

ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՏՆՏԵՍԱԳԻՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

Մ.Ս. ՄԱՐԴՈՒՄՅԱՆ

ՀՏԴ 330 : 339.138(07)

ԳՄԴ 65.9(2)897

Մ 356

Հրատարակվում է ՀՊՏՀ
գիտական խորհրդի որոշմամբ

Մասն. խմբագիր՝ տ.գ.թ., դոցենտ Ռ. Հաջոյան

Գրախոսներ՝ տ.գ.թ., դոցենտ Պ. Բալանթարյան
տ.գ.թ., դոցենտ Ն. Հայրապետյան

**ՄԱՐԶԵԹԻՆԳԻ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ
ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ
(ուսումնական ձեռնարկ)**

ԵՐԵՎԱՆ
ՏՆՏԵՍԱԳԵՏ
2010

Մարդույան Մ. Ս.

Մ 356 Մարքեթինգի ռազմավարական կառավարում: Ուսումնական
ձեռնարկ.- Եր.: Տնտեսագետ, 2010, 232 էջ:

Ձեռնարկում ներկայացված են մարքեթինգի ռազմավարական կա-
ռավարման տեսական և մեթոդաբանական հիմունքները, շուկայի ռազ-
մավարական հատվածավորման, շուկայի գրավչության վերլուծության,
մրցունակության, մրցակցային ռազմավարության ձևավորման և պահ-
պանման հարցերը:

Նախատեսված է ուսանողների, մասնագետների և մարքեթինգի
հիմնախնդիրներով հետաքրքրվողների համար:

ISBN 978-9939-61-008-5

ՀՏԴ 330 : 339.138(07)

ԳՄԴ 65.9(2)897

© «Տնտեսագետ» հրատ., 2010 թ.

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ԳԼՈՒԽ 1. ՄԱՐԶԵԹԻՆԳԻ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՏԵՍԱԿԱՆ ՀԻՄՈՒՆՔՆԵՐԸ..... Error!

Bookmark not defined.

- 1.1. ՄԱՐԶԵԹԻՆԳԻ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ
Error! Bookmark not defined.
- 1.2. ՊԱՀԱՆՋՄՈՒՆՔՆԵՐԻ ԸՆԿԱԼՄԱՆ ՀԻՄՆԱՐԱՐ ՀԱՄԱԿԱՐԳԵՐԸ
..... Err
or! Bookmark not defined.
- 1.3. ԳՆՈՂՈՒՆԱԿ ՎԱՐՔԱԳԾԻ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԿԱՆԽԱՏԵՍՈՒՄԸ
Error! Bookmark not defined.
- 1.4. ՄԱՐԶԵԹԻՆԳԸ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄ
Error! Bookmark not defined.

ԳԼՈՒԽ 2. ՇՈՒԿԱՅԻ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՀԱՏՎԱԾԱՎՈՐՈՒՄԸ..... Error!

Bookmark not defined.

- 2.1. ԸՍՏ ՊԱՀԱՆՋՄՈՒՆՔՆԵՐԻ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՀԱՏՎԱԾԱՎՈՐՈՒՄԱՆ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ
Error! Bookmark not defined.
- 2.2. ՄԱԿՐՈՀԱՏՎԱԾԱՎՈՐՈՒՄԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆԸ
Error! Bookmark not defined.
- 2.3. ՄԻԿՐՈՀԱՏՎԱԾԱՎՈՐՈՒՄԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆԸ
..... Err
or! Bookmark not defined.
- 2.4. ԱՐՏԱՔԻՆ ՄԻՋԱՎԱՅՐԻ ՀԱՏՎԱԾԱՎՈՐՈՒՄԱՆ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ
Error! Bookmark not defined.

ԳԼՈՒԽ 3. ՇՈՒԿԱՅԻ ԳՐԱՎՉՈՒԹՅԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԽՆԴԻՐՆԵՐԸ..... Error!

Bookmark not defined.

- 3.1. ԱՊՐԱՆՔԱՅԻՆ ՊԱՀԱՆՋԱՐԿԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆԸ
..... Err
or! Bookmark not defined.
- 3.2. ԱՃԻ ՀՆԱՐԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ԳՈՅՈՒԹՅՈՒՆ ՈՒՆԵՅՈՂ ՇՈՒԿԱՅՈՒՄ
..... Err
or! Bookmark not defined.
- 3.3. ԱՊՐԱՆՔԻ ԿԵՆՍԱՊԱՐԲԵՐԱՇՐՋԱՆԸ՝ ՈՐՊԵՍ ՇՈՒԿԱՅԻ ԳՐԱՎՉՈՒԹՅԱՆ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՀԱՅԵՑԱԿԱՐԳԱՅԻՆ ՀԻՄՔ

..... Err
or! Bookmark not defined.

ԳԼՈՒԽ 4. ՄՐՑՈՒՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ ՈՐՊԵՍ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱՐԱՐ ՆՊԱՏԱԿ..... Error!

Bookmark not defined.

- 4.1. ՄՐՑԱԿՑԱՅԻՆ ԱՌԱՎԵԼՈՒԹՅԱՆ ՀԱՍԿԱՅՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ՄՐՑԱԿՑՈՒԹՅԱՆ ՇԱՐԺԻՉ ՈՒԺԵՐԸ
Error! Bookmark not defined.
- 4.2. ԸՆԿԵՐՈՒԹՅԱՆ ՄՐՑԱԿՑԱՅԻՆ ԱՌԱՎԵԼՈՒԹՅԱՆ ՊԱՀՊԱՆՄԱՆ ՀԻՄՆԱԽՆԴԻՐԸ
..... Err
or! Bookmark not defined.
- 4.3. ՇՈՒԿԱՅԱԿԱՆ ՈՒԺԻ ՎՐԱ ՀԻՄՆՎԱԾ ՄՐՑԱԿՑԱՅԻՆ ԱՌԱՎԵԼՈՒԹՅՈՒՆԸ
..... Err
or! Bookmark not defined.
- 4.4. ԸՍՏ ԾԱԽՍԵՐԻ ՄՐՑԱԿՑԱՅԻՆ ԱՌԱՎԵԼՈՒԹՅՈՒՆԸ
..... Err
or! Bookmark not defined.

ԳԼՈՒԽ 5. ԲԱԶԱՅԻՆ ՇՈՒԿԱՆ ԵՎ ԴԻՐՔԱՎՈՐՄԱՆ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԸ..... Error!

Bookmark not defined.

- 5.1. ԲԱԶԱՅԻՆ ՇՈՒԿԱՅԻ ԸՆԴԳՐԿՄԱՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ
..... Err
or! Bookmark not defined.
- 5.2. ԴԻՐՔԱՎՈՐՈՒՄԱՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ՍՊԱՌՈՂԻ ՎԱՐՔԱԳԾԱՅԻՆ ԱՐՁԱԳԱՆՔԸ
..... Err
or! Bookmark not defined.
- 5.3. ԱՐԺԵՔԻ ՇՂԹԱՅԻ ԴԵՐԸ ԱՊՐԱՆՔՆԵՐԻ ՏԱՐԲԵՐԱԿՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՅՈՒՄ
..... Err
or! Bookmark not defined.
- 5.4. ՀԱՄԸՆԴԳՐԿՈՒՆ ՇՈՒԿԱՅԻ ՀԱՏՎԱԾՆԵՐԻ ՆՈՒՅՆԱԿԱՆԱՅՈՒՄԸ
..... Err
or! Bookmark not defined.

ԳԼՈՒԽ 6. ՇՈՒԿԱՅԱԿԱՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ԶԵՎԱԿԵՐՊՈՒՄԸ..... Error!

Bookmark not defined.

6.1. ԱՊՐԱՆՔԱՅԻՆ ՊՈՐՏՖԵԼԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆԸ Err
or! Bookmark not defined.

6.2. ԲԱԶԱՅԻՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ԸՆՏՐՈՒԹՅՈՒՆԸ..... 177

6.3. ԱՃԻ ՀՆԱՐԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄԸ Err
or! Bookmark not defined.

6.4. ՄՐՅԱԿՅԱՅԻՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ԸՆՏՐՈՒԹՅՈՒՆԸ Err
or! Bookmark not defined.

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆError!
Bookmark not defined.

Շուկայի գլոբալացումը, բիզնես-միջավայրի փոփոխությունները հանգեցրել են մարքեթինգի նպատակների վերաձևակերպման, որը պայմանավորված է ընկերության զարգացման ռազմավարության էվոլյուցիայով և մարքեթինգի ռազմավարության կարևորմամբ: Ժամանակակից ընկերության կամ բիզնես-միավորի ընդհանուր զարգացման և մարքեթինգի ռազմավարությունները հիմնականում համընկնում են: Այդ իսկ պատճառով գործարարության զարգացման հիմք է ծառայում մարքեթինգի ռազմավարական կառավարումը: Այն հնարավորություն է ընձեռում ոչ միայն գնահատելու թողարկվող արդյունքների տնտեսական և ֆինանսական կենսունակությունը, այլև հետևելու նպատակային շուկաների զարգացմանը, նույնականացնելու արդյունքների պոտենցիալ շուկաները՝ բավարարման ենթակա պահանջմունքների ռազմավարական վերլուծության հիման վրա: Որպես հաջողության գրավական է հանդես գալիս զարգացող արտաքին միջավայրի համարժեք ընկալումը և վերահսկողությունը, կայուն մրցակցային առավելությունների վրա հիմնված ռազմավարությունների մշակումը և բիզնես-պատկերացումների որոշակիացումը:

Մարքեթինգի ռազմավարական մակարդակի՝ որպես ինքնուրույն տեսական-տնտեսագիտական հասկացության առանձնացումը պայմանավորված է դրա անբավարար լուսաբանմամբ և գոյություն ունեցող մեթոդաբանական հարցերի համակարգման անհրաժեշտությամբ: Բացի այդ, բազմաթիվ ընկերություններ և գործարարներ դեռևս բավարար ուշադրություն չեն դարձնում բիզնեսի զարգացման ընթացքում մարքեթինգային ռազմավարության ճկուն մեթոդների կիրառմանը:

Աշխատանքում փորձ է արվել վերաիմաստավորելու մարքեթինգի ռազմավարական կառավարման գոյություն ունեցող մոտեցումները և ներկայացնելու մեկնաբանություններ՝ հիմք ընդունելով միջազգային գրականության մեջ առկա տեսություններն ու կուտակված փորձը:

1.1. ՄԱՐԶԵԹԻՆԳԻ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ

Մարքեթինգի ռազմավարական նշանակության և դերի մեկնաբանումը մեծապես պայմանավորված է ողջ մարքեթինգային գործունեության օբյեկտիվ ընկալմամբ: Չի կարելի միարժեքորեն բնութագրել մարքեթինգի ռազմավարական բովանդակությունը ընկերության ռազմավարական կառավարման համակարգում՝ հաշվի չառնելով մարքեթինգային մտածողության էվոլյուցիոն փոփոխությունները, մարքեթինգի գործնական և տեսական ընկալումների տարբերություններն ու բարդությունները: Առավել ևս, երբ հանդիպում են մարքեթինգի դերի տարբեր, երբեմն իրարամերժ ընկալումներ, որոնք պայմանավորված են ոչ միայն հայեցակարգային և մեթոդաբանական մոտեցումների տարբերություններով, այլև գործարար միջավայրի փոփոխությունների ազդեցությամբ:

Իմացական բնույթ ունի Պ.Դ-րաքերի հայտնի այն տեսակետը, որ մարքեթինգի խնդիրն է ճանաչել և հասկանալ սպառողին այնպես, որ ապրանքն ինքն իրեն վաճառի: Ըստ էության, ցանկացած բիզնես մշտապես հանգում է առանցքային այս հիմնախնդրին, իսկ մարքեթինգը դիտարկվում է որպես կազմակերպությունը միավորող փիլիսոփայություն¹: Մեկ այլ ընկալման համաձայն՝ մարքեթինգը միաժամանակ և՛ բիզնեսի փիլիսոփայություն է, և՛ իրական գործունեություն բիզնեսում²: Այլ կերպ ասած, այն բիզնես մտածողություն է և ընկերության կառավարման բազային գործառնություն: Ակնհայտ է, որ մարքեթինգն առավելապես աշխարհայացքային և գաղափարախոսական դեր ունի:

Ենթադրվում է, որ մարքեթինգը հարմարեցնում է արտադրությունն ու սպառումը³ կամ կոչված է հարմարեցնելու արտադրությունը շուկայի

¹ Տե՛ս Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга, 2-е европ. изд., М.: Вильямс, 1998, էջ 7:

² Տե՛ս Ламбен Ж.-Ж., Чумпитеас Р., Шулинг. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд., СПб.: Питер, 2008, էջ 32:

³ Տե՛ս Котлер Ф. и др., 1998, նշվ. աշխ., էջ 29:

պահանջներին⁴: Այստեղ նկատելի է «սպառում» և «պահանջ» հասկացությունների հավասարեցման միտումը, չնայած բովանդակության և խնդիրների ընդհանրությանը, դրանք ունեն հայեցակարգային զգալի տարբերություններ: Մարքեթինգային գործունեության դերը պայմանավորվում է շուկայական պայմանների վրա ակտիվ ազդեցությամբ⁵, որը չի կարող լիովին ընդունելի լինել, որովհետև մարքեթինգի հիմնարար նշանակությունը փաստարկվում է առավելապես գործառնական բնույթով՝ շրջանցելով երևույթի պատիվ կամ վերլուծական կողմը: Այսինքն՝ հաշվի չի առնվում, որ մարքեթինգը սկսվում է մինչև ապրանքի թողարկումը⁶: Մարքեթինգը դիտարկվում է նաև որպես ընկերության զարգացման կարևորագույն գործիք, որն ապահովում է արտադրական ծախսերի նվազման ու լրացուցիչ շահույթի ստացման հնարավորություն⁷: Սակայն այսօրինակ ընկալումներն անտեսում են շահույթի ստացման նպատակ չհետապնդող կազմակերպությունների և այնպիսի ընկերությունների գոյությունը, որոնց նպատակն է ժամանակի որոշակի հատվածում անվնասաբերության մակարդակի ապահովումը:

Մարքեթինգի նշանակության տարբերակումն արտահայտվում է նաև «սկզբունք» և «նպատակ» հասկացությունների մեկնաբանության ժամանակ: Բանն այն է, որ մարքեթինգի սկզբունքներով պետք է որոշվի գնորդների խմբի պահանջմունքները բավարարող ցանկացած կազմակերպության գործողությունների փիլիսոփայությունը⁸: Այլ կերպ ասած, այդ սկզբունքները պետք է արտահայտեն ոչ թե արտադրողների ցանկություններն ու հավակնությունները, այլ սպառողների պահանջներն ու կարիքները: Սակայն մարքեթինգի սկզբունքների շրջանառվող երկու խումբ բնորոշումները՝ նեղ և ընդլայնված, երբեմն համարժեք չեն առաջադրված պայմաններին: Նեղ սահմանումներից մեկը ենթադրում է⁹.

- շուկայի պահանջմունքների, իրավիճակի ու շարժի հաշվառում,
- շուկայի պահանջներին արտադրության առավելագույն հարմարեցում,

⁴ Տե՛ս **А.Б. Борисов** Большой экономический словарь. 2-е изд., М.: Книжный мир, 2007, էջ 376:

⁵ Տե՛ս **Голубков Е.П.** Маркетинг: Словарь-справочник. – М.: Дело, 2000, էջ 84:

⁶ Տե՛ս **Армстронг Г., Вонг В., Котлер Ф., Сондерс Дж.** Основы маркетинга, 4-е европ. изд., М.: Вильямс, 2009, էջ 40:

⁷ Տե՛ս **Кулибанова В.В.** Прикладной маркетинг. – СПб.: Нева, 2002, էջ 3:

⁸ Տե՛ս **Ламбен Ж.-Ж.** և այլք, նշվ. աշխ., էջ 35:

⁹ Տե՛ս **Голубков Е.П.**, նշվ. աշխ., էջ 85:

- շուկայի, հաճախորդների և սպառողների վրա ակտիվ ներազդեցություն:

Մարքեթինգի կարևորագույն սկզբունքների ընդլայնված սահմանման բնորոշ օրինակ է հետևյալ համախումբը¹⁰.

