისინი, ვისაც აქვთ ძალაუფლება ან ავტორიტეტი. მაგრამ ადამიანები, რომლებიც ნამდვილი მეთაურები არიან, რძმლებიც გზას უძღვებიან, სწორედ ისინი არიან, ვინც ჩვენს შთაგონებას ახერხებენ. იქნება ეს სამოქალაქო მოძრაობა თუ კომპანიის შიდა პოლიტიკა. ჩვენ მივყვებით მათ არა იმიტომ, რომ ვალდებულები ვართ, არამედ იმიტომ, რომ გვინდა. და ვაკეთებთ ამას არა მათთვის, არამედ - საკუთარი თავისთვის. და სწორედ მას აქვს გარშემომყოფების შთაგონების უნარი ან სწორედ ის პოულობს მათ ვისგანაც შთაგონების მიღება შეიძლება, ვინც ყველაფერს იწყებს პასუხით კითხვაზე "რატომ?"

## **თავი 2. Subway-ს განვითარების ისტორია და ბაზრის ანალიზი**

### ***2.1. Subway-ს განვითარების ისტორია - უბრალო რესტორნიდან გლობალურ ბიზნესამდე***

Subway-ს განვითარების მაგალითის განხილვის შედეგად და ნათლად დავინახავთ რომ საქმე არც ისე მარტივადაა როგორც ჩვენ ვხედავთ გლობალურ ბიზნესში. ვნახავთ რამდენი

კომპანიის, სანარმოს და ადამიანის უდიდესი ძალისხმევაა იმისთვის საჭირო, რომ ბრენდმა მომხმარებელს საბოლოო პროდუქტი მიანოდოს.

1965წელს ახალგაზრდა 17 წლის ფრედ დე ლუკამ 1000 \$ ესესხა მისი ოჯახის მეგობარს პიტერ ბაკს, იმის სანაცვლოდ რომ ის მისი პარტნიორი გახდებოდა მეზღვაურების სენდვიჩების სარესტორნო ბიზნესში. პირველი რესტორანი ამავე წელს დასავლეთ სანაპიროზე ნიუ-იორკთან მდებარე პატარა ქალაქ ბრიჯპორტში. რესტორნის პირველად სახელი პიტის სუპერ სენდვიჩები გახლდათ (Pete's Super Submarines).[ [marginmedia.com](http://marginmedia.com)] დე ლუკას პირველად მიზანს მხოლოდ ის წარმოადგენდა რომ ამ ბიზნესით საკმარისი ფული ეშოვა კოლეჯში სასწავლებლად და თავისი ოცნებია, გამხდარიყო ექიმში, რეალობად ექცია. პირველი სენდვიჩების ფასი 49 ცენტიდან 69 ცენტამდე მერყეობდა.

1966წელს ერთი წლის შემდეგ დე ლუკამ და ბაკმა დაარსეს კორპორაცია სახელწოდებით (Doctor's Associates Inc.) გამომდინარე იქიდან რომ ბაკის პროფესია და დე ლუკას ოცნება ერთმანეთს ემთხვეოდა.

1968 WELCOME TO SUBWAY®წელს პირველად სწორედ ამ წელს მოხდა ამ სახელის გამოყენება, პირველადი სახით PETE's SUBWAY და შემდეგ დარჩა მხოლოდ SUBWAY. შედარებით მარტივი და ადვილად აღსაქმელი ბრენდის სახელი 1974წელს დე ლუკამ და ბაკმა გადაწყვიტეს რომ საუკეთესო გზა მათი სარესტორნე ქსელის განვითარებისთვის ფრენჩაიზინგი იყო, სწორედ ამ გზით გაიხსნა პირველი რესტორანი ვოლინგფორდში.[[subway.com](http://subway.com)]

1981 სიჩქარის აკრეფა - ამ წელს რენტონში (ვაშინგტონი) საბუდის მე-200 რესტორანი საბუდოდ გაიხსნა.[[subway.com](http://subway.com)]

1982 სრული სვლით - ზუსტად ერთ წელში ქსელს კიდევ ასი რესტორანი შეემატა.[[subway.com](http://subway.com)]

1983 პირდაპირ ლუმელიდან - ამ წელს საბუდომ წარმოადგინა თავისი ახალი სისტემა, მომხმარებლებისთვის სენდვიჩების პურის შეთავაზება, რომელიც ადგილზევე

ცხვებოდა. ამავე წელს საბვეი დასახელდა ნომერ პირველ სენვიჩების წარმოებლად ამერიკაში[subway.com]

**1984 ზღვის გადაღმა** - პირველად საბვეის სარსებობის ისტორიაში, რესტორნის ფრენჩაიზინგი გაცდა შტატების საზღვრებს, მაგრამ რაოდენ გასაკვირიც არ უნდა იყოს პირველი „არაამერიკული“ საბვეი ბაჰრეინში გაიხსნა[subway.com]

**1985 თეთრი თუ სერი** - საბვეი თავისი მე-500 რესტორნის გახსნას ზემომობს პუერტო რიკოში[subway.com]

**1987 უფრო დიდი** - ქსელი მე-1000 რესტორანს ხსნის ბაჰამის კუნძულებზე, პირველს ამ არეაში[subway.com]

**1988** -ზუსტად ერთ წელში იხსნება კიდევ დამატებით 1000 რესტორანი და ქსელის მოცულობა 2000 რესტორანს აღწევს. ამავე წელს პირველად კომპანიის არსებობის ისტორიაში ის ხვდება ტოპ 500 და სასურველ ფრენჩაიზს შორის[subway.com]

**1990 5000** - ზუსტად ორ წელიწადში ქსელი ქსელის მოცულობა ორმაგდება და ის ხდება ყველაზე სწრაფად მზარდი სწრაფი კვების ქსელი მსოფლიოში[subway.com]

**1992** წელს საბვეი საუდის არაბეთისა და იაპონიის ბაზარზე შედის[subway.com]

**2000 საბვეის ბიჭი ჯარელდი** - ალბათ გარდამტეხი მომენტი კომპანიის პიარითვის. ამ წელს პოპულიარულმა ჟურნალმა „ Men’s Health“ გამოაქვეყნა სტატია ახალგაზრა ჯარელდ ფოუგლზე, რომელმაც შეძლო 111 კილოგრამის დაკლება ერთი წლის განმავლობაში, მხოლოდ საბვეის სედვიჩების ჭამით. ჯარელდი ბრენდის სახედ იქცა მალევე და უამრავ ტელეშოუში მიიღო მონაწილეობა, რამაც ბრენდის ცნობადობა საშინლად გაზარდა, როგორც ყველაზე ჯანსაღი საკვები, სწრაფი კვების ობიექტებში. [wikipedia.org]



**2002 შეჯიბრში დაწინაურება** - The Wall Street Journal იუწყება, რომ საბვეიმ გადაასწო მაკდონალდს აშშში არსებული რესტორნების რაოდენობით. ამ წლის პირველ ნახევარში 16000 რესტორნამდე არსებობდა აშშში, ხოლო რამოდენიმე თვის შემდეგ კიდევ 1000 დაემატა და ამ კომპონენტში ერთპიროვნული ლიდერი გახდა აშშს ბაზარზე.

**2005წელს** კომპანია სთავაზობს ღუმელში გახუხულ სენდვიცებს თავის მომხმარებლებს.

**2008 წელს** რესტორნების საერთო რაოდენობა 30 000 ს აღწევს [[wikipedia.org](http://wikipedia.org)]

დღეს საბვეის 43 000 ზე მეტი რესტორანი აქვს გახსნილი მსოფლიოს 110 ზე მეტ ქვეყანაში. კომპანია ყველაზე მსხვილი სარესტორნო ქსელია მსოფლიოს მასშტაბით. საქართველოში ბრენდი 2013 წლიდან არსებობს. პირველი რესტორანი ვაკეში გაიხსნა. დღესდღეობით თბილისის მასშტაბით (რაც ამ ეტაპზე საქართველოსაც მოიცავს) 5 რესტორანია გახსნილი. მთლიანად რეგიონში კი სულ 30 მდე რესტორნის გახსნა იგეგმება უახლოესი 5 წლის განმავლობაში.

დღეს საბვეი წარმოადგენს მულტინაციონალურ კომპანიას (ბრენდს), რომელიც მსოფლიოს უამრავ ქვეყანაში ოპერირებს. მისი მთავარი პროდუქტი, სენდვიჩებია, რომლებიც უამრავი ინგრედიენტისგან მზადდება. მიუხედავად ამისა კომპანია არ

ფლობს არანაირ ქარხანას, რომელიც მას პროდუქციით მოამარაგებს. ისინი კონტრაქტით არიან დაკავშირებული უამრავ მწარმოებელთან, მაგალითად მთელ ევროპას გერმანიაში არსებული ქარხნები ამარაგებენ, რომლებიც აბსოლუტირად სხვა კომპანიებს ეკუთვნით. ისინი თავისთავად დაკავშირებული არიან კიდევ სხვა კომპანიებთან რომლებიც მათ პირველადი მასალით ამარაგებენ. მაგალითად ისეთი პროდუქტი როგორცაა ქათმის ხორცი, გერმანიაში აზიიდან მიდის, საქონლის და ღორის ხორცპროდუქტებს კი ადგილობრივი, ევროპული ბაზრიდან მარაგდება, პირველადი პროდუქტი მუშავდება ქარხნებში, შემდეგ გადამზიდავი კომპანიების საშუალებით მიეწოდება ფრენჩაიზერებს და ბოლოს ფრენჩაიზერები გარდაქმნიან მათ საბოლოო პროდუქტად, რომელიც მომხმარებელამდე მიდის, მომხმარებელი კი მხოლოდ აფასებს რომ საბჭვის სენდვიჩები კარგი და გემრიელია. ხოლო ის თუ რა გზას გადის საბოლოო პროდუქტი „ფერმიდან-თეფშამდე“, შეუმჩნეველი რჩება ყველა მომხმარებელს. მისთვის ხომ მთავარი ფაქტორი ისაა, რომ კმაყოფილი დარჩეს შენაძენისგან.

## *2.2. Subway-ს ბიზნესზე მოქმედი ფაქტორები*

### *SWOT ანალიზი*

**Strengths** – Subway უზარმაზარ სწრაფი კვების სარესტორნე ქსელს წარმოადგენს, რომელიც სთავაზობს საკუთარ მომხმარებელს უფრო ჯანსაღ პროდუქციას, ნაკლები ცხიმებით და მეტი ბოსტნეულით. ის თანამშრომლობს რამოდენიმე საერთაშორისო ორგანიზაციასთან, რომლებიც აგიტაციას უწევენ ჯანსაღი ცხოვრების წესს და ცდილობენ მსოფლიოს სწორი კვება ასწავლონ. უნიკალური პროცესი მოამზადონ სენდვიჩები მომხმარებლების თვალწინ, ახლად დაჭრილი პროდუქტით Subway-ს უპირატესობას აძლევს სხვა კომპანიებთან მიმართებაში. ფრენჩაიზზე საკმაოდ დაბალი ფასი და ქსელის გაფართოების

არატრადიციული მეთოდები, ნებისმიერ ადამიანს, თუნდაც თქვენ დაინტერესებისა და შესაბამისად საკმარისი ფინანსების არსებობის შემთხვევაში, შეუძლიათ გახსნან საკუთარი რესტორანი და ამას სხვა ფრენჩაიზის მფლობელები ვერ შეენიანაღმდეგებიან.

**Weaknesses** - ახლო წარსულში, ისეთი კომპანიების რებრენდინგმა როგორცაა KFC, Macdonald's და სხვა სწრაფი კვების ქსელები, Subway -ს გააჩნია დრომოჭმული ბრენდის კონტენტი. Subway-იმ ვერ მოახერხა გაფართოება, თავის კონკურენტებთან შედარებით, იმ მარტივი მიზეზის გამო, რომ ბრენდის ცნობადობა შედარებით დაბალია, როგორც ლოლაკურ, ისე საერთაშორისო ბაზარზე. (Lamb, Hair and McDaniel, 2008)

**Opportunities** - ისევე როგორც სხვა სწრაფი კვების ქსელებს, Subway-საც აქვს ძალიან დიდი შესაძლებლობა გაფართოვდეს და კიდევ უფრო გაიზარდოს საერთაშორისო მასშტაბით, იმ ფრენჩაიზის სისტემაზე დაყრდნობით რომელიც კომპანიას გააჩნია. ამიერკავკასიის ბაზარზე კი გაფართოება დღესაც მიმდინარეობს. ზრდის ტემპები შედარებით დაბალია, მაგრამ რაც უფრო დიდხანს რჩება კომპანია ამიერკავკასიის ბაზარზე მით უფრო მყარად იკიდებს ფაქს და აზერბაიჯანის, ასევე სომხეთის ბაზარზე შესვლის პერსპექტივა სულ უფრო აქტიურად დგება დღის წესრიგში.

**Threats** - მას შემდეგ რაც Subway გეზი არილო, ჯანსაღი და ჯანმრთელი პროდუქტისკენ, ნებისმიერმა უარყოფითმა ამბავმა შეიძლება დამლუპველი გავლენა მოახდინოს კომპანიაზე. მაგალითად სისუფთავესთან, ან პროდუქტის ხარისხთან დაკავშირებულმა გადაცდომებმა. მსგავსმა ფაქტებმა შეიძლება აუფრო დიდი ზიანი იაყენოს კონკრეტულად Subway-ის, ვიდრე სხვა სწრაფი კვების ქსელებს, იმ მარტივი მიზეზის გამო რომ ბრენდის კაპიტალი და ძალა შედარებით დაბალია მომხმარებელთა ცნობიერებაში, სხვა ბრენდებთან მიმართებაში.

[marketing91.com] [strategicmanagementinsight.com]

## *Pest ანალიზი*

**პოლიტიკური ფაქტორები** - პოლიტიკური ფაქტორების განხილვისას Subway-ს გარკვეულწილი უპირატესობა გააჩნია, სხვა ქსელებთან მიმართებაში, გამომდინარე ჯანმრთელობის და ჯანსაღი პროდუქტის რეგულაციებიდან, თუმცა ამ ფაქტორს უპირობო უპირატესობად ვერ ჩაითვლით ქართულ ბაზარზე, გამომდინარე იქიდან რომ უბრალოდ ამ რეგულაციების კონტროლის ხარისხი ძალიან დაბალია. განვითარებულ ქვეყნებში სადაც კონტროლის ხარისხი საკმაოდ მაღალი, მუდმივად ხდება პროდუქტის ხარისხის მონიტორინგი, Subway-ს ქსელი კი მუდმივად მზადაა ასეთი გამონვევისთვის, როგორც ქართულ ასევე საერთაშორისო ბაზარზე.

**ეკონომიკური ფაქტორები** - ფრენჩაიზის უფლებებზე დაბალი ფასი უპირატესობაა, ნებისმიერ კონკურენტთან მიმართებაში, თუმცა მეორეს მხრივ მომარაგებაზე და ინგრედიენტებზე განეული ხარჯები, ამასთან პროდუქციის ფასიც, შედარებით მაღალია გამომდინარე იქიდან, რომ პროდუქტი მუდმივად ახალია. მომხმარებლის მიერ, Subway-ს პროდუქტის აღქმადი ღირებულება შედარებით მაღალია სხვა კონკურენტებთან შედარებით და სწორედ ამიტომ ადამინი თანახმაა გადაიხადოს შედარებით მეტი, სწორედ იმ ღირებულებაში, რომელსაც ახალი, შენს თვალწინ გამზადებული პროდუქტი ჰქვია.

**სოციალური ფაქტორები** - ხელშემწყობი ფაქტორი, დღევანდელ, თანამედროვე მსოფლიოში ადამიანების ცხოვრების სტილის ცვლილებაა. შედარებით ნაკლები დრო ნორმალურად საკვების მისაღებად და სწრაფი კვების ობიექტების ქსელი ფართოვდება დღითიდღე. მართალია ქართული ბაზარი სრულად არაა ამ გავლენის ქვეშ მოქცეული, მაგრამ ტეაპობრივად, საქართველოშიც მკვიდრდება აზრი, რომ საჭლემად დროის დაკარგვა არ ღირს. ამპირობებით ჯანსაღი საკვების აგიტაცია Subway-სთვის დადებით ფაქტორს წარმოადგენს, სხვა ბრენდებთან მიმართებაში. სოციალურ ფაქტორს წარმოადგენს აგრეთვე რელიგიის ზეგავლენა, რადგან ასეთი სწრაფი კვების სარესტორნე ქსელები მოიკოჭლებენ სამარხვო პროდუქციაში.

**ტექნოლოგიური ფაქტორები** - ტექნოლოგიური ფაქტორები შეიძლება გამოყენებული იქნას ფრენჩაიზის სისტემის გასაზრდელად და მისი კონტროლის მაღალი ხარისხის უზრუნველსაყოფად. თანამდროვე მსოფლიოში საინფორმაციო ტექნოლოგიები გადამწყვეტ როლს თამაშობენ ბრენდის წარმატებისთვის, თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ ამ მხრივ Subway-ს ქსელი მოიკოჭლებს, როგორც ქართულ ისე საერთაშორისო ბაზარზე. ბრენდის ცნობადობის და მისი კაპიტალის გასაზრდელად კი აუცილებელია იმ სოციალური ქსელების გამოყენება, რომელსაც უფასოდ გვთავაზობენ. ამ არხების გამოყენება კი როგორც სარეკლამო მიზნით, ასევე საზოგადოებასთან ურთიერთობისვის და სხვა სახის კომუნიკაციისთვისაა შესაბამელი.

## **5 ფაქტორის ანალიზი**

**ახალი კონკურენტების გამოჩენის საფრთხე** - სწრაფი კვების ბაზარი საკმაოდ მრავალფეროვანია მთელი მსოფლიოს მაშტაბით, რასაც ვერ ვიტყვით ქართულ ბაზარზე. ჩვენს ქვეყანაში მხოლოდ თითზე ჩამოსათვლელი კომპანიები მოღვაწეობენ, ბაზარზე არ გვყავს ისეთი დიდი მოთამაშეები, მაგალითად როგორცაა „ბურგერ კინგი“, „თეთრი სასახლე“, „ტაკო ბელი“ და სხვა. მიუხედავად იმისა, რომ Subway-ს სხვა სპეციფიკის პროდუქტი გააჩნია, ჯანსაღი სხვაბთან შედარებით, აუცილებელია ამ საფრთხის გათვალისწინება და ქსელის მომზადება ბაზარზე ახალი მოთამაშის გამოჩენისთვის. მაგალითად ერთი წელიც არ იქნება რაც ბაზარზე KFC და Dunkin' Donuts გამოჩნდნენ რამაც გარკვეულწილად იმოქმედა ყველა სწრაფი კვების რესტორნის გაყიდვებზე.

**ჩამნაცვლებლის საფრთხე** - „მენქიუს“ მარტივი ეკონომიკა,[N.GREGORY MANKIW, PRINCIPLES OF ECONOMICS, 2007] მარტივი მოდელებიდან გვეუბნება, რომ თუ ნაყინზე ფასი გაიზრდება, მაშინ ისეთ პროდუქტზე როგორცაა, მაგალითად გაყინული იოგურტი (რომელიც მომხმარებელს შეუძლია გამოიყენოს როგორც ნაყინის ჩამნაცვლებელი)

მოთხოვნა იზრდება. იგივე შეიძლება ითქვას სწრაფი კვების ქსელებზეც და მათსორის Subway-ზეც. სწრაფი კვების პოტენციურ ჩამნაცვლებლად კი შეგვიძლია განვიხილოთ, მცირე ზომის საცხოვრებელი, რომლებმაც გარკვეული სარგებელი ნახეს ქართულ ეკონომიკაში არსებული კრიზისიდან, რადგან მიმდინარე ეტაპზე, მთელი ზამთრის და გაზაფხულის განმავლობაში, ვალურის არასტაბილურობის გამო მომხმარებელი სიფრთხილეს იჩენდა და თავს იკავებდა დაატეხითი ხარჯებისგან.

**მომწოდებლის ძალაუფლება** - გამომდინარე იქიდან, რომ Subway კონცენტრირდება ჯანსაღ და ნატურალურ პროდუქტზე, ამიტომ მომწოდებლების რაოდენობა შეზღუდულია, რაც საკმაოდ ძალაუფლებას აძლევს მომწოდებლებს. ამ საფრთხეების გათვლა კი აუცილებელია. მაგალითად, მაისში თურქეთის ტერიტორიაზე ქათმის გრიპის ეპიდემიის გამო ქსელის შეკვეთამ 5 კვირით დააგვიანა და იყო საფრთხე რომ საერთოდ დაეხურათ რამოდენიმე ფილიალი, მარაგების ამონურვის გამო.

**მყიდველის ძალაუფლება** - გასათვალისწინებელია ფაქტორი, რომ თანამედროვე ბაზარზე ბრენდისადმი ლოალურობა დღითღე მცირდება, იმის გათვალისწინებით რომ ბაზარზე ახალი მოთამაშეები ჩნდებიან. ამიტომ, კომპანია მზად უნდა იყოს იმისთვის, რომ ბაზრის განვითარებასთან ერთად ის დაკარგავს მუდმივ მომხმარებელთა გარკვეულ ნაწილს.

**კონკურენცია ბაზარზე** - სწრაფი კვების ბაზარზე გაცხარებული კონკურენცია სუფევს, მიმდინარეობს მარკეტინგული ჭიდილი. ამ პირობებში ყოველთვის არის საფრთხე ფასების ომის და ბაზარზე ახალი მოთამაშის შემოსვლის, თუმცა მომხმარებელი ყოველთვის მოითხოვს ჯანსაღ და მაღალი ხარისხის პროდუქტს.

### ***2.3. Sabwey-ს თანამედროვე მარკეტინგული სტრატეგია***

SWOT, PEST [[businesssteacher.org](http://businesssteacher.org)] და 5 ფაქტორის ანალიზზე დაყრდნობით შეგვიძლია ვთქვათ რომ Subway-ს გრძელვადიანი მარკეტინგული სტრატეგია ეყრდნობა მაღალი ხარისხის, ჯანსაღ და მომხმარებელზე მორგებულ პროდუქციას. სპეციფიკური და უნიკალური პროდუქტი, რომელმაც შესთავაზა მომხმარებლებს იკვებონ უფრო ჯანსაღად შექმნა კიდევ ბრენდის კაპიტალი. წლების განმავლობაში Subway აპირებდა თავს როგორც ყველაზე ჯანსაღი და ჯანმრთელობისთვის არა მარტო პროდუქტის მწარმოებელი, რომელიც არ ზღუდავდა მომხმარებელს არჩევანში და სთავაზობდა იმას, რაც კონკრეტულ მომხმარებელს სურდა, კონკრეტულ მომენტში. ამ სახის პიარი კიდევ უფრო გაამყარა იმ ფაქტმა, რომ კომპანიამ თანამშრომლობა დაიწყო ისეთ არასამთავრობო ორგანიზაციებთან რომლებიც ჯანსაღი ცხოვრების წესს უწევდნენ აგიტაციას.