- կողմնորոշում դեպի մարդը,
- ռազմավարական մտածողություն,
- նորարարություն,
- շուկայի և տնտեսական իրավիճակի ուսումնասիրություն,
- շուկայի հատվածավորում (սեգմենտավորում),
- ապրանքների և ծառայությունների արդյունավետ իրացում,
- արտադրության և իրացման ճկունություն,
- պլանավորում,
- ներթափանցում շուկա,
- շահույթի երկարաժամկետ ստացում:

Այստեղ դիտվում է ոչ միայն «սկզբունք» և «նպատակ» կատեգորիաների նույնացման միտում, այլև ակնառու են փոխադարձաբար հատվող հասկացություններ, որոնք մասամբ են բնորոշ մարքեթինգային գործունեությանը: Շահույթի երկարաժամկետ ստացումը, արտադրության ճկունությունը, նորարարությունը ոչ այնքան մարքեթինգային սկզբունքներ են, որքան ընդհանուր տնտեսական նպատակներ: «Կողմնորոշումը դեպի մարդը» և ներազդումը հաճախորդների վրա ոչ թե մարքեթինգի սկզբունքներ են, այլ, ավելի շուտ՝ նպատակներ: Տարբերակումներից գերծ մնալու տրամաբանությունը ենթադրում է մարքեթինգի սկզբունքների և նպատակների նույնականացում: Ընդ որում, դրանց միջև չանցկացնելով տերմինաբանական սահմանազատում՝ ժամանակակից մարքեթինգի նպատակը մեկնաբանվում է որպես նոր գնորդների ներգրավում՝ բացառիկ սպառողական արժեքի խոստումով, և գոյություն ունեցող սպառողների պահպանում՝ պահանջմունքների առավել լրիվ բավարարման միջոցով¹¹:

Հարկ է նշել, որ տերմինաբանության ենթատեքստում մարքեթինգի դերի օբյեկտիվ ընկալման հիմնախնդրի խորացմանը նպաստում են նաև տերմինաբանական բնույթի այլ թյուրըմբռնումները: Ըստ էության, դրանք գլխավորապես պայմանավորված են մարքեթինգի «need» (պահանջմունք), «want» (ցանկություն) և «product» (արդյունք) հիմնարար

¹⁰ Տե՛ս **Кулибанова В.В.**, նշվ. աշխ., էջ 8-9:

¹¹ Տե՛ս **Армстронг Г.** և այլք, նշվ. աշխ., էջ 39:

հասկացությունների՝ համապատասխանաբար կարիք, պահանջմունք և ապրանք անհամարժեք մեկնաբանություններով:

Տարաբնույթ մեկնաբանությունների հիմնական պատճառներից են այն սխալ պատկերացումները, որ մարքեթինգն իրացում է և ընկերության ստորաբաժանում¹²: Որպես հետևանք՝ մարքեթինգին վերագրվում են ամենագործության հատկություններ¹³: Բանն այն է, որ երբեմն մշակվում և կիրառվում են նախահարձակ վաճառքի այնպիսի մեթոդներ, որոնք բոլորովին չեն բխում գնորդների իրական պահանջարկը բավարարելու ընկերության ցանկությունից: Այդ պատճառով, սովորաբար, մարքեթինգը դիտարկվում է որպես.

- *Գովազդ, իրացման խթանում և ապրանքի կոշտ առաջմղում*. մարքեթինգը ներկայացվում է որպես նախահարձակ վաճառքի գործիքների համախումբ, որը կիրառվում է գոյություն ունեցող շուկաներ ներթափանցելու համար: Քանի որ այս դիրքորոշումը հիմնականում արտահայտվում է սպառողական շուկաներում, այդ պատճառով կոշտացվում է նաև մարքեթինգի շահախնդիր ընկալում: Հազվադեպ, բայց նման ընկալում դիտվում է նաև բարձր տեխնոլոգիական ապրանքների, ֆինանսական, պետական կառավարման, ինչպես նաև սոցիալական և մշակութային ծառայությունների տրամադրման հետ կապված ոլորտներում:

- *Շուկայի վերլուծության գործիքների համախումբ*. մարքեթինգն ընկալվում է որպես վաճառքի ծավալների կանխատեսման և հետագոյն մեթոդների համախումբ, որն օգտագործվում է պահանջմունքների ու պահանջարկի առավել մանրակրկիտ մշակման ժամանակ: Այդ մեթոդներն իրենց բարդության և ծախսատարության պատճառով կիրառվում են միայն խոշոր ընկերությունների կողմից:

- *Սպառման հասարակության «նարտարապետ»*. մարքեթինգը հանդես է գալիս որպես շուկայական համակարգ, որտեղ վաճառողներն առևտրային նպատակներով շահագործում են մարդկանց: Այս մոտեցումը հետևանք է այն կանխավարկածի, որ մեծ ծավալներով ապրանքներ վաճառելու համար անհրաժեշտ է անընդհատ պահանջարկ ձևավորել: Մարքեթինգի նման ընկալումը ձևավորում է գնորդ - վաճառող և աշխատող - գործատու փոխադարձ օտարման երևույթների հիմք:

Հատկանշական է, որ մարքեթինգի գերագնահատման մոտեցումները չափազանց կենսունակ են: Մինչդեռ լուրջ հակափաստարկ է, օրինակ, լայն սպառման ապրանքների շուկայում անհաջողություն կրած նոր ապրանքների ու առևտրային մակնիշների 40%-ի հասնող չափազանց բարձր ցուցանիշը, որը վկայում է շուկայի հակազդման ընդունակության մասին:

Այսուհանդերձ, ժամանակակից մարքեթինգը դիտարկվում է որպես սոցիալական և կառավարչական գործընթաց, որի արդյունքում առանձին անձինք և անձանց խմբեր ստանում են այն ամենը, ինչ անհրաժեշտ է պահանջմունքների բավարարման համար՝ շնորհիվ ապրանքների ու արժեքների ստեղծման և փոխանակման¹⁴: Առավել նեղ կամ կիրառական իմաստով, այն ենթադրում է շահութաբեր հարաբերությունների կառուցում ընկերության հաճախորդների հետ՝ արժեքների փոխանակման նպատակով: Ընդ որում, հաճախորդներից ստացվող արժեքը հանդես է գալիս փաստացի և ապագա վաճառքի, շահույթի և շուկայի մասնաբաժնի ավելացման ձևով: Սակայն տնտեսության գլոբալացման պայմաններում առաջ են գալիս մարքեթինգի որոշակի դժվարություններ և բարդություններ.

- *Ընկերությունների ինտերնացիոնալացում*. գնորդներն ու մատակարարները՝ բիզնեսի նկատմամբ մոտեցումներում գլոբալացվել են: Ազգային շուկայի հայեցակարգն այլևս համարժեքորեն չի դրսևորվում՝ բացառությամբ այն դեպքերի, երբ խիստ տարբերվում են սպառողների ճաշակներն ու մշակույթը: Որպես հետևանք, ուժեղացել է մատակարարների միջև մրցակցային պայքարը: Մարքեթինգի բարդությունները կապված են անհամեմատ մեծ շուկաներում մրցակցային պայքար մղելու նպատակով ազգային կամ տեղական մարքեթինգային գործունեության վերակառուցման հետ: Այլ կերպ ասած, համընդհանուր գլոբալացումը բարդացնում է «4P» մարքեթինգի համալիրի բաղադրիչների գործառնությունները:

- *Սպառողների իրազեկության բարդացում և ուժեղացում*. սպառողներն առավել պահանջկոտ են դարձել ապրանքների որակի, հուսալիության և երկարակեցության նկատմամբ, որը մասամբ պայմանավորված է տեղեկատվական բազայի զարգացմամբ, երբեմն նաև՝ արդյունաբերության ճյուղերում գնումների համակենտրոնացմամբ: Այս փոփոխություններն ուղեկցվում են գնորդների նոր խմբերի, միավորում-

¹² Տե՛ս **Котлер Ф.** Маркетинг по Котлеру: Как создать, завоевать и удержать рынок, 5-е изд., М.: Альпина Бизнес Букс, 2008, էջ 32-33:

¹³ Տե՛ս **Ламбен Ж.-Ж.** Стратегический маркетинг. СПб.: Наука, 1996, էջ 2:

¹⁴ Տե՛ս **Армстронг Г.** " 3 մեծ, նշվ. աշխ., էջ 41:

ների և միությունների ձևավորմամբ: Սա նոր երևույթ է, որն արտադրող-ներին շատ ճյուղերում գրկում է շուկայի վերահսկողության հնարավորությունից: Ընկերություններն այս մարտահրավերին արձագանքում են՝ անցում կատարելով բազմակապուղային իրացման, որը ներառում է առևտրի ոչ միայն գոյություն ունեցող, այլև նոր հնարավորություններ: Մարքեթինգի հիմնախնդիրը երկակի բնույթ է ստանում՝ սպառողներին մոտենալու ճանապարհների բացահայտում և բազմաթիվ շուկայական կապուղիների պարզեցում:

• *Շուկայական աճի անբավարարություն.* շուկայի բազմաթիվ ոլորտներ արդեն իսկ հայտնվել են հասունության փուլում, որը բնութագրվում է հագեցմամբ և գործարար ակտիվության անկմամբ: Իրավիճակը բնորոշվում է ընկերությունների շահույթների նվազմամբ, որը պահանջում է գործունեության արդյունավետություն և «արժեք» փողի դիմաց: Միջոցներ են ձեռնարկվում ինչպես գոյություն ունեցող հաճախորդների պահպանման, այնպես էլ նոր հաճախորդների որոնման ուղղությամբ: Մարքեթինգի համար նոր հիմնախնդիր է առաջ գալիս՝ չբավարարվել միայն գոյություն ունեցող շուկաների բաժանման մրցապայքարով, փորձել նաև ստեղծել ու խթանել պահանջարկ:

• *Դինամիկ մտածողություն.* մեկ արդյունքի թողարկման բիզնեսից անցում է կատարվում դինամիկ մտածողության բիզնեսի, այսինքն՝ ընկերություններն անցնում են արժեքների փոխանակման այնպիսի ձևերի, որոնք հենվում են սպառողների կոնկրետ ցանկությունների և արտադրության հարմարեցման վրա: Այլ կերպ ասած, ժամանակակից ընկերությունը հիմնվում է «այն՝ ինչ պահանջվում է» սկզբունքի վրա, որը ենթադրում է սպառողների հետ երկարաժամկետ հարաբերությունների հաստատում և լիակատար կողմնորոշում ըստ պահանջների: Որպես ժամանակակից մարքեթինգի կարևորագույն հայեցակարգ՝ հանդես է գալիս հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարումը (CRM՝ Customer Relationship Management): Բանն այն է, որ այն՝ ինչ գնորդները ցանկանում են և այն՝ ինչ իսկապես որոնում են, էապես կարող են տարբերվել միմյանցից: Այլ կերպ ասած, առաջարկվող և սպասվելիք որակների խզումը կարող է շատ մեծ լինել, եթե նույնիսկ գնորդն իր անբավարարությունը չի արտահայտում: CRM-ը ենթադրում է երկարաժամկետ հարաբերությունների ձևավորման գործընթաց ոչ միայն շահութաբեր գնորդների, այլև ազդեցության բոլոր խմբերի հետ՝ բացառիկ սպառողական արժեքի սպասիվման և հաճախորդի բավարարման միջոցով¹⁵:

• *Ժամանակային մրցակցություն.* տնտեսության մեջ ժամանակային սահմանները նեղանում են, իսկ փոփոխության տեմպերը՝ արագանում: Այդ պատճառով, ճկուն արտադրական և կառավարչական համակարգերի կիրառումը հիմք է ծառայում մրցակցային պայքարում ժամանակի գործոնի, այսինքն՝ ապրանքների առաջադրման արագության օգտագործման համար: Դրան մպաստում են սպառողական նախընտրությունների արագացող փոփոխությունները: Այլ կերպ ասած, ժամանակը վերածվում է մրցակցային առավելության կարևորագույն բաղադրիչի: Ակնհայտ է շուկա վաղ դուրս գալու և ներդրումների արագ հետգնման անհրաժեշտությունը, որը պայմանավորում է ապրանքի կամ ծառայության գնի որոշման գործընթացի կենսական կարևորությունը:

Մարքեթինգի դժվարությունները պայմանավորվում են երկու բարդ երևույթներով՝ մարդկային ուղեղով և հասարակությամբ¹⁶, որոնք մշտապես ստիպում են գործառնական տեսանկյունից վերակառուցել և վերաիմաստավորել մարքեթինգը, ինչպես նաև որոնել մարքեթինգի՝ որպես փիլիսոփայության կիրառման այլ ճանապարհներ: Այլ կերպ ասած, գործարար միջավայրի ընթացող փոփոխությունների հետևանքով մարքեթինգը ոչ միայն դժվարանում է գործառնական առումով, այլև դառնում է վերլուծական գիտություն՝ պահանջելով տրամաբանության, համակարգային վերլուծության, շուկայական բարդ հետազոտության մեթոդների համադրում: Հետևաբար, մարքեթինգը պետք է առաջարկի վերը նշված հիմնախնդիրների լուծումներ, հակառակ պարագայում այն, որպես գործառնություն, կարող է զգալիորեն կորցնել իր նշանակությունը:

Այսպիսով, մարքեթինգի վերաբերյալ գոյություն ունեցող պատկերացումների հիմքում ընկած են շուկայական հայեցակարգի հետևյալ կողմերը.

1. գաղափարական (մտածելակերպ),
2. վերլուծական (ռազմավարություն),
3. գործունեության (առք ու վաճառք):

Հետևաբար, տրամաբանական է և օգտակար մարքեթինգի փիլիսոփայական, ռազմավարական և գործառնական դերերի տարանջատումը: Ժամանակակից մարքեթինգի ռազմավարական փոփոխությունները դրսևորվում են.

¹⁵ St'u Армстронг Г., Котлер Ф., Введение в маркетинг, 8-е изд. М.: Вильямс, 2007, էջ 47:

¹⁶ St'u Армстронг Г. և այլք, նշվ. աշխ., էջ 71:

- *Ընկերությունների կառուցվածքում.* ընկերություններն աստիճանաբար հրաժարվում են ավանդական ուղղահայաց - հիերարխիկ կառուցվածքից՝ գտնելով, որ այն նորարարական որոշումների խոչընդոտ է: Մինչդեռ կազմակերպական այդպիսի կառուցվածքները, բյուրոկրատական բնույթով հանդերձ, վարչական ծախսերի տեսանկյունից արդյունավետ են և չեն նպաստում ռիսկային որոշումների ընդունմանը: Այնուհանդերձ, ընթանում է առավել ճկուն և բաց կառուցվածքների ներդրում կամ հարմարեցում, որտեղ փոխվում են նաև ընկերության անձնակազմի ավանդական աշխատանքային պարտականությունները:

- *Գործունեության համակենտրոնացման շրջանակում.* ապագայի գլոբալ պատկերացումներին զուգընթաց, մարքեթինգի կենտրոնացված վերահսկողությունն ինտենսիվորեն կասկածի տակ է առնվում: Վերացնելով կառուցվածքային ստորաբաժանումները՝ ընկերությունները ստեղծում են կիսագործառնական և ըստ սպառողների կողմնորոշված աշխատանքային խմբեր: Նման ապակենտրոնացումը թուլացնում է մարքեթինգային ռազմավարության համակարգումը:

- *Ապագայի կողմնորոշումներում.* ընկերությունները, սովորաբար, շարժով են արձագանքման դիրքերից: Սակայն ժամանակակից պայմաններում դիտվում են կառավարելի շուկային ուղղված առավելապես ակտիվ մոտեցումներ:

Ժամանակակից մարքեթինգի փիլիսոփայության և ռազմավարության դինամիկայով է պայմանավորվում նաև գործառնական փոփոխությունների անհրաժեշտությունը, որն արտահայտվում է.