Subway წარმოადგენს მაგალითს, თუ როგორ შეიძლება შეიქმნა მომხმარებელი კონკრეტულ, სპეციფიკურ სეგმენტში მომხმარებლების საჭიროებებზე, განვითარებად მოთხოვნაზე და ინოვაციურ პროდუქტზე დაყრდნობით. კომპანიამ წარმატებით შეძლო დომინანტი გამხდარიყო, „ჯანმრთელობაზე შეწყობილი“ მომხმარებლების სექტორში, რომლებიც თვლიან რომ ჯანსაღი კვება მნიშვნელოვანი და აუცილებელია.

წარმატების განმსაზღვრელი ფაქტორების ანალიზისას მთავარ ფაქტორად უნდა ჩავთვალოთ ის გეზი რომელიც კომპანიამ აიღო. ჯანსაღი საკვები და ჯანმრთელობისთვის უვნებელი მენიუ ის ძირითადი ძალაა, რომელმაც კომპანიის წარმატება განაპირობა. უნიკალური, დაბალცხიმიანი და ღიეტური პროდუქტი, რომელმაც ერთ-ერთ მომხმარებელს მისცა საშუალება ერთი წლის განმავლობაში 111 კილოგრამი დაეკლო, რამაც გარდამტეხი როლი ითამაშა ბრენდის წარმატებაზე. ამას ემატება ფრენჩაიზზე დაბალი ფასი, რამაც განაპირობა კომპანიის ქსელი არანორმალური ტემპებით განვითარება, ამან კი ბრენდი მთელს მსოფლიოში გაზადა ცნობადი.

**სეგმენტაცია** - ზოგადად ბრენდის მსოფლიო ქსელს შემუშავებული აქვს ბაზრის სეგმენტაცია და იცის ის თუ რა სეგმენტს რა პროდუქტი უნდა შესთავაზოს. დივერსიფიკაცია ხდება დემოგრაფიულ, გეოგრაფიულ და რელიგიურ ფაქტორებზე დაყრდნობით. ასევე სეგმენტირებულია მომხმარებლები ასაკის მიხედვითაც, ამ მხრივ სამი ძირითადი სეგმენტია გამოყოფილი, ბავშვები, რომლებსაც კომპანიას საბავშვო მენიუს სთავაზობს, შუა ასაკის ადამიანები, რომლებიც ძირითადად ოფისებში მუშაობენ და შედარებით უფრო ასაკოვანი მომხმარებლები. მენიუს ფასები დაფუძნებულია შემოსავლის დონეზე თითოეული ბაზრისთვის. ასევე გეოგრაფიული და რელიგიური ფაქტორებია გათვალისწინებული რესტორნებში სადღე მხოლოდ „ჰალალ“ პროდუქტს სთავაზობს Subway საკუთარ მომხმარებელს.

**მიზნობრივი სეგმენტი** - იმის გათვალისწინებით რომ კომპანია მომხმარებლებს სთავაზობს ჯანსაღ პროდუქტს, მათი ძირითადი მიზნობრივი სეგმენტს ის მომხმარებლები წარმოადგენენ რომლებიც ზრუნავენ საკუთარ ჯანმრთელობაზე. კომპანიის ძირითადი სეგმენტი ახალგაზრდა ადამიანები არიან რომლებიც, რომლებიც რეალურად ფიქრობენ იმაზე თუ როგორი ზეგავლენა შეიძლება მოახდინოს არაჯანსაღმა პროდუქტმა მათ ორგანიზმზე მომავალში.

**პოზიციონირება და დიფერენციაცია** - პოზიციონირების კონცეფციიდან გამომდინარე, Subway-იმ საკუთარი თვალი გამიჯნა ტრადიციული სწრაფი კვების ბაზრისგან იმ მიდგომის გამო რომელზეც დააფუძნა კომპანიის მომავალი. პორტერის დიფერენციაციის სტრატეგიულ მოდელზე დაყრდნობით შეგვიძლია თამამად ვთქვათ, რომ Subway-იმ აირჩია გამოყოფილი საერთო ტენდენციას და შეეთავაზებინა მომხმარებლებისთვის უნიკალური პროდუქტი, რომელიც სრულიად სხვა ტენდენციას ატარებს სწრაფი კვების ბაზარზე.

**უნიკალური ღირებულების შემოთავაზება** - მიზეზი იმისა, თუ რატომ არიან მომხმარებლები თანახმა გადაიხადონ შედარებით უფრო მეტი Subway-ს პროდუქტში, სწორედ რომ უნიკალური ღირებულებაა, რომელსაც ვერც ერთი სხვა სწრაფი კვების სარესტორნე ქსელი

სთავაზობს საკუთარ მომხმარებელს. ეს ღირებულება კი ჯანსაღი, ჯანმრთელობისთვის სასარგებლო პროდუქტია, განსხვავებით იმ დიდი ოდენობის ცხიმოვანი პროდუქტებისაგან, რომელთაც მისი კონკურენტები სთავაზობენ მომხმარებლებს. ისეთ რესტორნებს როგორებიცაა, მაგალითად Macdonald's, Burger King, Wendy's, KFC და სხვა ვერ სთავაზობენ სიჯანსაღს ფაქტორის გათვალისწინებით პროდუქციას საკუთარ მომხმარებლებს.

#### **2.4. სტრატეგიული მიდგომა განვითარებად ქვეყნებში ქსელის გაფართოებისთვის**

ამ ნაწილში განვიხილავთ იმ ალტერნატიულ სტრატეგიას, რომელიც კომპანიამ შეიძლება გამოიყენოს განვითარებად ქვეყნებში. ვინაიდან ამ ტიპის ბაზარზე, მაგალითად აღმოსავლეთ ევროპის, ის ღირებულებები, რასაც ჯანსაღი კვება ჰქვია, არაა მომხმარებლებისთვის პირველხარისხოვანი. სწორედ ამის გამო ასეთ ბაზარზე შესვლას დიდი სიფრთხილე და სწორი პროგნოზირება ჭირდება. გარდა ამისა, ისიც უნდა გავითავალისწინოთ რომ ყველა ქვეყანას განსხვავებული კულტურული, დემოგრაფიული, რელიგიური და სხვა ფაქტორები გააჩნია.

მიმდინარე ნაწილი მოცავს გარკვეულ რჩევებს, რეკომენდაციებს მომხმარებელთა სეგმენტაციის, მიზნობრივი სეგმენტის შერჩევის და ზოგადად ქსელის გაფართოების თვალსაზრისით.

**Background (რა გვხვდება ბაზარზე)** - სამუხაზროდ განვითარებად ქვეყნებში ცხოვრების სტილის გამო, ჯერ არ დამდგარა დღის წესრიგში ჯანსაღი კვების მოხოვნილება მომხმარებლებისგან. უნდა აღინიშნოს რო ამ რეგიონში, განსაკუთრებით კი კავკასიის, ბურგერები და სენდვიჩები არ ჯდება ხალხის კვების კულტურაში. ისინი უფრო განსხვავებული სტატუსით სარგებლობენ განვითარებად ქვეყნებში, რადგან იმ მომხმარებლის წილი რომელიც, სწორედ რომ, სწრაფი კვებისთვის იყენებს მსგავს

რესტორნებს, იმიტომ რომ არ აქვს დრო და საშუალება მოიმზადოს თავისთვის საჭმელი, ძალიან დაბალია. განვიხილოთ საქართველოს მაგალითი და ვაღიაროთ რომ Macdonald's ში იმიტომ დადის ამდენი ხალხი, ან თუნდაც სხვა სწრაფი კვების რესტორნებში, რომ ის სტატუსს წარმოადგენს და არა საშუალებას. სტატუსს იმისა, რომ როდესაც აბიჯებ მსგავს რესტორანში, წყდები სრულიად ქართულს, ეროვნულს და შედარებით უფრო უახლოვდები იმ ცხოვრებას, ცნობიერებაში, რომლისკენაც ასე გამზავებულად მიიწვევს ქართველი ერი. მორალური ღირებულებები ამ დროს უკანა პლანზე გადადის, რადგან ქართველთა აბსოლუტურ უმრავლესობას, ურჩევნია „ევროპაში“ მოხუცს მოუაროს, ამით არჩინოს ოჯახი და ქონდეს სტატუსი რომ ევროპაშია, მერე კი თავი გაიმართლოს იმით, რომ საქართველოში სამსახურის შოვნა ვერ შეძლო, მიუხედავად იმისა რომ ორი დიპლომი აქვს.

ასეთ ქვეყანაში კი საწყის ეტაპზე აქცენტი უნდა გაკეთდეს სწორედ რომ სტატუსზე, რადგან ევროპაშიც კი Subway გაცილებით უფრო პრესტიჟულ სწრაფი კვების რესტორნად ითვლება ვიდრე სხვა დანარჩენი, რომელიც დღეს ქართულ ბაზარზე გვყავს.

**რეკომენდირებული პოზიციონირება** - მიუხედავად იმისა, რომ ევროპასა და ამერიკაში, Subway ითვლება გარდამავალ რესტორნად თვით და სრული მომსახურების რესტორნებს შორის, განვითარებად ქვეყნებში მისი პოზიციონირება შედარებით სხვა დონეზე უნდა მოხდეს გამომდინარე პროდუქტის ფასიდან. განვითარებად ქვეყნებში ქსელის მუდმივი მომხმარებლის სექტორს, შედარებით მაღალშემოსავლიანი მომხმარებლები წარმოადგენენ. ევროპასა და ამერიკაში კი მარტივად რომ ვთქვათ Subway „მუშათა კლასის“ საჭმელია. განვითარებად ქვეყნებში კი მომხმარებლებს ჭირდებათ იმის ახსნა, თუ რატომ უნდა გადაიხადონ Subway-ის პროდუქციაში შედარებით მეტი. მომხმარებელი შემოდის რესტორანში და ხედავს მხოლოდ ფასს, რომელიც არ მოსწონს. სწორედ ასეთი ტიპის მომხმარებელამდგეა საჭირო სწორი ინფორმაციის მიწოდება, თუ რატომაა ეს პროდუქტი ძვირი თავის კონკრეტენტებთან შედარებით, რასაც სამწუხაროდ ქართულ ბაზარზე ვერ ვხედავთ და ქსელი არ მუშაობს ამ მიმართულებით. ჩემი აზრით, ყველაზე მარტივი ამ

სიტუაციაში ახალგაზრდა თაობის ინფორმირებაა საჭირო. პატარა სემინარების ჩატარება, და სოციალური აქტივობები, რომლებიც გაზრდიან ბრენდის სწორად აღქმის საშუალებას.

### **რეკომენდებული მარკეტინგ მიქსი**

**Price (ფასი)**- მომხმარებელს უნდა შევთავაზოთ, ბაზარზე არსებულთან შედარებით მაღალი ფასი, რათა მოხდეს სტატუსის აღქმა და იმ უნიკალური ღირებულების ხაზგასმა, რომელსაც ჯანსაღი საკვები ჰქვია.

**Promotion (რეკლამირება)** - რეკლამა ბილბორდებზე და ტელევიზიაში მთავარი არხები უნდა იყოს ამ ასპექტში. მართალია სატელევიზიო რეკლამა ძვირი სიამოვნებაა, ძნელია ილაპარაკო ბიზნესის წარმატებაზე დღესდღეობით სატელევიზიო რეკლამის გარეშე. თვითონ პროცესში კი აუცილებელია იმ მესიჯის გაგზავნა მომხმარებელამდე, რომ Subway განსხვავებულ პროდუქტს გთავაზობს და ის არაა ისეთივე სწრაფი კვების ქსელი, როგორებიც დღეს ბაზარზე გვაქვს.

**Product (პროდუქტი)** - მიმდინარე ეტაპზე, ქართულ ბაზარზე, Subway-ს ყველაზე დიდი მინუსი ალბათ პროდუქტში შეზღუდულობაა. საჭიროა პროდუქტის ასორტიმენტის გაზრდა, რათა მოხდეს სხვადასხვა სეგმენტის მოზიდვა. ასევე უნდა მოხდეს დიფერენცირება და საკუთარი პროდუქტის გამოყოფა საერთო სურათიდან, რათა შეიცვალოს მომხმარებელთა შეხებულება.