- *Մասնագիտացման մակարդակում.* առաջատար ընկերություններում նկատվում է մարքեթինգային գործունեության մասնագիտացման մակարդակի աճ:

- *Շուկայի և գործունեության արդյունքների գնահատման բնագավառում.* առաջատար ընկերություններն աստիճանաբար հրաժարվում են վերահսկողության պարբերական սկզբունքից՝ կիրառելով մշտական դիտարկում և վերլուծություն, որը հնարավորություն է տալիս արագ արձագանքել շուկայական իրավիճակներին: Արագ փոփոխվող շուկաներում նոր ապրանքների ավանդական մշակման գործընթացն արդեն իսկ գնահատվում է որպես «դանդաղ, անընկալելի և ռիսկային»: Շուկայական պահանջարկների և մրցակիցների գործունեության ընթացիկ դիտարկման հիման վրա ստեղծված նորարարությունները վերածվում են նոր ապրանքի մշակման ավանդական գործընթացի այլընտրանքի:

Հարկ է նշել, որ մարքեթինգի փիլիսոփայությունն անվանում են նաև շուկայական կողմնորոշման հայեցակարգ, որը հիմնված է մարդու անհատական ընտրության տեսության և գնորդի ինքնիշխանության կամ նախընտրության սկզբունքի վրա: Այլ կերպ ասած, մարքեթինգը դասական տնտեսագիտության սկզբունքների սոցիալական արտահայտությունն է գործառնական մենեջմենթի տերմիններով: Համաձայն ընդհանրացված այդ սկզբունքների՝ հասարակության բարեկեցությունը ոչ այնքան այլասիրական վարքագծի, որքան գնորդի ու վաճառողի անհատական շահերի բավարարման արդյունք է՝ կամավոր և մրցակցային փոխանակման միջոցով: Ժամանակակից տնտեսության մեջ այս մոտեցումը սոցիալական և հասարակական առումով մի շարք փոփոխություններ և լրացումներ է կրել, բայց և այնպես շարունակում է հանդես գալ որպես ընկերության տնտեսական գործունեության հիմնական շարժիչ ուժ: Ընդունված է, որ շուկայական տնտեսությունը հանգում է որոշակի գաղափարների, որոնք իրենց պարզությամբ հանդերձ հսկայական ազդեցություն են գործում շուկայի գործունեության սկզբունքների փիլիսոփայական իմաստավորման վրա.

1. *Մարդիկ ձգտում են հատուցում կամ պարգևատրում ստանալ.* անհատական շահերը բավարարելու այս ցանկությամբ է պայմանավորված մարդկանց աշխատելու և արտադրելու մղումը:

2. *Մարդու անհատական ընտրությամբ է որոշվում հատուցման կամ պարգևատրման բնույթն ու չափը.* այդ ընտրությունը կախված է մարդու ճաշակից, մշակույթից, արժեհամակարգից և այլն: Այս համակարգը բնորոշվում է ճաշակների ու նախապատվությունների բազմազանությամբ:

3. *Ազատ և մրցակցային փոխանակման շնորհիվ անհատներն ավելի լավ են գիտակցում իրենց նպատակները.* ազատ փոխանակում տեղի է ունենում միայն փոխշահավետության պարագայում: Ընդ որում, ազատ շուկան չի կարող անվճար փոխանակում ենթադրել, որովհետև նպատակների բազմության մեջ ամեն ինչ ունի զին կամ ներկայացնում է արժեք: Մրցակցային հիմունքներով իրականացվող փոխանակման ժամանակ արտադրողների կողմից շուկայական իշխանության չարաշահման վտանգը նվազում է:

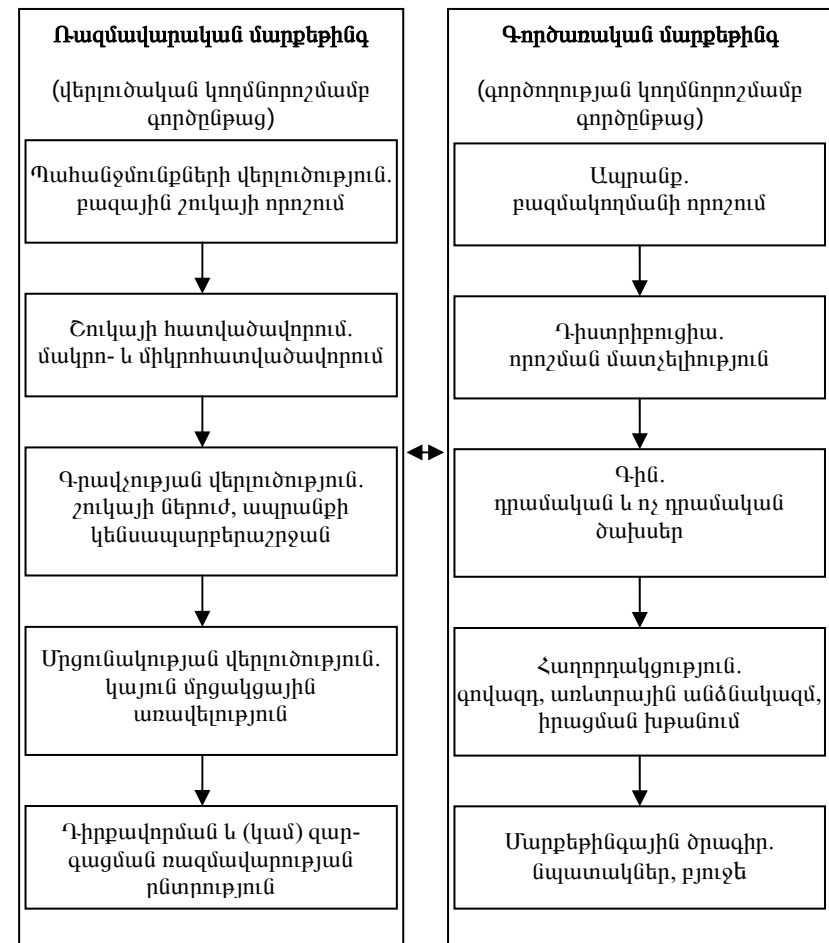
4. *Շուկայական տնտեսության մեխանիզմները հիմնված են անհատի ազատության, մասնավորապես՝ գնորդի ինքնիշխանության սկզբունքի վրա.* յուրաքանչյուր մարդ անձամբ է պատասխանատու իր գործողությունների կամ գործունեության (անգործության) համար:

Ահա այն գաղափարախոսությունը, որն ընկած է մարքեթինգի հիմքում և ըստ որի որոշվում է ընկերության գործողության փիլիսոփայությունը: Ակնհայտ են մարքեթինգի գաղափարախոսության և գործնական մարքեթինգի միջև գոյություն ունեցող տարբերությունները: Ավելին, մարքեթինգի տեսությունն արմատապես է տարբերվում մարքեթինգի մասին գոյություն ունեցող որոշ պատկերացումներից: Մարքեթինգում առանձնացվում է գործունեության երեք հիմնական ոլորտ.

- *Սպառողական մարքեթինգ*. գործարքներն իրականացվում են ընկերությունների և վերջնական գնորդների, առանձին անձանց կամ տնային տնտեսությունների միջև:
- *Գործնական մարքեթինգ*. այս դեպքում փոխանակման գործընթացի մասնակիցները կազմակերպություններ են:
- *Սոցիալական մարքեթինգ*. ներառվում է ոչ առևտրային կազմակերպությունների գործունեությունը:

Այսպիսի մոտեցումը ենթադրում է, որ ընկերության գործունեության հիմնական նպատակը գնորդների պահանջմունքների բավարարումն է: Այն նաև ընկերության բիզնես-նպատակներին՝ ընկերության աճին և շահութաբերության ավելացմանը հասնելու լավագույն միջոց է: Այսպիսի փիլիսոփայության գործնական կիրառումը ենթադրում է մարքեթինգի երկակի դրսևորում (գծանկար 1.1)¹⁷:

Այսպիսով, մարքեթինգը մի կողմից ակտիվ գործընթաց է, որը կոչվում է գործառական, մյուս կողմից՝ վերլուծական, որն անվանվում է ռազմավարական մարքեթինգ: Այլ կերպ ասած, մարքեթինգի կառավարման գործընթացում տարանջատվում է երկու բաղադրիչ՝ ռազմավարական մարքեթինգ (հատվածավորում, ընտրություն և դիրքավորում) և մարտավարական մարքեթինգ (մարքեթինգի համալիր)¹⁸: Ընդ որում, ռազմավարական մարքեթինգի և գործառական կամ մարտավարական մարքեթինգի խնդիրները լրացնում են միմյանց, իսկ արդյունավետ մարքեթինգը սկսվում է շուկայի ուսումնասիրությունից:



Գծանկար 1.1. *Մարքեթինգի գործընթացի երկու կողմերը*

Մարքեթինգային բանական մտածողությունը ենթադրում է առավելապես ռազմավարական ուղղվածություն, որն արտահայտվում է հաճախորդների հետ շփման տեխնոլոգիաների ուսումնասիրությամբ՝ ներգրավելով վերջիններիս ապրանքի ստեղծման գործընթացում: Այսինքն՝ կարևորվում է մարքեթինգի ռազմավարական դերը, որ բնորոշվում է որպես անհատների և կազմակերպությունների պահանջմունք-

¹⁷ Ламбен Ж.-Ж. և այլք, նշվ. աշխ., էջ 36:

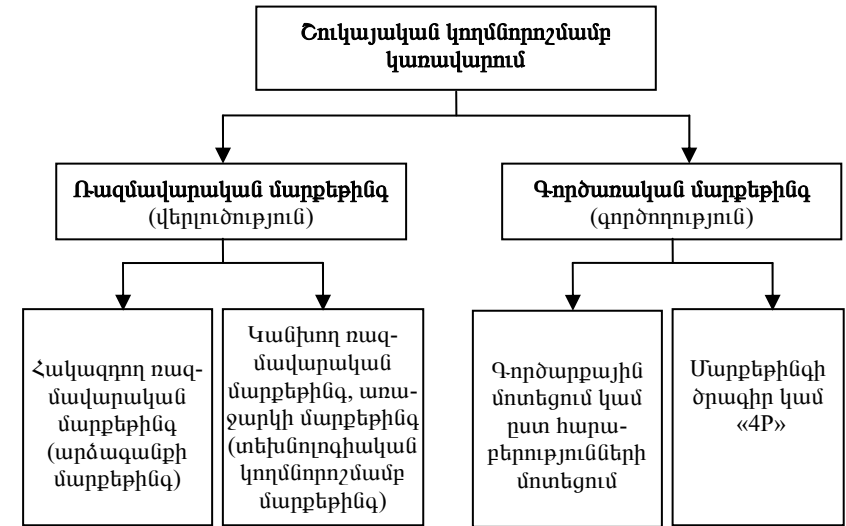
¹⁸ Ст'ю Котлер Ф., նշվ. աշխ., էջ 46-47:

ների վերլուծություն¹⁹: Այս դրույթը ձևավորում է երևույթի փիլիսոփայական ընկալումը՝ հանդիսանալով ռազմավարական մարքեթինգի ուսումնասիրության մեթոդաբանական հիմք: Ըստ էության, ռազմավարական մարքեթինգն ընկերության ռազմավարական մրցունակության մշակման տեսություն է, որը հիմնվում է պահանջմունքների, ռազմավարական հատվածավորման, վաճառողների և գնորդների շուկաներում չափանիշների վերլուծության, ինչպես նաև ընկերության մրցակցային առավելության կառավարման վրա: Այն տրամաբանական համակարգ է, որն օգնում է ընտրություն կատարել՝ հիմնվելով պահանջմունքների և ձեռք բերված մրցակցային դիրքի վրա: Հարկ է նշել, որ ռազմավարական մարքեթինգի էությունն է ոչ միայն հաճախորդների արդյունավետ սպասարկումը, այլև ընկերության զարգացման ուղղությունների որոշումը²⁰:

Ժամանակակից պայմաններում ընկերությունների կառավարումն առավելապես շուկայական կողմնորոշում ունի: Այն ենթադրում է ոչ միայն շահույթի ստացում, այլև նպատակ է հետապնդում մշակել և առաջ մղել հիմնախնդիրների լուծումներ, որոնք ի վիճակի լինեն մարդկանց և կազմակերպություններին տրամադրել լրացուցիչ արժեքներ (գծանկար 1.2):

Ռազմավարական մարքեթինգը հիմք է ծառայում ընկերության և նրա առանձին բաղադրիչների գործառնությունների ու զարգացման մշակման համար: Այն տարածության մեջ ընկերության կենսապարբերաշրջանի առաջին փուլն է, իսկ ժամանակի ընթացքում՝ կառավարման առաջին ընդհանուր գործառնությունը²¹: Մարքեթինգային գործունեության ռազմավարական բաղադրիչի առանձնացումն ինքնանպատակ չէ, որովհետև մրցակցային միջավայրում ընկերության տնտեսական աճի նախադրյալն է և աճանցյալը: Այլ կերպ ասած, ռազմավարական մարքեթինգի նպատակն է ոչ միայն մրցակցային առավելություն ապահովող ապրանքային շուկայի բացահայտումը, այլև ընդհանուր պահանջարկի կանխատեսումը նպատակային շուկայում: Մարքեթինգի ռազմավարական բաղադրիչը նաև ժամանակակից ընկերությունների կենսագործունեության ձև է: Չնայած մրցունակությունն իմանենա²²

որակ չէ, սակայն ընկերության գործառնության եղանակն իմանենա է: Ցանկացած ընկերության հատուկ է որոշակի կենսակերպ, որն արտացոլվում է գործառնության իմանենա եղանակի ձևով: Այսպիսով, ռազմավարական մարքեթինգը բազմակողմ և բազմաչափ երևույթ է, որը ենթադրում է ուսումնասիրության բարդ համադրություններ՝ ըստ իմացության տարբեր ոլորտների (փիլիսոփայություն, սոցիոլոգիա, մշակութաբանություն, տնտեսագիտություն և սոցիալական հոգեբանություն) և երևույթների մասշտաբների կամ հետազոտության օբյեկտների: Այդ պատճառով այն կարող է բնորոշվել նաև որպես մարքեթինգային գործիքների ու միջոցառումների հետազոտման մեթոդների համակարգ, որն ապահովում է ընկերության երկարատև մրցակցային առավելության բացահայտման բարձր կարգի գործունեություն:



Գծանկար 1.2. Ընկերության շուկայական կողմնորոշմամբ կառավարման կառուցվածքը

Ռազմավարական մարքեթինգի խնդիրներն են որոշակի շուկայի զարգացման ուսումնասիրությունը, ինչպես նաև բավարարման ենթակա պահանջմունքների վերլուծությամբ այլ հավանական շուկաների կամ դրանց հատվածների բացահայտումը՝

- գնորդների հիմնական խմբերի պահանջմունքների ու պահանջների պարբերական և մշտական վերլուծություն,

¹⁹ Տե՛ս Ламбен Ж.-Ж. և այլք, նշվ. աշխ., էջ 37:

²⁰ Տե՛ս Армстронг Г. և այլք, նշվ. աշխ., էջ 72:

²¹ Տե՛ս Фатхутдинов Р., Стратегический маркетинг, СПб.: Питер, 2008, էջ 14:

²² Ռուս. иманентный՝ որևէ առարկայի, երևույթի բնույթով պայմանավորված կամ ներհատուկ:

- ապրանքների կամ ծառայությունների համախմբի մշակում և արտադրություն, ինչը թույլ կտա մրցակիցներից առավել արդյունավետ սպասարկել գնորդների ընտրված խմբերին կամ հատվածներին:

Այլ կերպ ասած, ռազմավարական մարքեթինգի դերը ընկերության միջնաժամկետ և երկարաժամկետ հնարավորությունների բացահայտումն է, ինչպես նաև գրավիչ հնարավորությունների ստեղծումը, որոնք պետք է հարմարեցված լինեն առկա ռեսուրսներին, ապահովեն աճ և շահութաբերություն:

Վերլուծական տեսանկյունից՝ գնորդը ոչ թե ապրանք կամ ծառայություն է փնտրում, այլ որոնում է իր հիմնախնդրի լուծում՝ ապրանքի կամ ծառայության միջոցով: Այդ հիմնախնդիրը լուծվում է փոփոխվող տեխնոլոգիաների օգնությամբ, իսկ ապրանքի կամ ծառայության տնտեսական հնարավորությունները բացահայտվում են այն ժամանակ, երբ որոշվում են իրացման շուկաները և գնահատվում դրանց գրավչությունը: Ընկերության տեսանկյունից, շուկայի գրավչությունը կախված է սեփական մրցունակությունից կամ, այլ կերպ ասած, գնորդների պահանջմունքները մրցակիցներից ավելի լավ բավարարելու ունակությունից: Ընդ որում, մրցունակությունը գոյություն կունենա այնքան ժամանակ, որքան ընկերությունը կկարողանա պահպանել մրցակցային առավելությունը՝ շնորհիվ որակական տարբերակման կամ առավել բարձր արդյունավետության: Կան տեսակետներ, որ երկարաժամկետ հատվածում մրցունակությունը կազմակերպության առանցքային իրավագործության ձևավորման արդյունք է²³: Հետևաբար, ռազմավարական մարքեթինգը կարող է դիտարկվել որպես մարքեթինգային ռազմավարությունների ներդաշնակ համակարգ, որն ընկերությանն ապահովում է երկարաժամկետ առանցքային իրավագործություն:

Հարկ է նշել, որ ռազմավարական մարքեթինգն այն եզակի գործընթացն է, որը հնարավորություն է տալիս գնահատելու ապրանքի տնտեսական և ֆինանսական կենսունակությունը: Այս առումով՝ վճռորոշ է գործառական և ռազմավարական մարքեթինգի փոխազդեցությունը: Այդ փոխազդեցության բնույթը և շուկայի ընտրության արդյունքները բացառիկ կարևորություն ունեն ոչ միայն արտադրական հզորությունների ու ներդրումների վերաբերյալ որոշումներ ընդունելիս, այլև ընդհա-

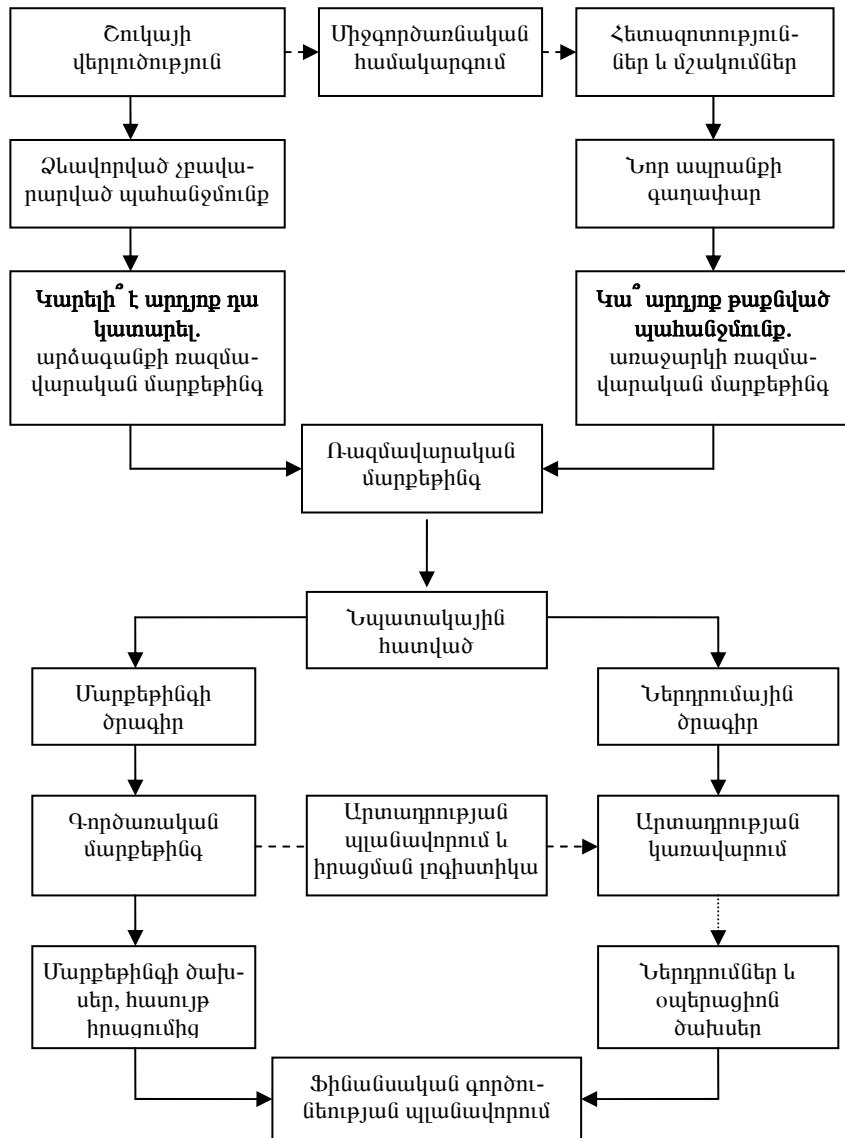
նուր ֆինանսական կառուցվածքի հավասարակշռության համար: Ռազմավարական մարքեթինգը երկակիորեն է դրսևորվում ընկերության գործառնությունների փոխկապվածության շրջանակում (գծանկար 1.3):

Ռազմավարական մարքեթինգի գործընթացն է որոշում ընկերության առաքելությունն ու խնդիրները, ինչպես նաև ձևավորում զարգացման ռազմավարություն և ապահովում արտադրական պորտֆելի հավասարակշռված կառուցվածք: Նորարարություններ կամ նոր ապրանքների գաղափարներ կարող են ծնվել երկու աղբյուրից՝ շուկայից և ընկերությունից: Շուկայից նոր ապրանքի գաղափարի ծագումը չբավարարված կամ վատ բավարարված ցանկությունների ու պահանջմունքների բացահայտման արդյունք է: Այս դեպքում գործ ունենք շուկայից բխող նորարարության հետ, որտեղ գործառական մարքեթինգի խնդիրն է նոր որոշման առաջնորդն ըստ նույնականացված նպատակային հատվածի: Նորարարության երկրորդ աղբյուրն ընկերությունն է, որտեղ մշակվում է նոր ապրանք, նոր գործընթաց կամ նոր կառուցվածքային համակարգ, որն ընդունակ է ավելի լավ բավարարել գոյություն ունեցող կամ թաքնված պահանջմունքները: Բազմաթիվ ընկերություններ մրցակցային պայքարում առավելություն են ստանում հատկապես հեղափոխական նորարարությունների միջոցով, ինչը նշանակում է կողմնորոշում ըստ տեխնոլոգիաների, այլ ոչ՝ ըստ սպառողների:

Մարքեթինգի ռազմավարական նշանակությունն ընդգծելու համար առանձնացվում է գործառական կամ մարտավարական մարքեթինգի դերը: Ընդունված է, որ այն դասական, կարճաժամկետ բնույթի առևտրային գործընթաց է, որի նպատակն է շուկայում ձեռք բերել մասնաբաժին՝ օգտագործելով ապրանքի, դիստրիբյուցիայի, գների և հաղորդակցության հետ կապված մարտավարական միջոցներ: Գործառական մարքեթինգի պլանն ընդգրկում է ոչ միայն ընկերության, այլև արտադրական պորտֆելի մեջ ներառված այս կամ այն առևտրային մակնիշի նպատակը, դիրքավորումը, մարտավարությունը և բյուջեն:

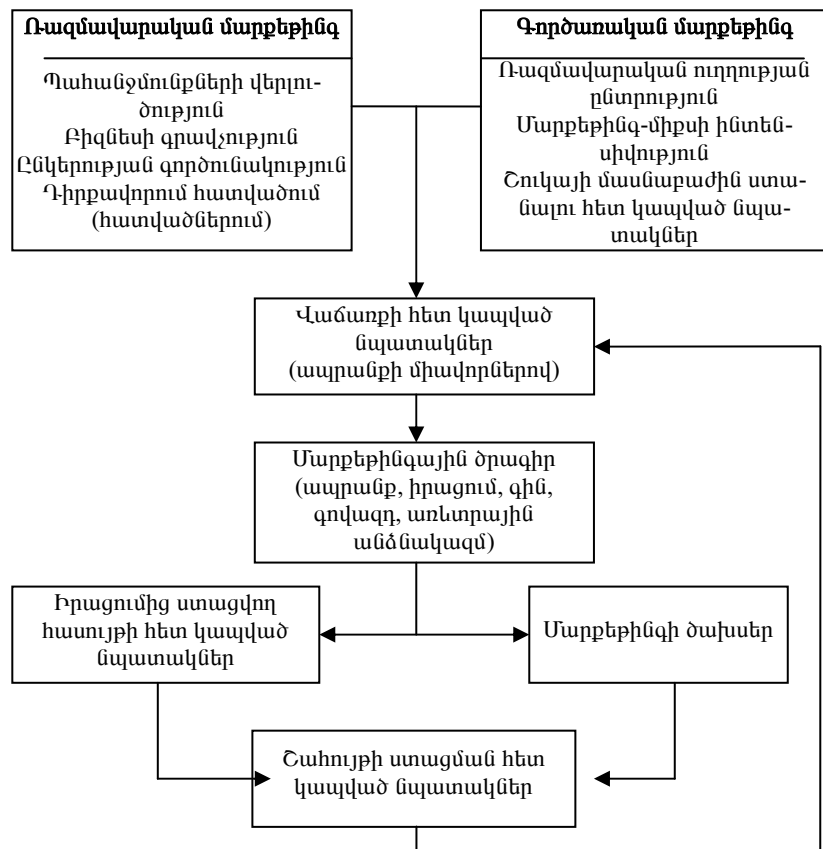
Գործառական մարքեթինգը՝ որպես մարքեթինգի գործընթացի ակնառու կողմ, որոշիչ գործոն է կոշտ մրցակցության շուկաներում: Այն ենթադրում է, որ ցանկացած ապրանք պետք է ունենա ընդունելի գին կոնկրետ շուկայում, լինի գնորդների սովորություններին հարմարեցված իրացման կապուղիներում և ունենա գովազդային աջակցություն:

²³ St'u Дженстер П., Хасси Д., Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей. М.: Вильямс, 2003, էջ 288:



Գովազդի և իրացման խթանման գործառնությունները գործառնական մարքեթինգը վերածում են առևտրային գեների, առանց որի անգամ լավագույն ռազմավարական պլանն ի վիճակի չէ ապահովել բավարարողություններ: Ակնհայտ է նաև, որ առանց հիմնավորված ռազմավարական տարբերակի չի կարող լինել շահութաբեր գործառնական մարքեթինգ: Ավելին, առանց ռազմավարական բաղադրիչի ցանկացած գործողություն կարող է չհիմնավորված ռիսկ համարվել: Բացի այդ, գործառնական մարքեթինգի պլանը որքան էլ կատարյալ լինի, պահանջմունքի բացակայության պայմաններում չի կարող պահանջարկ ձևավորել կամ աջակցել գործունեության այն տեսակներին, որոնք դատապարտված են անհետացման: Հետևաբար, որպեսզի գործառնական մարքեթինգը շահութաբեր լինի, այն պետք է ղեկավարվի շուկայի պահանջմունքների և դրանց զարգացման վրա հիմնված ռազմավարական պլանով: Այսպիսով, չնայած ռազմավարական և գործառնական մարքեթինգի էական տարբերության, դրանք փոխկապված են և լրացնում են միմյանց (աղյուսակ 1.1):

Գործառական մարքեթինգ	Ռազմավարական մարքեթինգ
Կողմնորոշում ըստ գործողության	Կողմնորոշում ըստ վերլուծության
Առկա հնարավորություններ	Նոր հնարավորություններ
Ոչ ապրանքային փոփոխականներ	Ապրանքաշուկայական փոփոխականներ
Կայուն միջավայր	Դինամիկ միջավայր
Հակազդող վարքագիծ	Կանխող վարքագիծ
Ամենօրյա կառավարչական գործունեություն	Երկարաժամկետ կառավարում
Մարքեթինգի բաժին	Բազմագործառնական կառուցվածք



Գծանկար 1.4. Ընկերության մարքեթինգի ինտեգրված գործընթացը

Այսպիսով, ռազմավարական մարքեթինգը ենթադրում է երկու փոխկապված մեթոդ.

1. *Արձագանքի կամ հակազդող ռազմավարական մարքեթինգ.* նպատակն է արտահայտված պահանջմունքների ու ցանկությունների բավարարումը, ինչպես նաև գոյություն ունեցող պահանջարկի և հավանական շուկայի համար առաջարկությունների մշակումը: Նորարարությունն այս դեպքում բխում է շուկայից:

2. *Առաջարկի կամ կանխող ռազմավարական մարքեթինգ.* նպատակն է թաքնված կամ չձևավորված պահանջմունքների բացահայտումը, ինչպես նաև գոյություն ունեցող պահանջմունքների և ցանկությունների

ների բավարարման նոր միջոցների որոնումը: Այս մեթոդի նպատակն է նոր շուկաներ ստեղծել տեխնոլոգիաների և (կամ) ընկերության նորարարական մշակումների միջոցով: Այս դեպքում նորարարությունն առաջ է մղվում տեխնոլոգիաների կողմից:

Հետևաբար, շուկայական կողմնորոշմամբ ընկերությունները փոփոխություններին հակազդում են ոչ միայն արձագանքի, այլև առաջարկի ռազմավարական մարքեթինգի օգնությամբ: Ռազմավարական մարքեթինգի նպատակն է ոչ միայն հասկանալ գնորդներին և արձագանքել արտահայտված պահանջմունքներին, այլև նրանց ուղեկցել այնտեղ, որտեղ չեն եղել կամ անգամ չգիտեն այդ մասին: Այսինքն՝ չափազանց կարևորվում են ոչ միայն արտահայտված կամ ձևավորված, այլև թաքնված կամ չձևավորված պահանջմունքները: Բանն այն է, որ գնորդը ցանկանում է ձեռք բերել իր խնդրի լուծումը, իսկ արտահայտված պահանջմունքների պարզագույն բավարարումը կարող է անբավարար լինել գնորդներին ներգրավելու կամ պահպանելու համար:

Վերջին հաշվով, ռազմավարական մարքեթինգի դերն արտացոլվում է մարքեթինգի նպատակների առաջնահերթության փոփոխություններում, որը պայմանավորված է ոչ միայն տեխնոլոգիական, տնտեսական և մրցակցային փոփոխվող իրավիճակներով, այլև քաղաքական կողմնորոշումներով.