**Place (ადგილი)** -რესტორნის ლოკაციები უნდა იქნეს შერჩეული სწორად, ვინაიდან საქართველოში არ არსებობს დიდი სავაჭრო ცენტრების კულტურა, ლოკაციების მოძიება ძირითადად უნდა მოხდეს ხალხმრავალ ტერიტორიებზე და ასევე იმ ადგილებში, რომელიც შეგვიძლია რომ ჩავთვალოთ ბიზნეს ცენტრებად.

ასე რომ, აუცილებელია მოხდეს პროდუქტის სწორად დიფერენცირება განვითარებადი ქვეყნის ბაზრებზე. საჭიროა სოციალური ქსელების გამოყენება, რომლებიც სრულიად უფასოდ გვთავაზობენ გვექონდეს წვდომა ათასობით მომხმარებელთან. საჭიროა

მომხმარებლების ცნობიერებაში იმ ფაქტის ხაზგასმა, რომ Subway ხვა პროდუქტს გვთავაზობს და ის ისეთივე არაა, როგორც Macdonald's ან თუნდაც Wendy's და KFC.

## **თავი 3. Subway-სადმი მომხმარებელთა დამოკიდებულების კვლევა**

### ***3.1. კვლევის მიზნები და ამოცანები***

ჩატარებული კვლევის მიზანს წარმოადგენდა დაგვედგინა თუ რა დამოკიდებულება გააჩნია მომხმარებელს Subway-ს როგორც ბრენდის მიმართ. რა სიმაღლეზე აყენებს სხვა ბრენდებთან მიმართებაში, რა უპირატესობები და ნაკლოვანებები გააჩნდა მათთან შედარებით. რაოდენ გასაკვირიც არ უნდა იყოს, კვლევის შედეგმა აჩვენა, რომ ისინი არ აღიქვამენ ბრენდს როგორც მაღალი კაპიტალის მქონეს და შეადრებით დაბალ საფეხურზე აყენებენ სხვა სწრაფი კვების ობიექტებთან შედარებით. სეიძლება ეს განპირობებულია იმით რომ ბრენდი ახალი მოთამაშეა ბაზარზე, რაც რეალობასთან საკმაოდ ახლოსაა. კომპანია

სულ რაღაც 2 წელია ქართულ ბაზარზე მოღვაწეობს და ჯერ კიდევ შორსაა ბრენდის იმ ღირებულებისგან რომელიც წლების განმავლობაში „მაკდონალდსმა“, ან თუნდაც „ვენდისმა“ ჩამოიყალიბა (ისიც აღსანიშნავია რომ „მაკდონალდსის“ ბრენდის ღირებულება გაცილებით მაღალია „ვენდისთან“ შედარებით).

ასევე კვლევის მიზანს წარმოადგენდა დაგვედგინა ქართველი მომხმარებლის სპეციფიკა, თუ რას ანიჭებენ ისინი უპირატესობას და რა მიზეზით, სწრაფი კვების ბაზარზე. ამასთან მათი არჩევანი საკმაოდ გაიზარდა უკანასკნელი ორი წლის განმავლობაში, რადგან უამრავი ბრენდი დაემატა სწრაფი კვების ბაზარს. გამომდინარე აქედან მომხმარებლები ახლა უფრო მრავალფეროვანი არჩევანის წინაშე დგანან, რაც საბოლოო ჯამში ჯანსაღ კონკურენციას ქმნის ბაზარზე.

მიმდინარე ეტაპზე Subway ქართულ ბაზარზე გაყიდვებით ვერ დაიკვეყნის, მისი შემოსავალი დაბალი მაგრამ სტაბილურია. სწორედ დაბალი გაყიდვების სიმპტომის პოვნა გახლდათ კვლევის ერთ-ერთი მთავარი ამოცანა, რაც საბოლოო ჯამში გამოჩნდა კიდევ.

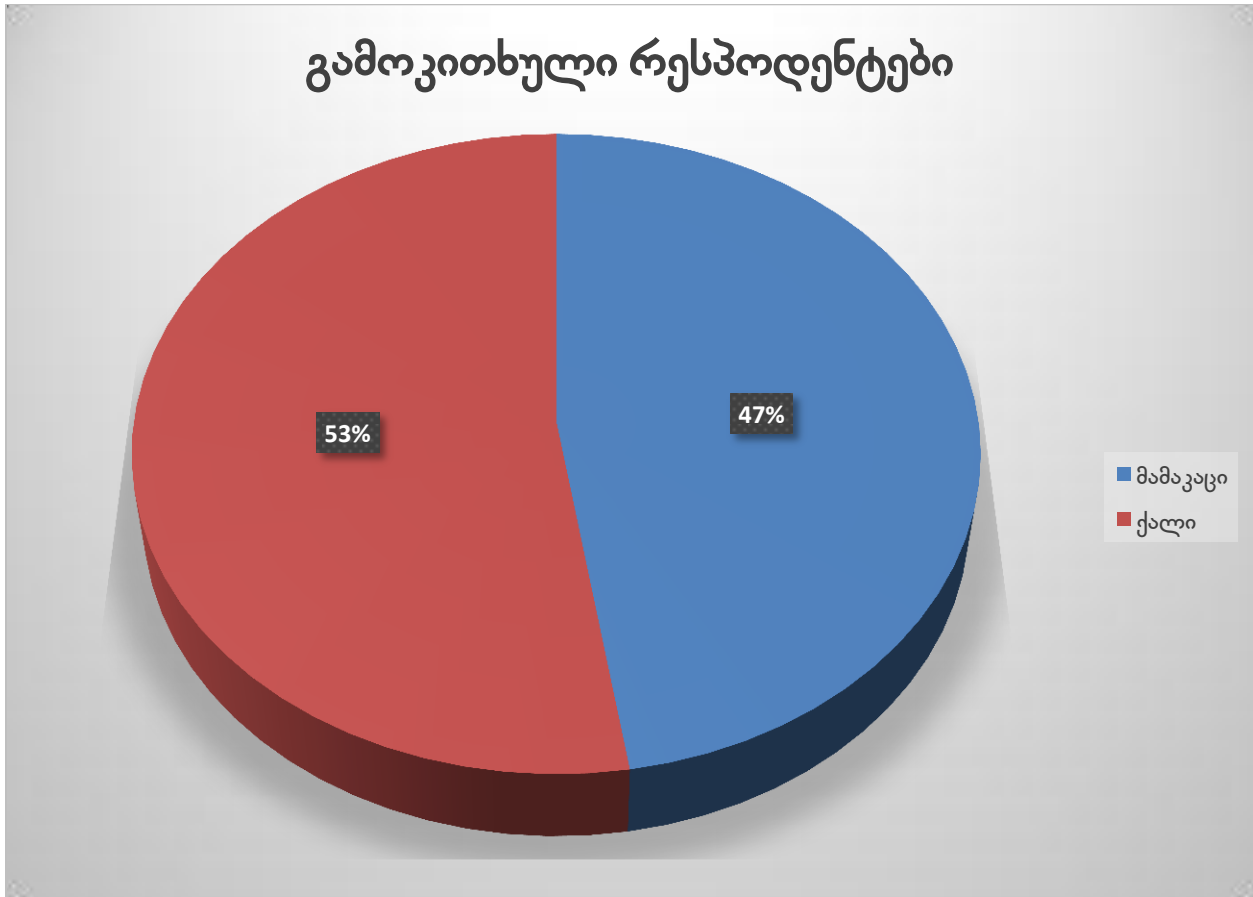
კვლევა ჩატარდა პირველადი მონაცემების ანალიზზე დაყრდნობით, რომელიც შეგროვდა ანკეტური გამოკითხვის მეთოდით, ონლაინ ფორმით. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო ორასმა ადამიანმა, რომლებიც წარმოადგენდნენ ან უშუალოდ კომპანიის მომხმარებლებს, ან უბრალოდ პოტენციურ კლიენტებს, რომლებიც არც თუ ისე ხშირად სტუმრობენ სწრაფი კვების ამ კონკრეტულ ქსელს.

### *3.2. კვლევის შედეგები*

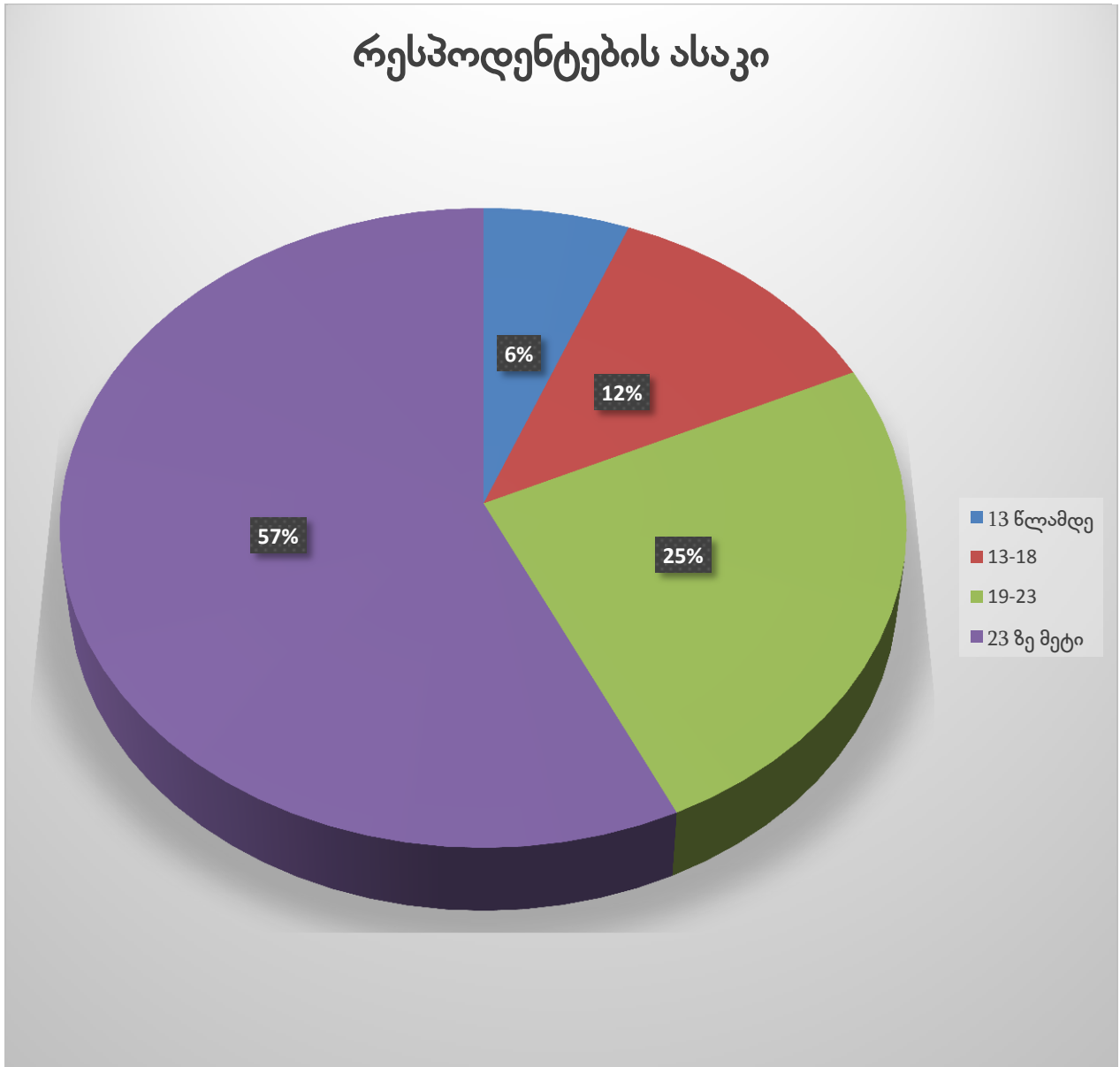
სულ გამოიკითხა 200 რესპოდენტი რომელთაგან :