- Պասիվ մարքեթինգ (կողմնորոշում ըստ ապրանքի).
- Գործառնական մարքեթինգ (կողմնորոշում ըստ վաճառքի).
- Ռազմավարական մարքեթինգ (կողմնորոշում ըստ գնորդի):

Ռազմավարական մարքեթինգի գործընթացը, կողմնորոշվելով ըստ հաճախորդների պահանջմունքների, արտահայտում է «զգա՝ և արձագանքի» փոխադասությունը: Այսինքն՝ խնդիրը ոչ թե հարմար հաճախորդներ գտնելն է, այլ նրանց համար հարմար ապրանքներ գտնելը²⁴:

Ժամանակակից տնտեսության մեջ մարքեթինգը շարունակում է լուծել այն խնդիրները, որոնք միշտ գոյություն են ունեցել և ուշադրություն պահանջել ազատ փոխանակման վրա հիմնված ցանկացած համակարգում:

²⁴ St'u Армстронг Г., Котлер Ф., Введение в маркетинг, 8-е изд. М.: Вильямс, 2007, էջ 42:

1.2. ՊԱՀԱՆՋՄՈՒՆՔՆԵՐԻ ԸՆԿԱԼՄԱՆ ՀԻՄՆԱՐԱՐ ՀԱՍՏԱԿԱՐԳԵՐԸ

Պահանջմունքն անհատի վարքագծի կարգավորման կարևորագույն գործոններից է, որը հանդես է գալիս որպես ներքին ուժ և գործունեության դրդապատճառ: Այն դիտարկվում է որպես օբյեկտիվ կարիք, որն արտացոլվում է մարդու հոգեկանում²⁵: Այլ կերպ ասած, պահանջմունքն օրգանիզմի, մարդկային անհատականության, սոցիալական խմբի, հասարակության կենսագործունեության պահպանման համար ինչ-որ բանի կարիք է կամ անբավարարություն, ակտիվության ներքին դրդապատճառ: Պահանջմունքը կարևորվում է որպես մարդու ներաշխարհի հատված և ակտիվության չգիտակցված դրդապատճառ: Այս հասկացությունը միարժեքորեն չի բնութագրվում, որովհետև պարունակում է սուբյեկտիվ գնահատման տարր, երբեմն հիմնվում է նաև բարոյական կամ գաղափարախոսական դատողությունների վրա: Սակայն հանդիպում են նաև պահանջմունքի ընդհանրացված սահմանումներ: Այս տեսանկյունից անընդունելի է, օրինակ, այնպիսի մոտեցումը, երբ պահանջմունքը, համարվելով կյանքի և ողջ կենդանական աշխարհի սկզբնապատճառ, բնորոշվում է որպես կենդանի մատերիայի առանձնահատկություն²⁶, որն ակնհայտորեն թեղոգիզմի²⁷ կնիք է կրում:

Տնտեսագիտական տեսությունը ոչ միայն չի դիտարկում պահանջմունքը, այլև չի փորձում գնահատել մարդու գործողությունների դրդապատճառները: Համարվում է, որ անիմաստ է վկայակոչել, որ մարդ ձգտում է հաճույքի և խուսափում ցավից, քանի որ որոշակի բարիքի օգտակարությունը բացահայտելու համար բավարար է համոզվել, որ այն հանդիսանում է «օգտագործման ցանկության» օբյեկտ: Այլ կերպ ասած, ընդունվում է, որ բավարարվածություն ստանալու ցանկությունը մարդու վարքագծի միակ համընդհանուր պատճառն է: Ենթադրվում է, որ պահանջմունք զգացվում է մինչև ընտրություն կատարելը, այսինքն՝ նախընտրությունների սանդղակը տրամաբանորեն նախորդում է ար-

դյունավետ ընտրությանը: Սպառողների վարքագծի տնտեսագիտական տեսությունը հանգում է մարդու բանականության (ռացիոնալության) կանխավարկածի տրամաբանական հետևանքների վերլուծության: Այս դեպքում դրդապատճառի հիմնախնդիրը չի կարևորվում, որովհետև տնտեսագիտական մտածողությունը գտնում է, որ մարդու իրական վարքագիծն արտացոլում է նրա նախընտրությունները և հակառակը՝ սպառողի նախընտրությունները բացահայտվում են նրա վարքագծում: Սա հայեցակարգային սահմանափակում է, որը պայմանավորված է տնտեսագիտության տեսության մեջ «բանականություն» և «տրամաբանություն» հասկացությունների հավասարեցմամբ: Մինչդեռ մարդու բանական վարքագիծը պայմանավորված է դրդապատճառներով, իսկ տրամաբանական վարքագիծը՝ մարդկային գիտակցության մեջ կայուն և հայտնի նախընտրությունների գոյությամբ: Այսպիսով, ակնհայտ է, որ տնտեսագիտությունը չեզոք դիրքորոշում ունի պահանջմունքի հասկացության նկատմամբ:

Կարիքը (պահանջմունքը) մարքեթինգի տեսության հիմնարար կատեգորիան է, որն ընկալվում է որպես մարդու՝ ինչ-որ բանի անբավարարության զգացողություն: Առանձնացվում են պահանջմունքի հետևյալ տեսակները՝

- ֆիզիկական (սննդի, հագուստի, ջերմության և անվտանգության պահանջմունքներ),
- սոցիալական (շփման և կապվածության պահանջմունքներ),
- անհատական (գիտելիքների և ինքնաիրացման պահանջմունքներ):

Պահանջմունքները չեն ստեղծվում հասարակության կամ մարքեթինգի կողմից, այլ թաքնված կամ արտահայտված ձևով գոյություն ունեն մինչև մարդկային ցանկության և պահանջի ծագումը: Այլ կերպ ասած, դրանք մասնագետների կողմից չեն ստեղծվել, այլ պայմանավորված են մարդու բնությամբ²⁸: Սա, ըստ էության, բնական պահանջմունքի բնորոշում է, թեև մարքեթինգը երբեմն մեղադրվում է, որ ծնում է նաև ոչ բնական պահանջմունքներ:

Մարքեթինգում տարբերակվում են «պահանջմունք» կամ «կարիք» (need), «ցանկություն» (want) և «պահանջ» կամ «պահանջարկ» (demand) հասկացությունները: Ցանկությունը պահանջմունքն է, որն առանձնահատուկ ձև է ընդունում՝ ելնելով մարդու մշակութային մա-

²⁵ Տե՛ս **Рубинштейн С.Л.** Основы общей психологии: в 2 т., т.2 . М.: Педагогика, 1989, էջ 103:

²⁶ Տե՛ս **Ершов П.М.** Потребности человека. М., Мысль, 1990, էջ 6:

²⁷ Իդեալիստական ուսմունք նպատակի և նպատակահարմարության մասին: Այն որպես սկզբունք է ընդունում պատճառականության հատուկ՝ նպատակային տեսակը, որը պատասխանում է ինչու, հանում ո՞ր նպատակի է կատարվում այս կամ այն գործընթացը: Ընդ որում, ողջ բնական գործընթացներին է վերագրվում նպատակատուղվածության ընդունակությունը, որն իրականում բնորոշ է միայն մարդկային գործունեությանը:

²⁸ Տե՛ս **Армстронг Г., Котлер Ф.**, նշվ. աշխ., էջ 35:

կարդակից և անհատականությունից: Եթե բնական պահանջմունքները կայուն են և ոչ բազմաթիվ, ապա ցանկությունները բազմազան են, բազմաթիվ և փոփոխական: Ցանկությունը վերածվում է պահանջի, եթե այն ամրապնդվում է գնողունակությամբ: Բազային են կոչվում այն պահանջմունքները, որոնք պայմանավորված են մարդու կենսաբանությամբ կամ հասարակական բնույթով: Հատկանշական է, որ մարքեթինգը փորձում է ներագրել ոչ թե բազային պահանջմունքների, այլ մարդկային ցանկությունների և պահանջների վրա՝ օգտագործելով ապրանքի կամ ծառայության գրավչությունը և մատչելիությունը:

Գոյություն ունեն պահանջմունքների բնութագրման տարբեր մոտեցումներ:

1. Բազային և ածանցյալ պահանջմունքները

Ելնելով բազային պահանջմունքների բնորոշումից՝ առաջարկվում է տարանջատել.

- *բացարձակ կամ բնածին պահանջմունքներ*, որոնք պայմանավորված են մարդու կենսաբանությամբ,
- *հարաբերական կամ ձեռքբերովի պահանջմունքներ*, որոնք մշակութային ու սոցիալական հիմք ունեն, ինչպես նաև կախված են մարդու կենսափորձից, գոյատևման միջավայրից ու զարգացման փուլից:

Բացարձակ և հարաբերական բազային պահանջմունքներն ընդունվում են որպես խնդիրներ, որոնք հավանական գնորդները փորձում են լուծել տարբեր ապրանքների կամ ծառայությունների միջոցով: Այս տեսանկյունից առանձնացվում է, այսպես կոչված, ածանցյալ պահանջմունքի հասկացությունը՝ որպես բազային պահանջմունքի որոշակի տեխնոլոգիական պատասխան կամ արձագանք (ապրանք կամ ծառայություն) և ցանկության օբյեկտ: Օրինակ՝ ավտոմեքենան մարդու անհատական շարժունակության պահանջմունքի ածանցյալ պահանջմունք է, իսկ համակարգիչը՝ տեղեկատվության մշակման պահանջմունքի: Մարքեթինգը չի կարող ստեղծել բնական պահանջմունքներ: Այն ձևավորում է միայն ածանցյալ պահանջմունքի պահանջարկ:

Եթե բնական պահանջմունքները կայուն են և չեն ծերանում, ապա ածանցյալ պահանջմունքները ենթակա են ծերացման: Ավելին, բնական պահանջմունքը չի կարող հագեցվել (բավարարվել), իսկ ածանցյալ պահանջմունքը բավարարման միտում ունի: Չնայած սպառման աճի հետևանքով ապրանքի կենսապարբերաշրջանի որոշակի փուլում կարող է դիտվել ածանցյալ պահանջմունքի հագեցում, սակայն, ընդ-

հանուր առմամբ, դրա սահմանային օգտակարությունը հակված է նվազման: Մարդու բազային հիմնախնդիրները (անհատական շարժունակություն, հասարակական ճանաչում, անվտանգություն և այլն) երբեք չեն անհետանում, ինչը նշանակում է, որ բնական պահանջմունքները մնում են չբավարարված: Բնական պահանջմունքները չեն հագեցնում նույնիսկ տեխնոլոգիական առաջընթացի ազդեցությամբ: Դրանք, պարզապես զարգանալով, ձգտում են ավելի բարձր մակարդակի, որը պայմանավորվում է նոր և կատարելագործված ապրանքների թողարկմամբ և, հետևաբար, նոր ածանցյալ պահանջմունքներով: Այսպիսով, բնական պահանջմունքների բավարարման համար ապրանքների արտադրության, ցանկացած ընկերության զարգացման գլխավոր խթանը սեփական առաջընթացն է:

Արտադրության մեջ ապրանքների հարաբերական ծերացման երևույթը տեխնոլոգիական առաջադիմության հետևանք է: Այդ երևույթն ընկած է ապրանքի կենսապարբերաշրջանի հայեցակարգի հիմքում, որն արտահայտվում է երկու մակարդակում՝

- տեխնոլոգիական պատասխանի փոխարինում մեկ այլ՝ սովորական արձագանքով (առավել խնայողական ավտոմեքենաներ, առավել հզոր համակարգիչներ և այլն),
- տեխնոլոգիական պատասխանի փոխարինում մեկ այլ՝ կատարելագործված պատասխանով (ձայնասկավառակների փոխարինում լազերային սկավառակներով, տելեքսը՝ ֆաքսով և այլն):

Բնածին կամ բնական և ձեռքբերովի կամ ածանցյալ պահանջմունքների տարանջատումը վկայում է այն մասին, որ չնայած պահանջմունքի ընդհանուր հագեցումն անհնար է, սակայն տնտեսության առանձին հատվածներում կարելի է հասնել հագեցմանը մոտ վիճակի: Այստեղ ռազմավարական մարքեթինգի դերն է աջակցել ընկերության հարմարեցմանն ըստ պահանջմունքների բավարարման աստիճանի փոփոխության:

Այսպիսով, ցանկացած ընկերության առաքելության ձևակերպման ժամանակ անհրաժեշտ է հիմք ընդունել բնական, այլ ոչ թե ածանցյալ պահանջմունքները, քանի որ վերջիններս կարող են բավարարվել, իսկ առաջինները՝ ոչ: Այս դրույթի վրա է հիմնված շուկայական կողմնորոշման հայեցակարգը:

2. Բացարձակ և հարաբերական պահանջմունքները

Ըստ այս մոտեցման՝ հագեցման ենթակա է բնական պահանջմունքների միայն որոշակի մասը: Առանձնացվում են պահանջմունքների երկու խումբ՝

- *բացարձակ պահանջմունքներ*, որոնց առկայությունը գիտակցվում է՝ անկախ իրավիճակից,
- *հարաբերական պահանջմունքներ*, որոնք գիտակցվում են, երբ դրանց բավարարումը մարդուն բարձրացնում է մնացածներից մի քանի աստիճանով:

Ենթադրվում է, որ հագեցում է միայն բացարձակ պահանջմունքը, իսկ հարաբերականը չի կարող բավարարվել, որովհետև մարդու զարգացմանը զուգընթաց այն ուժեղանում է: Դրա վկայությունն է այն երևույթը, երբ բացարձակ պահանջմունքների բավարարման տեսանկյունից կենսամակարդակի բարձրացման պարագայում անգամ մարդ գտնում է, որ սկսել է վատ ապրել, եթե ավելի լավ է սկսել ապրել նաև նա, ում հետ սովորաբար ինքը համեմատվում է: Սակայն պահանջմունքների նման տարանջատումն ունի նաև վիճահարույց կողմեր: Ընդունելով, որ սպառման տեսակներից ամենակարևորը գոյատևման առումով էականն է՝ հնարավոր չէ ստանալ իրականության օբյեկտիվ պատկեր: Մարդկային կյանքն, անկասկած, կարևորագույն նպատակ է, բայց իրականում օբյեկտիվորեն գոյություն ունեն նաև ինքնասպանության, ինքնագոհության երևույթներ: Պահանջմունքների բավարարման ամենօրյա ձգտումներում սպառողները, ըստ էության, ռիսկի են դիմում՝ ենթարկվելով անմիջական կամ հավանական սպառնալիքի կամ վտանգի: Հետևաբար, գոյատևումն ընդունելով որպես բարձրագույն պահանջմունք, տրամաբանորեն պետք է խուսափել գործողությունների որոշակի տեսակներից (օրինակ՝ ծխախոտի օգտագործում, ավտոմեքենայի վարում, շուրջօրյա աշխատանք, առողջության նկատմամբ անուշադրություն և այլն), որն իրատեսական չէ: Անկախ այս սահմանափակումներից, պահանջմունքների նման տարանջատումը ցույց է տալիս, որ հարաբերական պահանջմունքը կարող է նույնքան անհրաժեշտ լինել, որքան բացարձակը: Բացի այդ, ելնելով հարաբերական պահանջմունքի դիալեկտիկայից, այս մոտեցմամբ փաստարկվում է պահանջմունքի ընդհանուր հագեցման անհնարիությունը:

3. Արտացոլված և չարտացոլված պահանջմունքները

Ընդունելով, որ պահանջմունքները դրսևորվում են ըստ գիտակցման աստիճանի, առաջարկվում է դրանք տարանջատել ըստ արտացոլվածության և չարտացոլվածության²⁹: Արտացոլված են կոչվում այն պահանջմունքները, որոնք գիտակցվում են սպառողների կողմից: Չար-

տացոլված են անվանվում այն պահանջմունքները, որոնց մասին սպառողները չգիտեն: Հատկանշական է, որ դրանք նույնքան իրական են, որքան արտացոլված պահանջմունքները: Սպառողներն ունեն եզակի բնույթի չարտացոլված պահանջմունքներ, որոնց բացահայտումն առաջարկի ռազմավարական մարքեթինգի խնդիրն է:

Առաջարկվում է նաև պահանջմունքների տարբերակում ըստ արտացոլվածության և չարտացոլվածության մակարդակների.

ա) արտացոլված պահանջմունքները ներառում են՝

- արտահայտված պահանջմունքներ (ինչի մասին խոսում է սպառողը),
- չարտահայտված պահանջմունքներ (ինչին սպասում է սպառողը),
- պատկերացվող պահանջմունքներ (ինչի մասին երագում է սպառողը).

բ) չարտացոլված պահանջմունքները ներառում են՝

- իրական պահանջմունքներ (սպառողի բարեկեցություն),
- չգիտակցված պահանջմունքներ (սպառողի ենթագիտակցական մոտիվացում):

Պետք է նկատի ունենալ, որ հեռանկարային հնարավորությունները բաց թողնելու հավանականությունը մեծանում է, երբ ընկերություններն արձագանքում են միայն արտացոլված պահանջմունքներին: Այդ իսկ պատճառով ռազմավարական մարքեթինգի նպատակն է սպառողներին առաջարկել լուծումներ, որոնք հիմնվում են ինչպես արտացոլված, այնպես էլ չարտացոլված իրական պահանջմունքների ճանաչողության վրա:

4. «Իրական» և «կեղծ» պահանջմունքները

Գոյություն ունեն պահանջմունքների մասին տեսակետներ, որոնք ժխտում են պահանջմունքի և ցանկության տարբերությունը: Ենթադրվում է, որ ցանկություններն են գեներացնում պահանջմունքներ: Այլ կերպ ասած, պահանջմունքը ներառում է այն ցանկությունները, որոնք դադարել են հաճույք պատճառել, սակայն որոնց բավարարումը վերածվել է անհրաժեշտության: Այսինքն՝ ցանկությունների շարժով է բացատրվում պահանջմունքի կուտակումը: Ըստ այս մոտեցման՝ արտադրողներն իրենց տնտեսական իշխանությունը պահպանելու և շուկաներ ստեղծելու նպատակով շահագործում են մարդկային ցանկությունները: Նրանք ստեղծում են «կեղծ» պահանջմունքներ՝ կապված ագրեսիվության, ծանր աշխատանքի, աղքատության և անարդարու-

²⁹ Տե՛ս Ламбен Ж.-Ж. և այլք, նշվ. աշխ., էջ 108:

թյան հետ, որոնք պարտադրվում են անհատներին: Պահանջմունքների զգալի մասը դասվում է կեղծ պահանջմունքների կատեգորիային (լիցքաթափում, զվարճանք, սպառում, սեր և ատելություն)³⁰:

Համարվում է, որ գոյություն ունի սկզբունքորեն անհավասար փոխանակում սպառողների և առավել շահեկան վիճակում գտնվող արտադրողների միջև: Քանի որ հասարակությունը կեղծ պահանջմունքների ձևավորման միջոցով ուժեղացնում է անհատի քայքայումը և ենթակայությունը, այդ իսկ պատճառով առաջարկվում է քաղաքական ընտրություն կատարել՝ ստեղծելով կառույցներ, որոնք կապահովեն «իրական» պահանջմունքների ձևավորում: Սակայն այս մոտեցումը հնարավորություն չի ընձեռում տարանջատել իրական և կեղծ պահանջմունքները: Անհմար է հստակեցնել դրանց բաժանարար սահմանագիծը: Ակնհայտ է նաև, որ սպառողի վիճելի ինքնիշխանության փոխարինումը բյուրոկրատական կասկածելի նախընտրությամբ նշանակում է ստեղծել ավելի մեծ և բարդ հիմնախնդիր: Ըստ էության, «իրական» և «կեղծ» պահանջմունքների տարանջատումը զուտ քաղաքական բնույթի վերլուծություն է:

Հարկ է նշել, որ մարդու նախընտրությունների վրա ազդող կարևոր հոգեբանական գործոններ են նաև մոտիվացումը, ընկալումը, յուրացումը, հայացքներն ու կարծիքները³¹: Ընդ որում, մոտիվացումն, էապես է ազդում պահանջմունքների ձևավորման գործընթացի վրա՝ օժանդակելով պահանջարկի և առաջարկի փոխկապվածության բացահայտմանը: Այս տեսանկյունից, կարևորվում են անհատական սպառողի մոտիվացման տեսությունները և հայեցակարգերը:

1. «Խթան-արձագանք» տեսությունը

Ուսումնասիրվում է օրգանիզմի՝ ակտիվ վիճակի անցման մեխանիզմը: Գրգռիչը կամ խթանը դիտարկվում է որպես օրգանիզմի ակտիվացման ելակետ: Խոսքը մեխանիզմի մասին է, որի միջոցով լարվածությունը ստեղծում է մոտիվ, այնուհետև առաջ է բերում ակտիվություն՝ վերականգնելով հավասարակշռությունը կամ վերացնելով դրդապատճառը: Օրգանիզմին վերագրվում է հակազդեցության հատկություն, որն արտահայտվում է խթաններին արձագանքելու ձևով: Ըստ այս մոտեցման՝ մարդու անգործությունը նույնպես դիտարկվում է որպես անհատի բնական վիճակ:

Սակայն մարդկային օրգանիզմը ոչ միշտ է արձագանքում արտաքին խթաններին: Գոյություն ունեն գրադմունքի կամ գործունեության տեսակներ, որոնք առաջ են բերում օրգանիզմի հավասարակշռության խախտում՝ ստեղծելով լարվածություն, որը դժվար է բացատրել այս տեսությամբ: Բանն այն է, որ առաջարկվող մեխանիզմը հանգում է միայն լարվածության թուլացման՝ անտեսելով, օրինակ, մոտիվացման բարձրացման փուլը կամ գործընթացը, որը բնորոշ է հատկապես բարձր կենսամակարդակ ունեցող երկրներին, որտեղ բազային պահանջմունքները մեծ մասամբ բավարարված են: Այս տեսությունը պահանջմունքը դիտարկում է որպես հոմեոստատիկ³², որը հնարավորություն չի ընձեռում լիարժեք մեկնաբանել անհատի վարքագիծը:

Ակնհայտ է, որ լիցքաթափումը բարդ գործընթաց է: Սակայն ավելի բարդ է, այսպես կոչված, գերլիցքավորումը: Այսինքն՝ լարվածության թուլացումից առավել կարևոր է այն գործողությունը, որի միջոցով մարդ ձգտում է ավելի մեծ պատասխանատվության, դիմում ավելի մեծ ռիսկի և ընդունում նոր մարտահրավերներ:

2. Գրգռման կամ ակտիվացման հայեցակարգը

Վարքագիծն այս դեպքում բացատրվում է մարդու գլխուղեղի գործառնության նյարդաֆիզիոլոգիան պատկերացումներով: Ենթադրվում է, որ նյարդային համակարգի բնական ակտիվությունը հիմնված է ոչ թե օրգանիզմի արձագանքելու ընդունակության, այլ նյարդային համակարգի բնական գործունեության վրա: Այլ կերպ ասած, ակտիվության կամ լիցքաթափման վիճակի կարելի է հասնել առանց արտաքին գրգռիչների օգնության: Ընդունվում է, որ գլխուղեղի բնական գործունեությունն է ձևավորում ինքնամոտիվացման համակարգ, քանի որ այն ֆիզիոլոգիապես չեզոք չէ: Օրգանիզմի մոտիվացումը նույնացվում է ուղեղի ակտիվացման կամ գրգռման հետ: Այս հայեցակարգի համաձայն՝ մարդու գործունեությունը կախված է օրգանական էներգիայի կենտրոնացման աստիճանից կամ ակտիվացման և գրգռման աստիճանների տատանումից:

Կարևորվում է վարքագծի պատճառների բացահայտումը և ընկալումը: Ընդունվում է, որ բարձր ակտիվացման վիճակը կապված է աչալրջության և արագ արձագանքման հետ, որոնք սրում են խթանների զգացողությունը, բարձրացնում տեղեկատվության մշակման ունակությունը, ինչպես նաև դրդում են մարդուն զգալ իրեն գրգռված, հու-

³⁰ Տե՛ս **Маркуче Г.** Одномерный человек. Исследование идеологии Развитого индустриального общества. М., 1994, էջ 6-7:

³¹ Տե՛ս **Армстронг Г.** և այլք, նշվ. աշխ., էջ 358:

³² Հոմեոստատիկ են կոչվում համանման և կայուն ֆիզիկական պահանջմունքները:

զական, անհանգստացած և լարված: Երբ մարդ չափազանց զգուշավոր է, թուլացած, քնկոտ և չեզոք, ապա հայտնվում է թույլ ակտիվացման վիճակում:

3. Բարեկեցությունը և ակտիվացման օպտիմալ մակարդակը

Վարքագծի դրսևորման տեսանկյունից, խթանման մակարդակը մեծ ազդեցություն է գործում մարդու բարեկեցության կամ անհարմարավետության զգացողության վրա: Ընդ որում, եթե ավելցուկային խթանումը հրահրում է լարվածություն, անհանգստություն, նյարդայնություն, տագնապ և խուճապ, ապա չափազանց թույլ խթանումը կամ դրա բացակայությունն առաջ է բերում ձանձրույթ, դժգոհություն կամ ուժեղ խթանման ցանկություն: Երկարատև, պարզունակ կամ միապաղաղ աշխատանքը, օրինակ, կարող է ոչ միայն ձանձրալի դառնալ, այլև ցավ պատճառել մարդուն: Ընդունվում է, որ գոյություն ունի գրգռման և խթանման օպտիմալ մակարդակ, որը ստեղծում է հարմարավետության և բարեկեցության զգացողություն: Օպտիմալից ցածր մակարդակն առաջ է բերում հյուծման, իսկ բարձրը՝ հոգնածության և անհանգստության զգացողություն: Ընդհանուր առմամբ, մարդիկ փորձում են պահպանել ակտիվացման միջին մակարդակ:

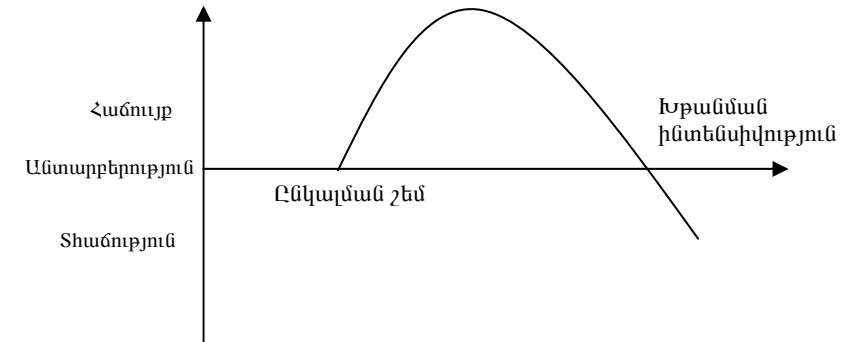
Առանձնացվում է մարդու մոտիվացման այն կողմը, որը պայմանավորում է հարմարավետության ապահովում և անհարմարավետության կանխում: Այն ենթադրում է լարվածության թուլացում, որը բավարարում է մարմնական և հոգեկան պահանջմունքները, ինչպես նաև նվազեցնում է գրգռման մակարդակը, եթե վերջինս չափազանց բարձր է: Մյուս կողմից, ենթադրվում է «պայքար ձանձրության դեմ»՝ պահանջելով խթանում, որն ուղղված է չափազանց ցածր ակտիվացման բարձրացմանը: Այս վարքագծերի ընդհանրությունն այն է, որ դրանք լրացնում են խզումը և ապահովում «բացասական բարիք»՝ ցավի, անհարմարության կամ անհարմարավետության վերացում:

Ակնհայտ է, որ սպառումն անցնում է խթանման և լարվածության թուլացման գործընթացով: Տնտեսագիտության տեսանկյունից կարևորվում է գրգռման և լարվածության նվազեցումը, քանի որ դրա վրա է հենվում ողջ մարդկային գործունեությունը՝ այդ թվում նաև սպառումը: Այսինքն՝ անտեսվում է մարդու վարքագծի երկրորդ տեսակը՝ չափազանց թույլ խթանման ուժեղացումը: Այն արդիական է հատկապես զարգացած երկրներում, որտեղ բարձր կենսամակարդակի շնորհիվ լարվածությունը չի բերում անհարմարության զգացողություն, իսկ խթան-

ման, նորարարության և փոփոխության ձգտումներն ավելի կարևոր են համարվում:

4. Խթանման պահանջմունքը

Այս ենթատեքստում նորույթի որոնման տեսությունը յուրովի է բացատրում փոփոխության և բազմազանության ձգտող սպառողների վարքագիծը: Ընդունվում է, որ նորույթն այն ամենն է, ինչ զարմանք է հարուցում, տարբերվում նախկին և սպասվելիք իրադարձություններից: Նորույթն ուշադրություն է գրավում և օժտված է խթանող էֆեկտով, որի ուժգնությունը հաճույք է պատճառում՝ առաջ բերելով զարմանք, փոփոխության և անորոշության վերացման ձգտում: Նոր իրադարձության հանկարծակիությունն առաջ է բերում դիմամիկ էֆեկտ, որը պայմանավորում է մարդու վարքագիծը: Սակայն նոր կամ զարմացնող ոչ ամեն ինչն է գրավիչ: Այն երբեմն կարող է լինել անհանգստացնող և վախեցնող: Նորույթի և զարմանքի աստիճանի բարձրացմանը զուգընթաց, գրավչությունն աճում է, այնուհետև նվազում: Այս կապը հայտնի է որպես Վունդի կոր (գծանկար 1.5):



Գծանկար 1.5. Վունդի կորը

Հարկ է նշել, որ այն ինչ բավարար չափով նոր չէ և զարմացնող, առաջ է բերում ձանձրույթ, իսկ չափազանց նորը՝ շփոթմունք: Հետևաբար, առավելագույն հաճույք է պատճառում նորույթի միջանկյալ աստիճանը:

Այսպիսով, ապրանքների հատկությունների առաջ բերած խթանումը մարդու բավարարման կարևոր աղբյուր է: Ըստ էության, մարքեթինգը կենտրոնանում է այդ սպասումների բավարարման վրա: Շատերն, օրինակ, երիտասարդ են զգում իրենց, երբ նոր ավտոմեքենա են ձեռք

բերում, քանի որ ավտոմեքենայի տարիքը նույնականացնում են իրենց տարիքին: Այսինքն՝ նոր ավտոմեքենայի գնումը կարող է խորհրդանշել ֆիզիկական երիտասարդացում: Հետևաբար, խթանների անընդհատ հոսքը՝ ինչպես սնունդն ու օդը, անհրաժեշտ է օրգանիզմին: Մարդիկ պահանջմունքների պահանջմունք ունեն:

5. Հաճույքի պահանջմունքը

Վարքագծի տեսանկյունից կարևոր նշանակություն ունի հարմարավետության և հաճույքի փոխկապվածությունը: Հարմարավետության կամ անհարմարավետության զգացողությունը կախված է ինչպես խթանման մեծությունից, այնպես էլ գրգռման օպտիմալ մակարդակից: Հաճույքը պայմանավորված չէ հարմարավետության առկայությամբ կամ տառապանքի բացակայությամբ: Այն առաջանում է խթանման մակարդակի տատանումից: Հաճույքի աղբյուրներ են՝

- պահանջմունքի բավարարման արդյունքը (լարվածության թուլացումը),
- խթանման արդյունքը:

Բանական վարքագծի տնտեսագիտական տեսությունը ենթադրում է տարբեր պահանջմունքների բանական հավասարակշռություն, որը հաշվի չի առնում հաճույքը: Մինչդեռ հաճույքի գործոնը կարող է մեծ ազդեցություն ունենալ ռեսուրսների բաշխման վրա: Պահանջմունքի բավարարման հետ կապված՝ ենթադրվում է, որ հաճույքին պետք է նախորդի անհարմարավետության վիճակը: Մակայն համաձայն հեղոնիստական փոխոփայության՝ չափից ավելի հարմարավետությունը կարող է ոչ միայն խոչընդոտել հաճույքի երևութին, այլև փչացնել այն: Դրա վկայությունն են զարգացած երկրներին բնորոշ իրավիճակները, երբ պահանջմունքների բավարարումը երբեմն չի հանգեցնում հաճույքի: Ավելցուկային հարմարավետությունը մարդկանց գրկում է պարզագույն ուրախություններից՝ ստիպելով ավելի ուժեղ զգացողություններ որոնել: Ըստ էության, որպես այդպիսին, առաջ է մղվում հաճույքի երկրորդ աղբյուրը՝ խթանումը: Այսինքն՝ որպես պահանջմունքի օբյեկտ հանդես է գալիս ոչ թե որևէ թերության վերացումը, այլ անհատի զարգացման ցանկությունը: Սկսվում է մոտիվացման բարձրացման փուլը՝ ստեղծելով նոր լարվածություններ և անհամապատասխանություններ, որոնք անհատի մոտ առաջ են բերում զարգացման ցանկություն: Մարդիկ հաճույք են ստանում խթանումից: Ավելին, նրանք ավելի մեծ հաճույք են ստանում նպատակին հասնելու գործընթացից, քան արդյունքի նվաճումից: Այս դեպքում մարդն իր առջև առավել հեռան-