*სქემა # 2.1*

## გამოკითხული რესპოდენტები



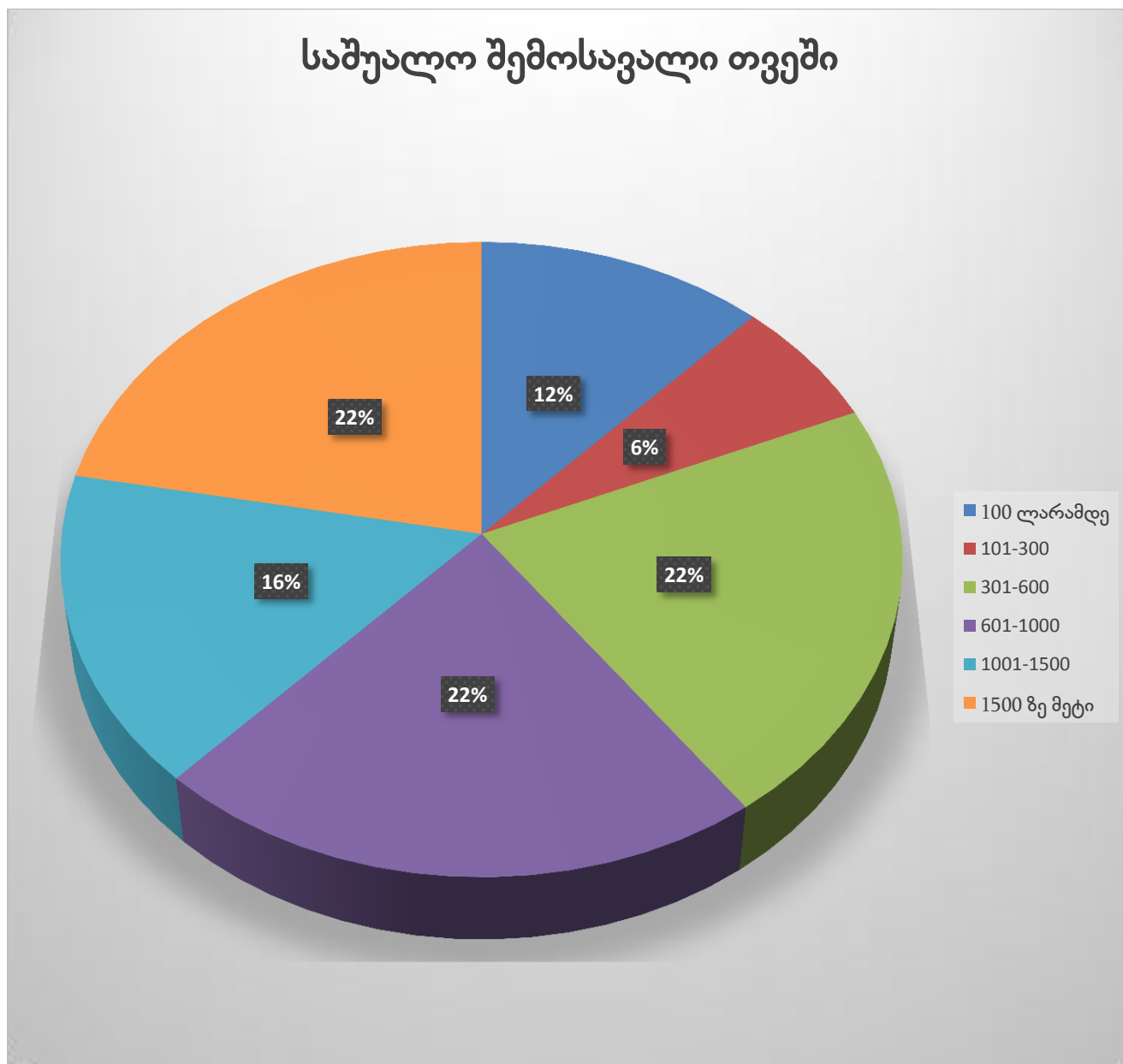
სქემა #2.1 ასახავს გამოკითხულთა რაოდენობას რომელიც 200 შეადგენს, აქედან 53% არის ქალი , ხოლო 47 % კი მამაკაცი.



სქემაში #2.2 ასახულია გამოკითხულ რესპოდენტთა ასაკი.

დაახლოებით რამდენია თქვენი საშუალო შემოსავალი თვეში?

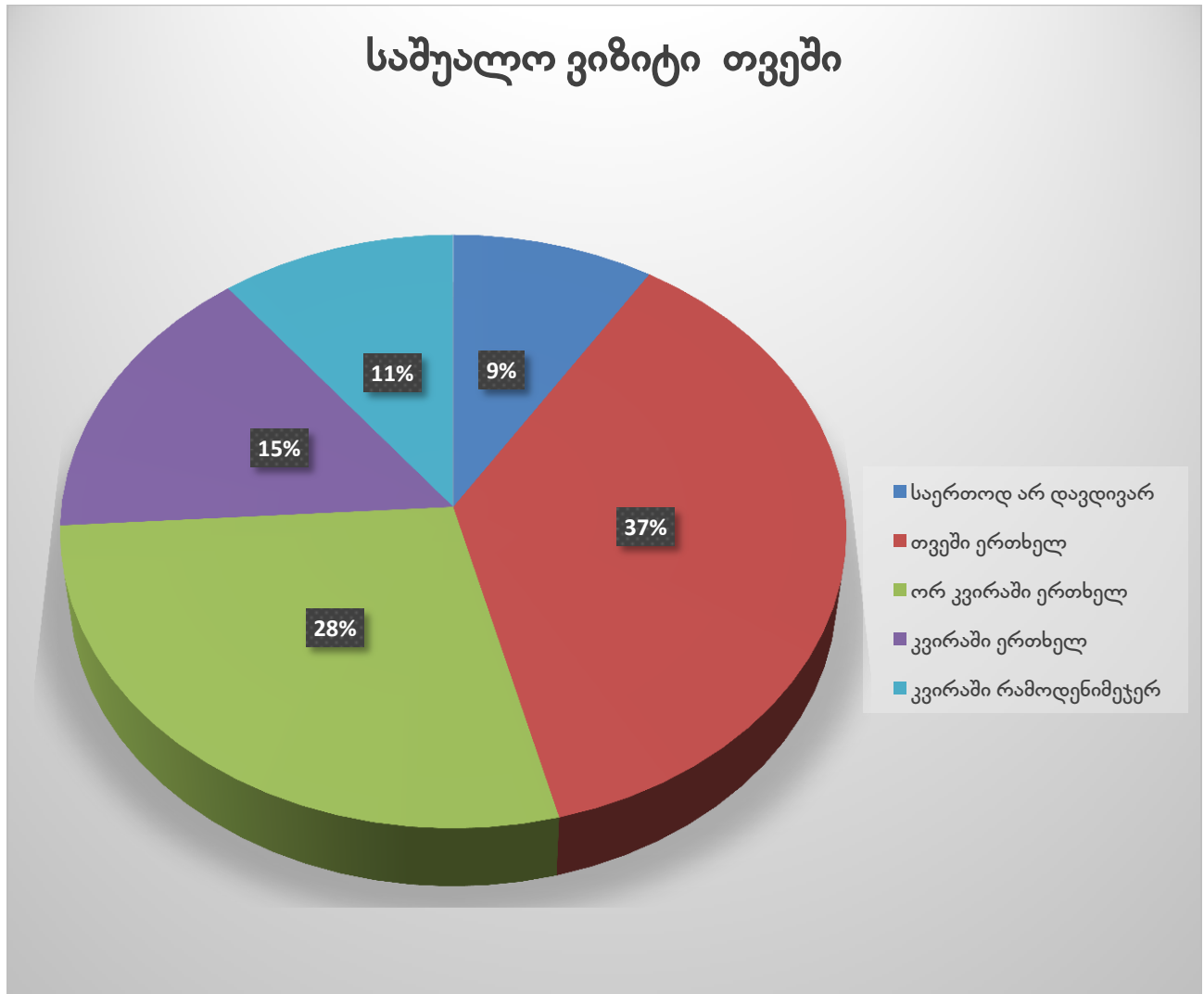
სქემა # 2.3



სქემა #2.3 ასახულია საშუალო თვიური შემოსავალი

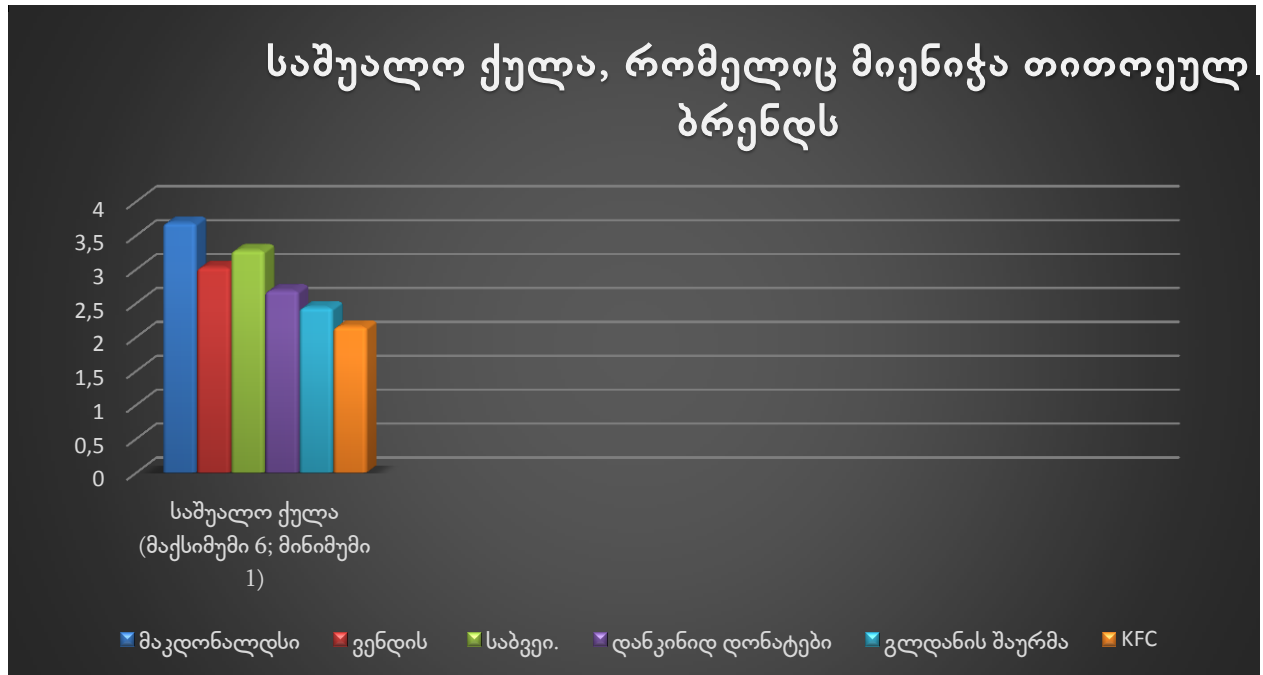
რამდენად ხშირად სტუმრობთ სწრაფი კვების ობიექტებს?

სქემა # 2.4



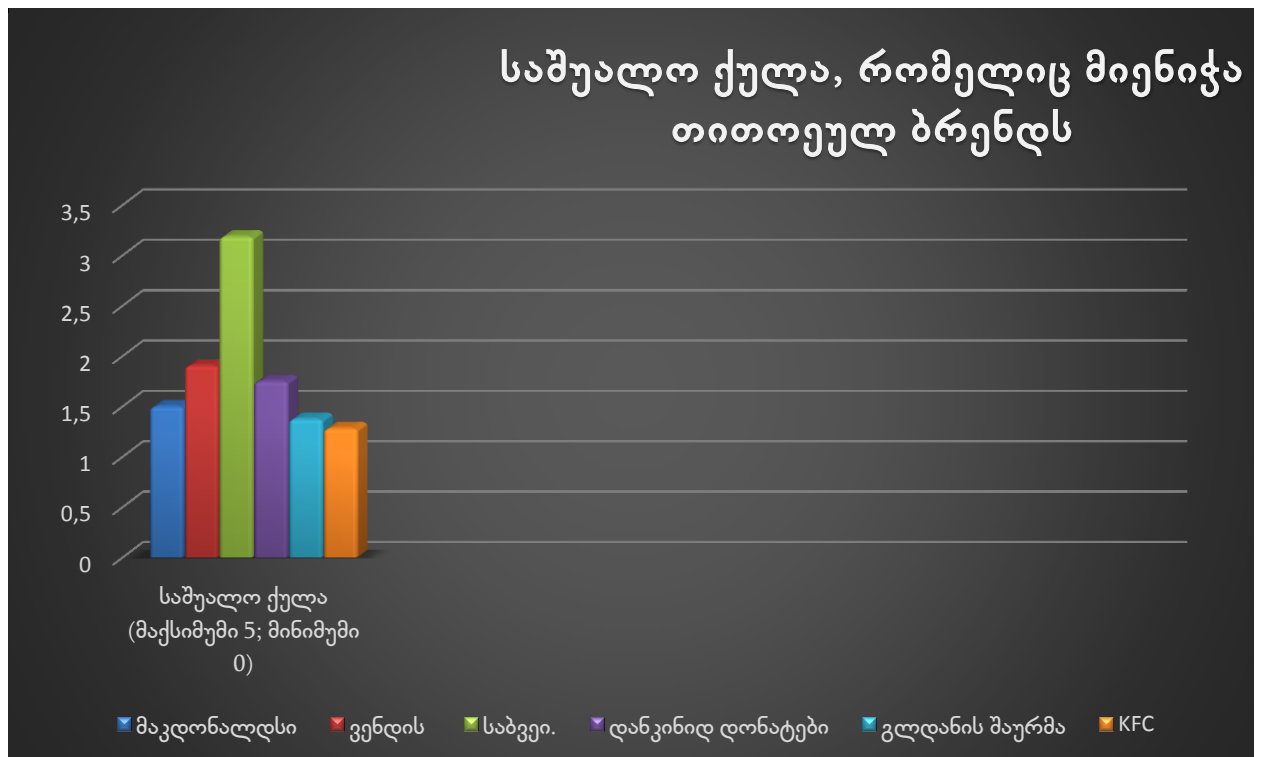
სქემა #2.4 ასახულია მომხმარებელთა საშუალო ვიზიტი თვეში

სქემა # 3.1

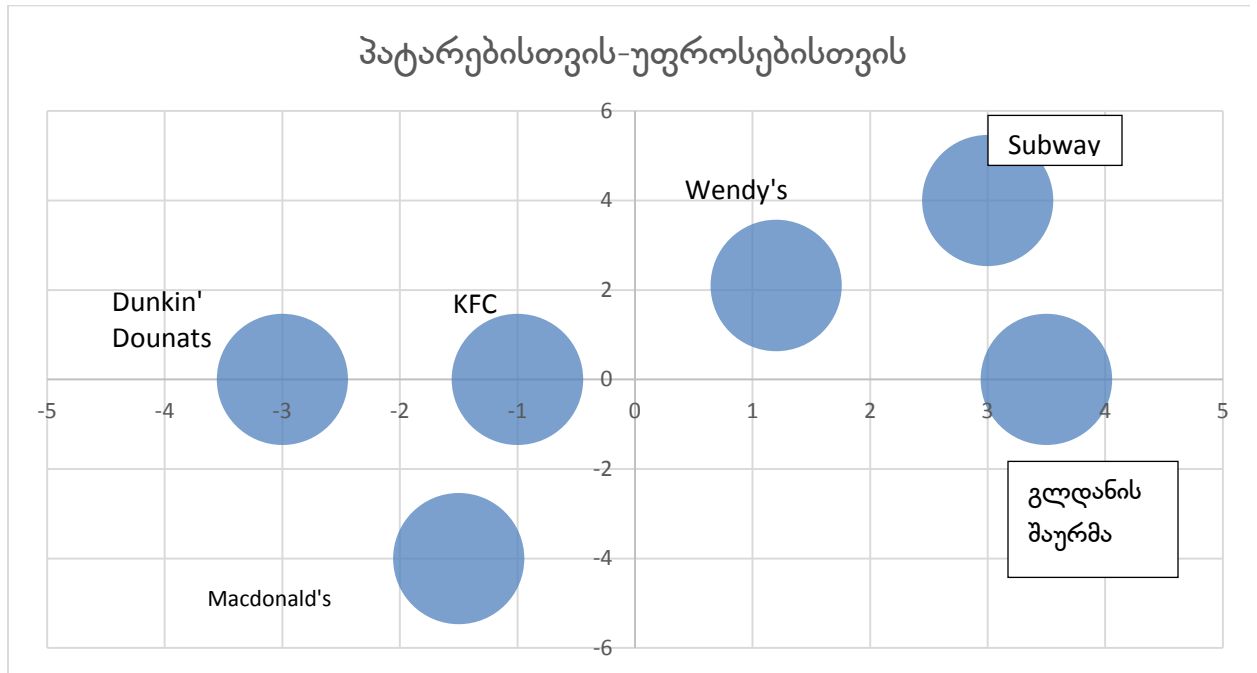


რამდენად ხარისხიან და ჯანსაღ პროდუქტს გვთავაზობენ კომპანიები?

სქემა # 3.3

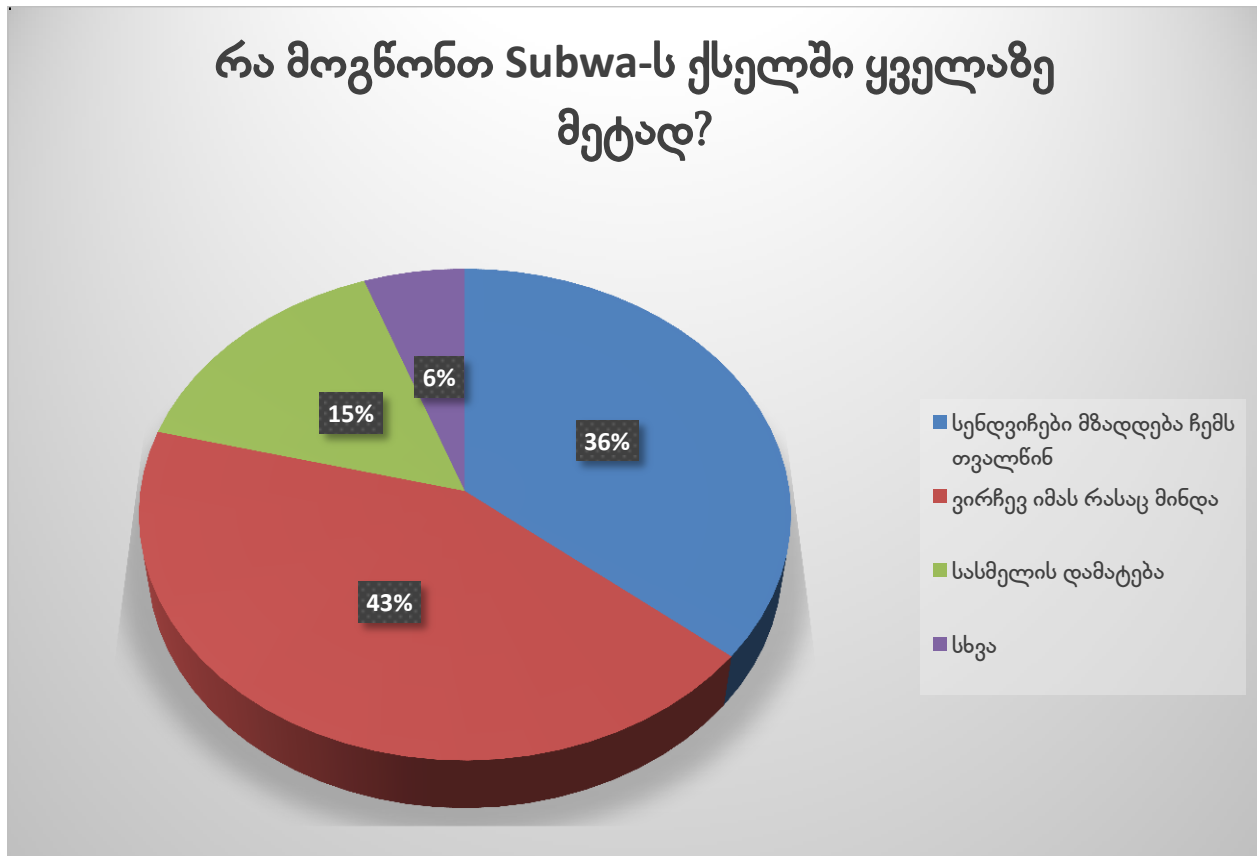


ვისთვის შესაფერის პროდუქტს გვთავაზობენ კომპანიები?



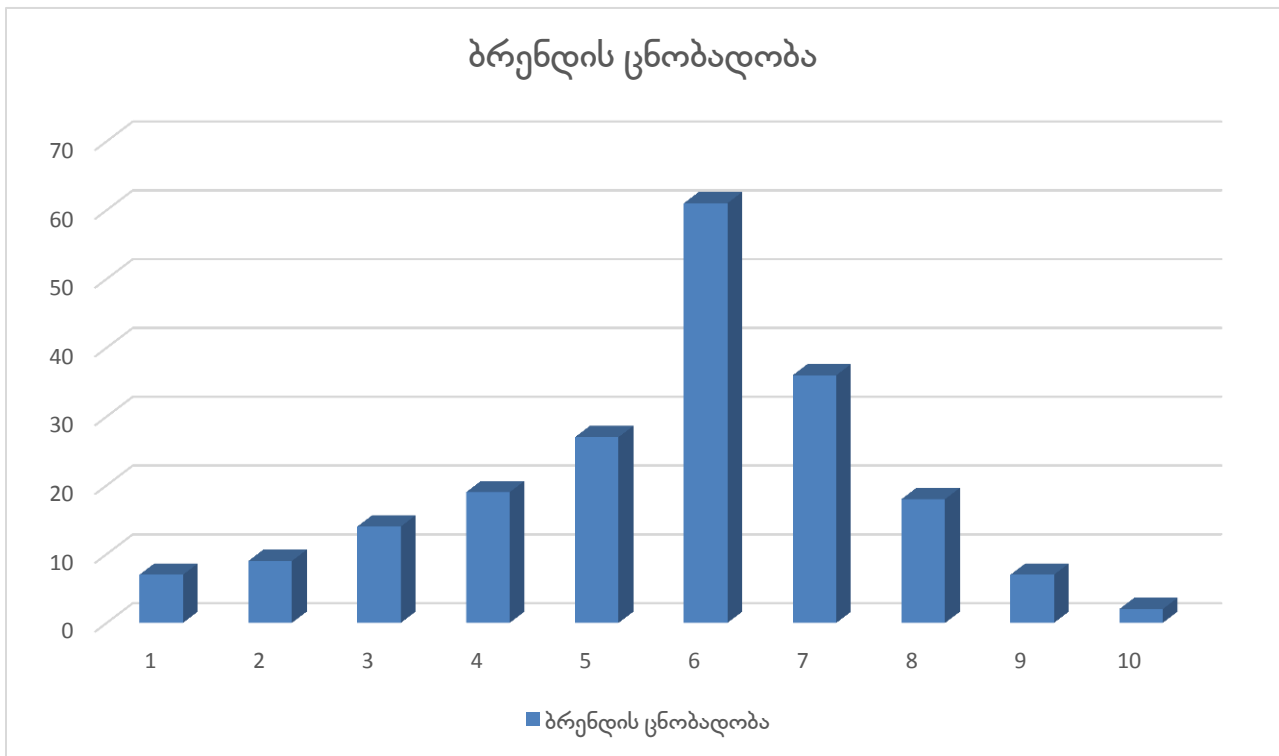
სქემა # 3.4

რა მოგწონთ Subway-ს ქსელში ყველაზე მეტად ?



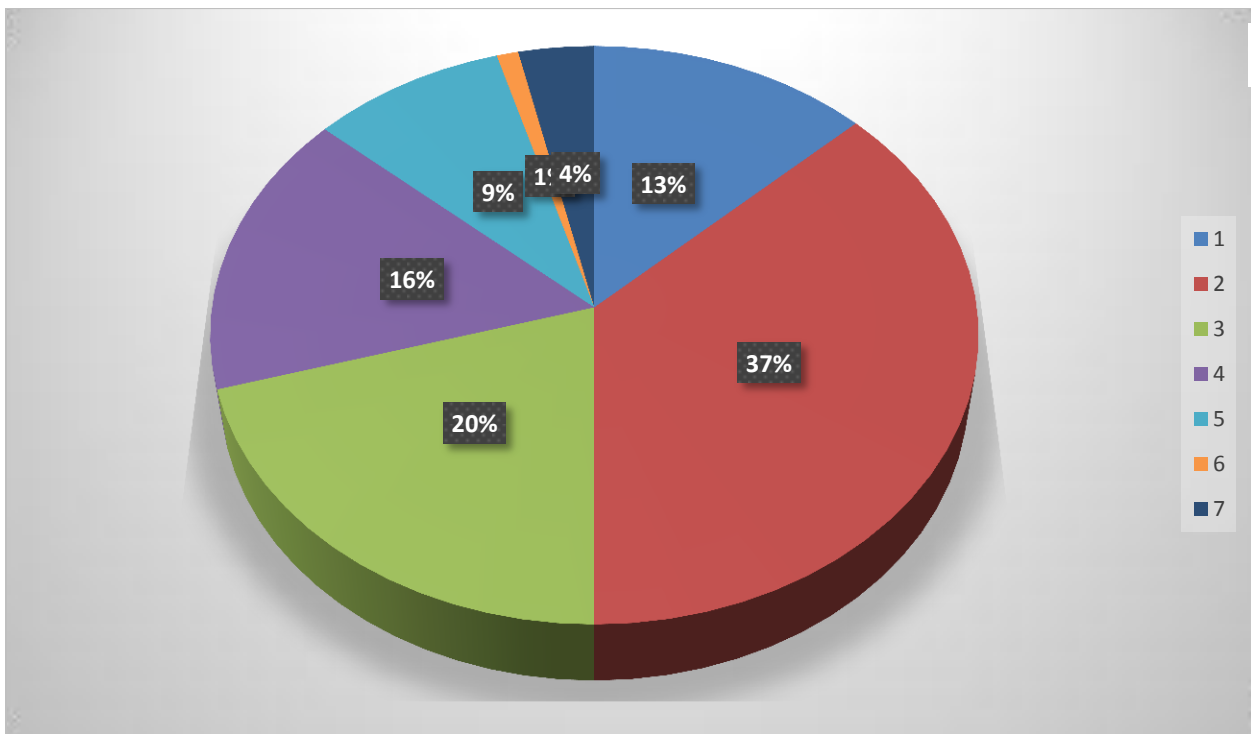
სქემა # 4.1

10 ბალიანი სისტემით როგორ შეფასებდით Subway-ს ბრენდის ცნობადობას ქართულ ბაზარზე?



სქემა #4.2

Subway-ს რამდენი რესტორანი იცით თბილისში?



სქემა # 4.3

ღია კითხვებზე კი ყველაზე ხშირი პასუხი ის იყო, რომ ფასები საკმაოდ მაღალია, ხოლო რესპოდენტების შედარებით მცირე რაოდენობა ამბობდა იმას, რომ საჭიროა პროდუქტის ასორტიმენტის გამრავალფეროვნება.

კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით შეგვიძლია თამამად განვაცხადოთ, რომ ამ ეტაპზე ქსელს სჭირდება სტატუსის ამაღლება, აუცილებელია სოციალური აქტივობები და მომხმარებელში იმ განსხვავებული ღირებულების შექმნა, რომელსაც ზოგადად Subway სთავაზობს მთელს მსოფლიოს.

დღეს მომხმარებლების უმრავლესობას საქართველოში მიაჩნია, რომ Subway ძალიან ძვირია, თუნდაც იგივე „მაკდონალდსთან“ შედარებით, მაგრამ რეალური სურათი ასეთი არაა. უშუალოდ კომპანიის მომხმარებლები, რომლებიც გამოკითხვაში მონაწილეობდნენ, აღნიშნავდნენ, რომ პროდუქტის ფასი დიდად არ განსხვავდება სხვა მისი კონკურენტების ფასებისგან, მაგრამ მაინც მოხარულები იქნებოდნენ რომ შემცირებულიყო ფასები Subwayში. იმ მომხმარებლების უმრავლესობა კი რომლებიც ონლაინ გამოიკითხა, პირიქით თვლიან რომ კომპანიის პროდუქცია ძალიან ძვირია, მაგრამ იმ ფაქტსაც აღიარებენ, რომ არსებულ ფასად, რომელსაც Subway სთავაზობს თავის მომხმარებელს, იგივე „წარმადობის“ და მოცულობის მენიუ, თუნდაც „მაკდონალდსში“ შეიძლება უფრო ძვირიც დაგიჯდეს. აქედან გამომდინარე კი კომპანიას ესაჭიროება შედარებით დაბალფასიანი პროდუქტი ან უბრალო ფასდაკლების აქციების მუდმივობა, უარყოფითად განწყობილი მომხმარებლების „შემორიგებისათვის“.

ამ ეტაპზე კი მთავარი ბრენდის ღირებულების გაზრდაა. როდესაც კომპანიის საშუალო ცნობადობა ბაზარზე 6 ქულით ფასდება, ეს უკვე პრობლემაა, რადგან იგივე კომპეტენციაში, მაკდონალდს 10, ხოლო მის სხვა კონკურენტებს გაცილებით მაღალი ქულა ექნებოდათ. ამ დეფიციტის აღმოფხვრა კი ხშირ შემთხვევაში სოციალური აქტივობებითაა შესაძლებელი,

უბრალოდ ქართველმა მომხმარებელმა უნდა დაინახოს განსხვავება Subway-ს და სწრაფი კვების სხვა ქსელებთან მიმართებაში, რის შედეგადაც გაყიდვების ზრდა უკვე პროგნოზირებადია.

## დასკვნა

თანამედროვე გლობალური პროცესები უბიძგენს კომპანიებს მოიძიონ ახალი ბაზრები, ახალი მომხმარებლები, გაზარდონ მოგება და გახდნენ ლიდერები საკუთარ სეგმენტში. ამის მიღწევა კი ადვილი ამოცანა არაა, უცხოურ ბაზარზე გასვლა დიდ სიფრთხილეს და ანალიზს მოთხოვს რაზეც უკვე ვისაუბრეთ.

საჭიროა სწორი სტრატეგიის შემუშავება, რა გზებით უნდა მოხდეს სხვა ბაზარზე გასვლა, რამდენად რისკიანი პროცესია და შეძლებს თუ არა კომპანია წინააღმდეგობების გადალახვას და მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას.

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ ქართულ ბაზარზე ბრენდი ნელნელა იკიდებს ფეხს. მართალია ამ ეტაპზე მისი კაპიტალი და ცნობადობა არ ისე დიდია, რაც მოსალოდნელიც იყო პირველი ორი წლის განმავლობაში, მაგრამ დღითიდღე იკრებს ბრენდი ძალებს და წინა პლანზე გაგადის მომხმარებლების თვალში. ამ პროცესის დასაჩქარებლად კი საჭიროა სოციალური აქტივობა რაც დღესდღეობით კომპანიას საერთოდ არ გააჩნია. შეიმუშავოს გრძელვადიანი მარკეტინგული გეგმა და მიჰყვეს მის შესრულებას ეტაპობრივად.

კვლევის შედეგმა აჩვენა, რომ მომხმარებლებს ეძვირებათ პროდუქტი, მაგრამ ის არ იციან თუ რატომ ღირს პროდუქტი ასე ძვირი. აი სწორედ ამ ინფორმაციის მიტანაა

მაომხმარებლამდე საჭირო, რათა მან დაინახოს განხვავება სხვა სწრაფი კვების ობიექტებსა და Subway -ს შორის.

ზოგადად, საერთაშორისო ბაზარზე წარმატების მიღწევა საკმაოდ რთული ამოცანაა, ამას მხოლოდ ერთეული კომპანიები თუ ახერხებენ, მაგრამ ერთია წარმატების მიღწევა და მეორე მოპოვებული პოზიციების შენარჩუნება, რასაც აგრეთვე გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება ბერნდის სიცოცხლისუნარიანობის საკითხში. ბევრი კომპანია გაქრა ბაზრიდან და კარგა დომინანტის სტატუსი, მხოლოდ იმის გამო რომ ვერ აუწყო ფეხი ბაზრის განვითარების სისწრაფეს. „ნაიკმა“ დაამხო „ადიდასის“ ბატონობა ბაზარზე, მაშინ როცა „ადიდასისთვის“ კონკურენციის განწევა წარმოუდგენლად მიაჩნდათ. დღეს კი „ნაიკმა“ სწორი მარკეტინგული სტრატეგიით, შეიძლება ითქვას სრულიად გამოაძევა კომპანია ამერიკის ბაზრიდან. ამის დასტურად კი ნაციონალურ საკალათბურთო ასოციაციასთან გაფორმებული კონტრაქტიც კმარა, რომელიც ყველა მსხვილია კაცობრიობის არსებობის ისტორიაში. ეს საბოლოოდ იმას უნდა ნიშნავდეს, რომ საკალათბურთო სამყაროდან „ნაიკმა“ „ადიდასი“ პანლურის ამორტყმით გამოაგდო. ყველაფერი კი მარტივი სლოგანით დაიწყო : „ Just Do It “. „სამსუნგი“ იყო კომპანია, რომელმაც „ნოკიას“ 14 წლიანი ბატონობა დაამხო მობილური ტელეფონების ბაზარზე და საერთოდ გააქრო ისეთი გიგანტები, რომლებიც თავის დროზე „მოდროლა“ ან თუნდაც „ერიქსონი“ იყო. მიზეზი? მიზეზი ისევ მარტივია, სწორი მარკეტინგული პოლიტიკა და ინოვაციური იდეების რეალიზება. იდეა, იდეა იმისა რომ ნებისმიერი „სამსუნგის“ ტელეფონი უფრო მეტია, ვიდრე უბრალოდ მობილური კავშირის საშუალება, ის მომავალია. ამ ფაქტის ყველაზე ნათელი მაგალითი კომპანია „ეფლია“ რომელმაც სრულიად სხვა განზომილება შექმნა.

Subway-ის წარმატების საიდუმლოც ხომ სწორედ იმ სლოგანის სწორად ფორმულირებაა, რომლისკენაც მთელი მსოფლიო დღესდღეობით მიისწრაფის. გავხადოთ სწრაფი კვება ჯანსაღი, მომხმარებლების მეშვეობით.

ყველაფერს კი ისევ სინეკის ოქროს წრემდე მივყავართ. დაიწყეთ კითხვით,- რატომ? სწორედ ესაა ნებისმიერ საქმეში წარმატების საწინდარი. არ აქვს მნიშვნელობა შენ ბიზნესის აწყობას ცდილობ, თუ პოლიტიკური კარიერის.

რაც შეეხება უშუალოდ ამიერკავკასიის ბაზარზე კომპანიის მდგომარეობას, მათი გაყიდვები დაბალი, მაგრამ სტაბილურია. მომხმარებელთა რაოდენობის გაზრდისათვის კი აუცილებელია რიგი მარკეტინგული პროცესების სწორად წარმართვა. პირველ რიგში აუცილებელია კომპანიამ გამოიყენოს ის სოციალური ქსელები, რომლებიც თანამედროვე ბიზნესის, შეიძლება ითქვას, განუყოფელ ნაწილად იქცა. საჭიროა გარკვეული აქტივობები ამ თვალსაზრისით და Facebook-ზე მომხმარებელთა რაოდენობის გაზრდა.

მეორე რეკომენდაცია, რომელსაც კომპანია, ჩემი აზრით აუცილებელია დაეთანხმოს არის ის, რომ მომხმარებლებს დაანახოს რეალური სურათი ფასების მხრივ. როდესაც პოტენციური მყიდველი შემოდის რესტორანში დედავს მხოლოდ ფასებს. გარდაუვალია ის ფაქტიც რომ, როდესაც კლიენტი დაინახავს ერთი სენვიჩის ფასს, რომელიც 7,3 ლარი ღირს, მას აღარ გაუჩნდება ყიდვის სურვილი ფასიდან გამომდინარე. აუცილებელია მომხმარებელს მივცეთ შედარების საშუალება და დავანახოთ ის ფაქტი, რომ ნებისმიერი სენდვიჩი თითქმის 2 ჯერ, თუ მეტჯერ არა, ღილია იგივე იმ ჰამბურგერზე, რომელსაც „მაკდონალდსში“ ყიდულობს. აუცილებელია ავრეთვე იმის ხაზგასმა, რომ Subway ში სვამ იმდენ სასმელს, რამდენიც გინდა და რომ ქსელში აქტიურად მოქმედებს ე.წ. „refill“ სისტემა.

ამდენად, დღევანდელი მდგომარეობით კომპანიისთვის მნიშვნელოვანია დაანახოს მომხმარებელს საკუთარი უნიკალურობა და გაზარდოს ბრენდის ცნობადობა, რაც თავისთავად გაზრდის მის ღირებულებას.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. „მარკეტინგის საფუძვლები“- ნ. თოდუა, დ. მღებრიშვილი
2. „საერთაშორისო მარკეტინგი“- ნ. თოდუა, ე. უროტაძე
3. გლობალიზაცია, საერთაშორისო ბიზნესის თანამედროვე პრობლემები და განვითარების ტენდენციები - საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენციის მასალები. თსუ, 2012 წელი.
4. „მარკეტინგის საფუძვლები“- ფ. კოტლერი, გ. არმსტრონგი, 2004
5. CHOICE OF FOREIGN MARKET ENTRY MODE –Edited By Palgrave Macmillan Journals 1992
6. International Market Entry Strategies –Edited By Pervez Ghauri 2009
7. Developing a market-Driving strategy for foreign markets - Edited By Pervez Ghauri
8. International Marketing – Edited By Pervez Ghauri; Philip Cateora 2011
9. International Market Entry strategy for AmStar-Europe - Edited By José Meester 2008
10. Translated By <http://www.tradestart.ca/domestic-vs-international>
11. Translated By <http://www.businessinsider.com/facts-about-subway-food-2014-5>
12. Translated By <http://www.assignmentwriters.com/marketing-strategy-multinational-fast-food-restaurant-chain-marketing-strategy-subway/>
13. Translated By <http://www.slideshare.net/Princeofpastagia121/strategic-planning-of-subway>
14. Translated By [https://en.wikipedia.org/wiki/Porter's\\_generic\\_strategies](https://en.wikipedia.org/wiki/Porter's_generic_strategies)
15. Translated By <http://w.subway.com/en-GE>
16. Translated By [http://www.subway.ie/business/franchise/facts\\_and\\_history.aspx](http://www.subway.ie/business/franchise/facts_and_history.aspx)
17. Translated By <http://www.dailymail.co.uk/health/article-1365424/Subway-vs-McDonalds-The-artery-clogging-truth-favourite-fast-food-chains.html>

18. Transalted By <http://www.thedailymeal.com/13-things-you-didn-t-know-about-subway/111113>
19. Transalted By <http://www.foxnews.com/leisure/2015/06/15/things-didnt-know-about-subway/>
20. Transalted By <http://natgeotv.com/ca/megafactories/super-subway>
21. Transalted By <http://www.bluesplat.co.uk/subways-top-10-friday-facts/>
22. Transalted By <http://www.buzzfeed.com/jamesgrebey/facts-about-the-nyc-subway-that-you-probably-didnt-know#.hd8QJM7Gb>
23. Transalted By [http://www.nycsubway.org/wiki/Subway\\_FAQ:\\_Facts\\_and\\_Figures](http://www.nycsubway.org/wiki/Subway_FAQ:_Facts_and_Figures)
24. Transalted By <http://www.thrillist.com/entertainment/new-york/the-nyc-subway-history-facts-and-secrets>
25. Transalted By <http://www.nycgo.com/slideshows/underground-nyc-2012-subway-guide>

**დანართი:**

**კვლევის ანკეტა:**

# Subway

## სქესი

- მამრობითი
- მდედრობითი

## ასაკი

- 13 წლამდე
- 13-18
- 19-23
- 23 ზე მეტი

## საშუალო შემოსავალი თვეში

- 100 ლარამდე
- 101-300
- 301-600
- 601-1000
- 1001-1500
- 1500 ზე მეტი

დაახლოებით, რამდენად ხშირად სტუმრობთ სწრაფი კვების ობიექტებს?

- საერთოდ არ დავდივარ
- თვეში ერთხელ
- ორ კვირაში ერთხელ
- კვირაში ერთხელ
- კვირაში რამოდენიმეჯერ

რომელი სწრაფი კვების ობიექტს ანიჭებთ უპირატესობას

6 საუკეთესო 1 უარესი

	1	2	3	4	5	6
Macdonald's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wendy's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Subway	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dunkin' Donuts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
გოლდანის შაურმა	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KFC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**რამდენად ხარისხიან და ჯანსაღ პროდუქტს გვთავაზობენ არსებული კომპანიები?**

5 საუკეთესო 0 უარესი

	0	1	2	3	4	5
Macdonald's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wendy's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Subway	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dunkin' Donuts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
გლდანის შაურმა	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KFC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**ვისთვის შესაფერის პროდუქტს გვთავაზობენ კომპანიები ?**

მარცხნიდან სრულიად საბავშვოდან მხოლოდ უფროსებისთვის

	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
Macdonald's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wendy's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Subway	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dunkin' Donuts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
გლდანის შაურმა	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KFC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**რამდენად მხიარულ გარემოს სთავაზობენ კომპანიები მომხმარებლებს?**

	0	1	2	3	4	5
Macdonald's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wendy's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Subway	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dunkin' Donuts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
გოლდანის შაურმა	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KFC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10 ბალიანი სიტემით როგორ შეაფასებდით Subway-ს ბრენდის ცნობადობას ქართულ ბაზარზე?**

1 სრულიად უცნობი 10 ყველასთვის ნაცნობი

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**რა მოგწონთ Subway-ს ქსელში ყველაზე მეტად?**

- სენდვიჩები მზადდება ჩემს თვალწინ
- ვირჩევ იმას რაც მე მინდა
- სასმელის დამატება
- სხვა

**Subway-ს რამდენი რესტორანი იცით თბილისში?**

**რა არ მოგწონთ Subway-ში ყველაზე მეტად ?**

**რის გაუმჯობესებას მოითხოვთ თქვენ, როგორც მომხმარებელი, კომპანიისგან?**

**კვლევის შედეგების გრაფა:**



V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	
ვისთვის ვ	ვისთვის შესაფ	რამდე	რამდე	რამდენ	რამდენად	რამდენა	რამდენად	10 მაღლიანი ს	რა მოეწონთ Subway-ს ქსელ	Subway-ს რ	რა არ მოეწ	რის გაუმჯობესებას	
3,3	2,2	5	5	1	4	0	2	6	სენდვიჩები მზადდება ჩემ	4	falf	fqefqefq	
5,5	1,1	5	3	3	3	3	3	6	სასმელის დამატება	5			
3,3	1,1	3	4	0	1	0	0	5	ვირჩევ იმას რაც მე მიწნდა,	2			
4,4	2,2	5	5	4	4	2	3	4	ვირჩევ იმას რაც მე მიწნდა	5			
3,3		0	0	0	0	0	0	4	სხვა	2	მაღალი ფა	დაბალ ფასებს	
	3,3		1	0	0	1		7	სენდვიჩები მზადდება ჩემ	2		მანეთს გამრავალვ	
	3,3		4					1	2				
0	0	5		0	5	0	0	7	სხვა	3			
5,5	3,3		4	5	1	3	0	2	5	ვირჩევ იმას რაც მე მიწნდა	4		
5,5	1,1		3	5	2	4	0	1	7	ვირჩევ იმას რაც მე მიწნდა	2		
5,5	2,2		4	5	2	3	0	1	7	ვირჩევ იმას რაც მე მიწნდა	5	ფასები	ფასის შემცირებას მი
1,1	4,4		5	3	5	3	4	4	8	სენდვიჩები მზადდება ჩემ	3	ფასები	მეტი დიმილი
4,4			1	5			0		1	სხვა	3	მეორია	
2,2	2,2		4	3	1	2	0	1	5	სენდვიჩები მზადდება ჩემ	2		
									2	ვირჩევ იმას რაც მე მიწნდა	2		
				3					4	სხვა	2		
0	0	3	5	2	4	1	1	7	სენდვიჩები მზადდება ჩემ	2			
0	0	3	5	2	4	1	1	7	სენდვიჩები მზადდება ჩემ	4			
5,5	2,2		5	3	0	1	0	2	8	სენდვიჩები მზადდება ჩემ	2	მაღალი ფა	არ მომდის თავში ის
2,2		0	5	3	2	1	0	1	6	ვირჩევ იმას რაც მე მიწნდა,	4	საქართველ	ფასების შემცირება ს
			4	5	3	3	1	1	5	ვირჩევ იმას რაც მე მიწნდა,	4		
5,5	5,5								6	სენდვიჩები მზადდება ჩემ	7	ვევლავერი	ცოტა ფასებს მოუკვლ
0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	სენდვიჩები მზადდება ჩემ	1		
3,3	1,1		5	2	3	4	1	0	5	ვირჩევ იმას რაც მე მიწნდა	1		
2,2	1,1		5	5	1	4	0	3	6	სხვა	2		
5,5	5,5		5	5	3	3	0	0	7		1		
			2	2					3	სხვა	1		
5,5	4,4		2	2	0	0	0	0	4		3		
3,3	2,2		5	5	1	5	0	1	5	სენდვიჩები მზადდება ჩემ	2		
			4	4	3				8	სენდვიჩები მზადდება ჩემ	3	სხვა სწრაფ	ფასის დაკლებას.
5,5	2,2		3	4	0	0	0	0	4	სენდვიჩები მზადდება ჩემ	3	ფასები :)	
4,4	2,2		5	5	1	4	0	3	6	ვირჩევ იმას რაც მე მიწნდა	2		