կարային նպատակ է դնում, որովհետև նախընտրում է պայքարել, քան պասիվորեն հետևել հաջողությանը: Այսպիսով, մարդիկ դիմում են ցանկացած գործողության՝ արտաքին միջավայրից մշտապես խթանում ստանալու համար: Նման խթանումից ծագած հաճույքը ժամանակավոր լարվածության հետևանք է: Հարկ է նշել, որ նկարագրված հաճույքն առավել հաստատուն բնույթ ունի և առավել երկարատև է, քան հարմարավետության պարզևած հաճույքը, որովհետև խթանումն անհատին ստեղծագործելու հնարավորություն է ընձեռում: Այսպիսի հաճույքից լարվածությունը չի նվազում, այլ աճում է: Նպատակը նվաճվում է, իսկ միտումը՝ մնում: Այստեղ խոսքն այնպիսի պահանջմունքների մասին է, որոնք հազեցման ենթակա չեն: Պետք է նկատի առնել, որ ի տարբերություն հոմեոստատիկ պահանջմունքների, ինքնազարգացման պահանջմունքները չեն հազեցնում և չունեն պարբերականություն:

Երջանկությունը համարելով հարմարավետության վիճակ՝ ընդունվում է, որ այն կախված է բավարարված ցանկությունների ինտենսիվությունից: Այս դեպքում հաճույքն ամբողջական է, եթե պահանջմունքը բավարարված է առավելագույն չափով: Երբ ընդունվում է, որ երջանկությունը հարմարավետության մեջ չէ, այլ հաճույքի, ապա վերջինս հնարավոր կլինի զգալ միայն որոշակի պահերի՝ շնորհիվ հիշողության ունակության:

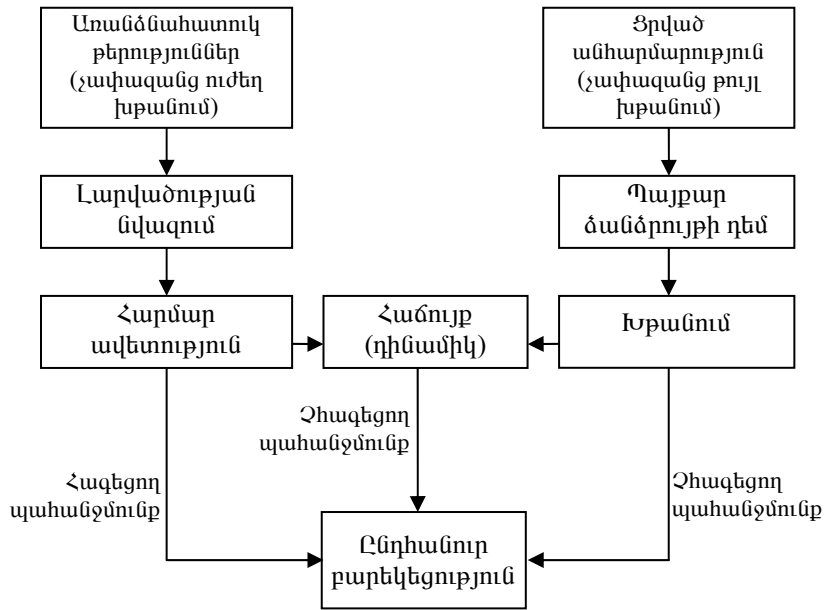
Այսպիսով, հոգեբանության տեսանկյունից, հաճույք ստանալու ձգտումը մարդկային վարքագծի կարևոր գործոն է և առանցքային մոտիվացնող ուժ, որն անհրաժեշտ է հաշվի առնել անհատական գնդունակ վարքագծի վերլուծության ժամանակ:

6. Անհատի բարեկեցության որոշիչները

Առաջարկվում է առանձնացնել մոտիվացման երեք ուղղություն, որոնք ներառում են մարդու բարեկեցության գործոնները: Այդ գործոնները միավորվում են երեք խմբում՝ հարմարավետություն, հաճույք և խթանում (գծանկար 1.6):

Մարդու անհատական բարեկեցությունը մոտիվացնող ուժերն են.

1. *Հարմարավետության ձգտումը*, որը երկու տեսակի վարքագծի հետևանք է: Եթե վարքագծի մի տեսակը լարվածությունը նվազեցնում է հոմեոստատիկ պահանջմունքների բավարարման միջոցով, ապա երկրորդը՝ պայքարում է ձանձրության դեմ այնպիսի խթանների օգնությամբ, ինչպիսիք են նորությունը, փոփոխությունը, անհամապատասխանությունը, անորոշությունը, ռիսկը և այլն:



Փծանկար 1.6. Բարեկեցության որոշիչները

2. *Հաճույքի ձգտումը*, որն առաջանում է կամ լարվածության վերացման արդյունքում կամ էլ ծնվում է խթանումից:

3. *Խթանման ձգտումը*, որը հանդիսանում է ոչ միայն ձանձրության դեմ պայքարի միջոց, այլև լարվածության ստեղծման, հաճույք պատճառելու և ինքնահաստատվելու հնարավորության ինքնուրույն նպատակ:

Հարմարավետության ձգտումը կամ որոնումը նպատակ ունի հաղթահարել բացասական բարիքները՝ անհարմարության վերացումը և ապահովել պաշտպանական կամ դրական բարիքներ՝ հաճույք և խթանում:

Այսպիսով, մոտիվացման գոյություն ունեցող տեսությունները և հայեցակարգերն օգնում են բացահայտել մարդու առավել ընդհանուր կողմնորոշումները, որոնք ձևավորում են այս կամ այն վարքագիծը: Սակայն հնարավորություն է ընձեռնվում նկարագրել միայն պահանջմունքների կառուցվածքն ընդհանուր տեսքով: Մոտիվացնող կողմնորոշումները վերաբերում են վարքագծի տնտեսական, սոցիալական, հոգեբանական կողմերից միայն մեկին: Չկա միասնական համակարգ, որը

հնարավորություն ունենա միավորել տարբեր վարքաբանական հայեցակարգերը: Մինչդեռ անհրաժեշտ է բացահայտել գնորդների կողմից որոնվող արժեքները և դրանք ներկայացնել գնողունակ սպասումներին հարմարեցված ապրանքների կամ ծառայությունների տեսքով, որ ենթադրում է մարդկային պահանջմունքների ցանկի ստեղծում: Չնայած գործնականում անհնար է այդպիսի սպառիչ ցանկ ձևավորել, սակայն տրամաբանությունը թելադրում է պահանջմունքների հնարավոր ընդլայնված ցանկի կազմում և համադրում գոյություն ունեցող բարիքների հետ: Ընդ որում, որպես բարիք հանդես են գալիս ոչ միայն նյութական ապրանքները կամ ծառայությունները, այլև վերացական, սոցիալական կամ հոգեբանական երևույթները, ինչպիսիք են՝ սերը, հեղինակությունը և այլն:

Պահանջմունքի կառուցվածքի բազմաչափության տեսանկյունից հատկանշական են այն տեսություններն ու հայեցակարգերը, որոնք բնութագրում են դրդապատճառների և պահանջմունքների կառուցվածքային առանձնահատկությունները:

1. 2. *Ֆրեյդի մոտիվացիայի տեսությունը*

Այս տեսությունը հիմնված է մարդկային անգիտակցական բնագոյների (հակումների) հայեցակարգի վրա: Չ.Ֆրեյդը գտնում է, որ գոյություն ունեն տնտեսական իրավիճակների և բնագոյների հետ կապված բավականին ուժեղ անգիտակցական հոգեկան վիճակներ կամ պատկերացումներ, որոնք կարող են ունենալ մույնյախի հետևանքներ, ինչպես գիտակցական պատկերացումները³³:

Մարդ օժտված է սահմանափակ էներգիայով, որը սնում է օրգանիզմի հոգեկան ակտիվությունը: Անհատի վարքագծի նպատակն է նվազեցնել լարվածությունը, որն առաջ է գալիս այդ էներգիայի կուտակումից (օրինակ՝ սթրեսից): Ենթադրվում է, որ բնածին անգիտակցական բնագոյները հանդես են գալիս որպես կապուղիներ, որոնցով անցնում է այն էներգիան, որը ձևավորում է մարդու վարքագիծը: Մարդու պահանջմունքների հոգեկան պատկերներն արտացոլվում են ցանկությունների տեսքով, որոնք կոչվում են հակումներ: Դրանցում արտահայտվում են մարդու բնագոյները՝ գրգռման բնածին վիճակները, որոնք ելք և լիցքաթափում են պահանջում: Ընդունվում է, որ օրգանիզմի ցանկացած ակտիվություն (մտածողություն, ընկալում, հիշողություն, պատկե-

³³ Տե՛ս **Փրեյդ 3.** Психология бессознательного: Сб. Произведений. М.: Просвещение, 1989, էջ 426:

րացում, քուն) որոշվում է հակումներով, որոնց ազդեցությունը մարդու վարքագծի վրա լինում է ուղղակի կամ անուղղակի (քողարկված): Մարդու պահվածքը պայմանավորված է անգիտակցական լարվածության մղումով (օրինակ՝ տագնապով կամ վախով): Մարդկանց գործողություններն ուղղված են այդ լարվածությունների թուլացմանը:

Մարդիկ, սովորաբար, չեն գիտակցում այն հոգեբանական ուժերը, որոնք ձևավորում են այս կամ այն վարքագիծը: Ավելին, այդ մոտիվները, մարդու տարիքի աճին զուգընթաց, չեն անհետանում և չեն ենթարկվում լիակատար վերահսկողության, այլ ընդամենը ճնշվում են: Դրանք կարող են արտացոլվել, օրինակ, երագներում՝ դառնալով նկրդների, մոլուցքների պատճառ: Ենթադրվում է, որ մարդ մինչև վերջ չի կարող հասկանալ իր արարքների դրսևապատճառը: Օրինակ՝ սպորտային ավտոմեքենա ձեռք բերելու՝ տարեց մարդու որոշումը կարող է բացատրվել նրա մարզական նախասիրությամբ: Սակայն ենթագիտակցական մակարդակում այդ ցանկությունը կարող է պայմանավորված լինել շրջապատում մարզական ընդունակությունների տավորություն ստեղծելու համար: Ավելին, կարող է պարզվել, որ նա այդ գնումը կատարում է՝ ցանկանալով զգալ իրեն երիտասարդ և ուժեղ: Այսպիսով, այս տեսությունը հնարավորություն է տալիս բացահայտել խորքային այն մոտիվները, որոնք ընկած են այս կամ այն ապրանքի ընտրության հիմքում:

Հարկ է նշել, որ գիտակցաբար կամ անգիտակցաբար հաճույքի ձգտումը և տառապանքից խուսափումը պայմանավորված է մարդու կենսաբանությամբ, որն անվանվում է «հաճույքի սկզբունք»: Այդ սկզբունքը հնարավորություն է տալիս դիտարկել հոգեկան գործընթացների կարգավորման հիմնախնդրի նաև տնտեսագիտական կողմը³⁴:

2. Հ.Մյուրեյի պահանջմունքների սանդղակը

Ըստ այս մոտեցման՝ ենթադրվում է, որ պահանջմունքի ֆիզիկաքիմիական բնույթն անհայտ է: Համարվում է, որ պահանջմունքը գոյություն ունի ուղեղում, այդ իսկ պատճառով այն կառավարում է մարդու վարքագիծը: Այսինքն՝ պահանջմունքը մարդկային ուղեղի ուժը խորհրդանշող հիպոթետիկ կառուցվածք է, որն օրգանիզմը լավագույն վիճակում պահպանելու համար կազմակերպում և ուղղորդում է մարմնի գիտակցությունն ու վարքագիծը: Այլ կերպ ասած, պահանջմունքը

մարդու էությունն է, որը կազմակերպում է ընկալում, մտածողություն, կամային որոշումների և գործողությունների ունակություն՝ ուղղված գոյություն ունեցող անբավարարվածության վիճակի փոփոխությանը³⁵: Այս տեսանկյունից, առաջարկվում է պահանջմունքների հետևյալ դասակարգումը՝

- *Ֆիզիոլոգիական (առաջնային) և ոչ ֆիզիոլոգիական (երկրորդային) ծագման,*
- *դրական և բացասական՝* կախված օբյեկտ-մարդ գրավչության ուղղությունից,
- *արտահայտված և լատենտային՝* կախված վարքագծի իրական կամ մտացածին լինելուց,
- *գիտակցված և չգիտակցված՝* կախված մարդուն ինքնավերլուծության դրդելու հանգամանքից:

Ենթադրվում է, որ բոլոր մարդիկ ունեն միևնույն պահանջմունքները, որոնք տարբեր կերպ են արտացոլվում՝ կախված մարդկային խառնվածքից և արտաքին միջավայրի գործոններից: Տարանջատվում են պահանջմունքի հետևյալ վիճակները.

- *Անընկալելի,* երբ ոչ մի խթան չի կարող պահանջմունք առաջացնել:
- *Ինդուցիբել (մակածվող),* երբ պահանջմունքն ակտիվ չէ, սակայն կարող է խթանվել:
- *Ակտիվ,* երբ պահանջմունքը որոշում է օրգանիզմի վարքագիծը:

Հատկանշական է, որ մարքեթինգային գործունեությունը կարող է ուղղակի ազդեցություն ունենալ միայն ինդուցիբել պահանջմունքի վրա:

3. Ա.Մասլոուի պահանջմունքների աստիճանակարգը

Այս մոտեցումը ենթադրում է պահանջմունքների խմբավորում ըստ ֆիզիոլոգիական և պաշտպանվածության, սոցիալական և հարգանքի, ինչպես նաև ինքնաարտահայտման կատեգորիաների: Կանխադրույթի բնույթ է տրվում պահանջմունքների աստիճանակարգին, որի կառուցվածքը կախված է անհատի զարգացման մակարդակից.

1. Առաջնային պահանջմունքներ՝

- *Ֆիզիոլոգիական.* դրանք մարդու սննդի, ծարավի, բնականեղի, հանգստի, սեռական և այլ հիմնական պահանջմունքներն են, որոնք բավարարվելով՝ դադարում են մոտիվացման որոշիչ գործոն լինել և ազդել վարքագծի վրա:

³⁴ Տե՛ս **Փրեյդ 3.** Психология бессознательного: Сб. Произведений - М: Просвещение, 1989, էջ 382:

³⁵ Տե՛ս **Դ. Մյուրեյ,** Психология. (<http://www.psychlib.ukrweb.net/books/psiteol/txt21.htm>):

- *Անվտանգության և պաշտպանվածության.* ֆիզիկական պաշտպանվածության, ֆիզիկական կառուցվածքի պահպանման և հոգեբանական պաշտպանվածության, խառնվածքի կամ հոգեկերտվածքի պահպանման պահանջմունքներն են, որոնք վստահություն են ներշնչում ապագայում ֆիզիոլոգիական պահանջմունքների բավարարման առումով:

II. Երկրորդական պահանջմունքներ՝

- *Սոցիալական.* անհատը՝ որպես հասարակական էակ, մարդկային այս կամ այն խմբին պատկանելիության պահանջմունք է զգում: Մարդ պետք է սիրի և լինի սիրված: Փոխօգնությունը, կապվածությունը, օժանդակությունը, պատկանելիության զգացումները հանդես են գալիս որպես սոցիալական պահանջմունքներ:

- *Ինքնահարգանքի.* այդպիսիք են արժանապատվության զգացումը, ինքնահարգանքը, իրազեկության և սեփական ուժերի նկատմամբ վստահությունը, կարևորության զգացումը, հարգանքն այլոց կողմից, ճանաչման և սոցիալական կարգավիճակի պահանջմունքները:

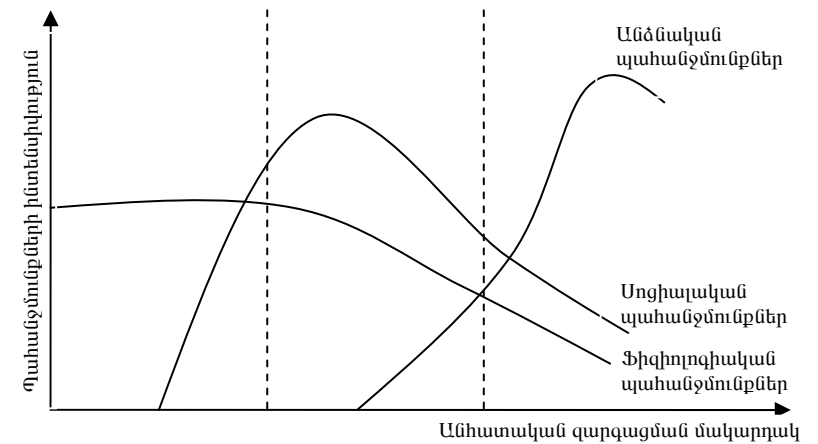
III. Երրորդական պահանջմունքներ՝

- *Ինքնաարտահայտման.* այս պահանջմունքները գտնվում են աստիճանակարգի ամենաբարձր աստիճանին: Դրանք ներառում են ինքնագարգացումը, ինքնաիրացումը, սեփական արդյունքները գերազանցելու, ներքին ռեսուրսներն օգտագործելու, իրերն իմաստավորելու և բանական հիմնավորում գտնելու պահանջմունքները:

Ենթադրվում է, որ այս աստիճանակարգում գոյություն ունի պահանջմունքների բավարարման առաջնահերթություն: Այսինքն՝ մարդ փորձում է նախ բավարարել առավել հրատապ ցանկությունները, հետո միայն՝ ավելի բարձր կարգի պահանջմունքները: Ընդ որում, բավարարված պահանջմունքների ինտենսիվությունը նվազում է, իսկ բարձր կարգի չբավարարված պահանջմունքներինը՝ աճում:

Ուշագրավ է պահանջմունքների կառուցվածքի էվոլյուցիան (գծակար 1.7):

Հարկ է նշել, որ այս վերլուծությունը ներկայացնում է ոչ միայն պահանջմունքների բազմաչափ կառուցվածքը, այլև բացահայտում է դրանց ինտենսիվության տարբերությունը: Բոլոր պահանջմունքները մշտապես գոյակցում են միմյանց հետ, որոնք կարևորվում են՝ կախված մարդու անհատականությունից կամ նրան շրջապատող պայմաններից:



Գծանկար 1.7. Պահանջմունքների աստիճանակարգը՝ ըստ Ա.Մալյուտի

Ապրանքներ կամ ծառայություններ թողարկելու ժամանակ հաշվի է առնվում, որ դրանք, բացի բազային նշանակությունից, կարող են ունենալ նաև այլ գործառույթներ կամ ներկայացնել այլ արժեքներ: Բանն այն է, որ անհատը սպառում է բարիք ոչ միայն գործնական պատկերացումներից ելնելով, այլև շրջապատի հետ հաղորդակցվելու, իր զգացմունքները ցուցադրելու նպատակով: Այդ իսկ պատճառով, օրինակ, պարենային ապրանքներ սպառողներին միաժամանակ առաջարկվում է՝

- ֆիզիոլոգիական հիմնախնդրի լուծում՝ սննդային արժեքի միջոցով,
- երաշխավորված անվտանգություն՝ որակի վերահսկողության միջոցով,
- հանրային որևէ խմբին պատկանելիության զգացողություն՝ ապրանքի ծագման վկայության շնորհիվ,
- ինքնագնահատման բարձրացում՝ շնորհիվ մակնիշի հեղինակության և համբավի:

Այլ կերպ ասած, մարքեթինգային տեսանկյունից կարևոր է ապրանքի կամ առևտրային մակնիշի ոչ միայն գործառնական, այլև զգացմունքային կամ խորհրդանշական արժեքը:

4. Ֆ. Հերցբերգի մոտիվացիայի տեսությունը

Փորձարարական հետազոտությունների վրա հիմնված այս տեսությունն անվանում են նաև մոտիվացիայի երկգործոն հոգեբանական մո-

դել, որն առաջարկում է անձնակազմի մոտիվացիայի նկարագրության որոշակի պարամետրեր: Ենթադրվում է, որ անձնակազմի մոտիվացման և բավարարվածության վրա ազդում են երկու խումբ գործոններ.

ա) Հիգիենիկ կամ «առողջության» գործոններ՝

- աշխատանքի պայմաններ,
- աշխատավարձի մեծություն,
- ընկերության վարչարարական քաղաքականություն,
- միջանձնային հարաբերություններ,
- աշխատանքի կազմակերպում:

բ) Մոտիվացնող կամ «քավարարող» գործոններ՝

- հաջողություն,
- ծառայողական առաջխաղացում,
- արժանիքների ճանաչում,
- բարձր պատասխանատվություն,
- ստեղծագործելու և աճի հնարավորություններ:

Այս երկու խումբ գործոնների ազդեցության հետևանքները տարբեր են: Հիգիենիկ գործոնները որոշում են անբավարարության զգացումը, որը կապված է շրջակա միջավայրի հետ: Մոտիվացնող գործոնները պայմանավորում են բավարարվածության զգացողությունը՝ կախված աշխատանքի բնույթից և բովանդակությունից: Այս կատեգորիաներն անկախ են միմյանցից: Այլ կերպ ասած, անբավարարվածության բացակայությունը մեխանիկորեն չի հանգեցնում բավարարվածության, և ընդհակառակը: Համակարգչի բացակայությունը, օրինակ, կարող է դժգոհության կամ անբավարարվածության գործոն դառնալ, սակայն դրա առկայությունը չի կարող միարժեքորեն վերածվել բավարարվածության մոտիվի՝ մարդուն մղելով գործողության: Այսպիսով, աշխատանքից լրիվ բավարարվածության տեսանկյունից, անհրաժեշտ է ապահովել նախ հիգիենիկ գործոնների (անբավարարվածության վիճակի բացակայության), այնուհետև՝ մոտիվացման գործոնների (բավարարվածության վիճակի) առկայությունը:

Հարկ է նշել, որ այս հայեցակարգը զգալիորեն մոտ է Ա.Մասլոուի պահանջմունքների տեսությանը: Չնայած Ֆ.Հերցբերգի հիգիենիկ գործոնները համապատասխանում են Ա.Մասլոուի ֆիզիոլոգիական, անվտանգության և ապագայի նկատմամբ վստահության պահանջմունքներին, սակայն դրանց ազդեցության մեկնաբանությունները տարբեր են: Եթե Ա.Մասլոուն այդ գործոնները դիտարկում է որպես ֆիզիոլոգիական պահանջմունքի բավարարման ձգտող մարդու վարքագծի

վրա ազդող ուժ, ապա Ֆ.Հերցբերգը գտնում է, որ դրանք զգալի ազդեցություն չեն գործում վարքագծի վրա: Այսինքն՝ մարդիկ ուշադրություն են դարձնում հիգիենիկ գործոններին միայն այն դեպքում, երբ դրանք շեղվում են ընդունված կամ սովորական դարձած մակարդակից: Այս դեպքում, մասնավորապես, ենթադրվում է, որ աշխատավարձը մոտիվացնող գործոն չի հանդիսանում:

5. Ռոկիչի արժեքների սանդղակը

Այս մոտեցումն ընդունում է, որ արժեքները սերտորեն կապված են մարդկային պահանջմունքների հետ՝ գտնվելով առավել իրատեսական մակարդակի վրա: Արժեքները ներկայացնում են ինչպես անհատական, այնպես էլ հասարակական և ինստիտուցիոնալ պահանջմունքների հոգեկան արտացոլումը: Այսինքն՝ դրանք մարդկային գաղափարներ են ցանկալի մասին: Ենթադրվում է, որ մարդու արժեհամակարգը համոզմունքների կուռ համախումբ է, որն առնչվում է վարքագծի կամ գոյության վերջնական վիճակի նախընտրելի ձևերին: Առանձնացվում է արժեքների երկու տեսակ.

- *Տերմինալ կամ վերջնական արժեքներ.* համոզմունքներ նպատակների կամ վերջնական վիճակների մասին (երջանկություն, իմաստություն և այլն):

- *Գործիքային (ինստրումենտալ) կամ միջնորդավորված արժեքներ.* պատկերացումներ ցանկալի վարքագծի մասին, որի նպատակն է հասնել տերմինալ արժեքներին (օրինակ՝ ազնիվ վարքագիծ կամ պատասխանատվության ստանձնում):

Չնայած ցանկացած հասարակություն, ընդհանուր առմամբ, բնութագրվում է մեկ որոշակի արժեհամակարգով, սակայն յուրաքանչյուր կոնկրետ արժեքի հարաբերական կարևորությունը կախված է անհատից: Հատկապես այս տարբերությունն է օգտագործվում որպես շուկայի հատվածավորման չափանիշ: Արժեքների կարևորությունը փոխվում է նաև ժամանակի ընթացքում: Առաջարկվում է տերմինալ արժեքների հետևյալ տարբերակումը՝

- ինքնահարգանք,
- պաշտպանվածություն,
- ջերմ փոխհարաբերություններ,
- արդյունքի հասնելու զգացողություն,
- ինքնաիրացում,
- հարգանք շրջապատի կողմից,
- պատկանելիության զգացողություն,

- հաճույք:

Այս արժեքները հարաբերակցվում են սպառողական վարքագծին կամ սոցիալական փոփոխություններին: Օրինակ, եթե ուրախություն և հաճույք գնահատող մարդիկ համային որակի համար են սուրճ նախընտրում, ապա նրանք, ովքեր գնահատում են արդյունքի նվաճումը, սուրճը նախընտրում են որպես աշխատանքի արտադրողականությունը բարձրացնող խթանիչ: Մարդիկ, ովքեր գնահատում են ջերմ փոխհարաբերությունները, համատեղ սրճելը դիտարկում են որպես սոցիալական արարողություն:

Մարդու մոտիվացիայի ընկալման տեսանկյունից կարևորվում է անհատի արժեհամակարգը:

6. «Միջոց-արդյունք» հայեցակարգային մոդելը

Մարքեթինգում սպառողների արժեհամակարգի և վարքագծի փոխկապվածությունը կարևոր է ոչ միայն պահանջումների վերլուծության, այլև դրանց կանխատեսման տեսանկյունից: Այս մոդելը փորձում է բացատրել ապրանքի կամ ծառայության ընտրության մեխանիզմը, որը հանգեցնում է սպառողի այս կամ այն «ցանկալի վերջնական վիճակին»: Այս հայեցակարգային շղթան ներառում է.

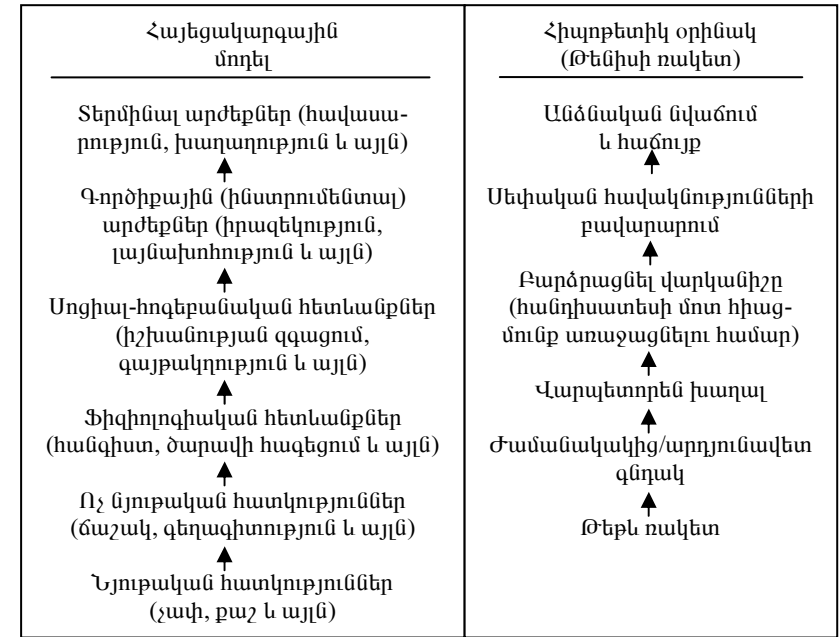
- *Ապրանքի հատկությունը* (շոշափելի և անշոշափելի):
- *Սպառողական վարքագծի հետևանքը* (ֆիզիոլոգիական կամ սոցիալ-հոգեբանական):
- *Տերմինալ և ցործիքային (ինստրումենտալ) արժեքները:*

Ընդունվում է, որ ձեռք բերված ապրանքը կամ ծառայությունը միջոց է, իսկ բացահայտված ցանկալի վերջնական վիճակը՝ արդյունք, որին անհատը ձգտում է իր սպառողական վարքագծով (զծանկար 1.8):

7. Սպառողական արժեքների տեսությունը

Ըստ այս հայեցակարգի՝ շուկայական ընտրությունը նկարագրվում է որպես բազմաչափ երևույթ, որը ներառում է արժեքների հետևյալ բազմությունը.

- *Գործառնական արժեք.* ընկալվող օգտակարությունն է, որը պայմանավորված է բարիքի սպառողական ունակությամբ: Այսինքն՝ բարիքի գործառնական արժեքը արդյունք է ֆիզիկական հատկությունների:
- *Սոցիալական արժեք.* ընկալվող օգտակարությունն է, որը պայմանավորված է սոցիալական խմբի և բարիքի զուգորդմամբ: Այսինքն՝ բարիքը սոցիալական արժեք է ձեռք բերում ժողովրդագրական, սոցիալ-մշակութային կամ էթնիկ-մշակութային խմբերի դրական կամ բացասական նախատիպերի հետ զուգորդման արդյունքում:



Գծանկար 1.8. «Միջոց - արդյունք» շղթայի մոդելի օրինակ

• *Զգացմունքային արժեք.* ընկալվող օգտակարությունն է, որը պայմանավորված է բարիքի՝ զգացմունք կամ աֆեկտիվ արձագանք առաջացնելու ունակությամբ: Այսինքն՝ բարիքը զգացմունքային արժեք է ձեռք բերում, երբ այն զուգորդմամբ կապակցվում է զգացմունքներին կամ օժանդակում է զգացմունքների արտահայտմանը կամ կայունությանը:

• *Էսթիստետիկ արժեք.* ընկալվող օգտակարությունն է, որը պայմանավորված է բարիքի՝ հետաքրքրության գրգռման, նորույթի ստեղծման և (կամ) գիտելիքի ձգտումը բավարարելու ունակությամբ: Այսինքն՝ բարիքը էսթիստետիկ արժեք է ձեռք բերում, երբ ի վիճակի է ապահովել ինչ-որ նոր բան:

• *Պայմանական արժեք.* բարիքի ընկալվող օգտակարությունն է, որը պայմանավորված է իրավիճակի առանձնահատկությամբ: Այսինքն՝ բարիքը ձեռք է բերում պայմանական արժեք արտակարգ ֆիզիկական կամ սոցիալական իրավիճակների առկայությամբ, որոնք ընդգծում են դրա գործառնական կամ սոցիալական նշանակությունը:

Շուկայական ընտրության ժամանակ նշված արժեքները տարբերակված բնույթ են կրում, այսինքն՝ անկախ են միմյանցից: Ըստ էության, առաջարկվում է անհատական սպառողի պահանջմունքների կառուցվածքի վերլուծության և շուկայի հատվածավորման սխեմա:

Արտադրական սպառողի պարագայում հաշվի են առնվում սպառողական և գործարար մարքեթինգի տարբերությունները, որոնք պայմանավորված են սպառողական և արտադրական նշանակության ապրանքների բնութագրերով: Ընդ որում, արտադրական պահանջմունքը չի սահմանափակվում բանական ընտրության «գին-որակ» ավանդական չափանիշով: Հայտնի է, որ արտադրական գնորդի ընդհանուր պահանջմունքն ընդգրկում է հետևյալ արժեքները.

- *Տեխնոլոգիա*. ապրանքի կամ ծառայության առանձնահատկություն, նորագույն ստանդարտներին համապատասխանություն, կայուն որակ, ժամանակին տեղ հասցնել:
- *Ֆինանսներ*. գնային մրցունակություն, տեղափոխման, տեղադրման և տեխնիկական սպասարկման ծախսեր, վճարման պայմաններ, տեղ հասցնելու երաշխիքներ:
- *Աջակցություն*. հետվաճառքային սպասարկում, տեղադրման և շահագործման օգնություն, տեխնիկական սպասարկում:
- *Տեղեկատվություն*. հաղորդակցություն, նոր ապրանքների գերակայություն, բարձրակարգ առևտրային անձնակազմ, ուսուցում, գործնական դիտարկում (հետախուզում):
- *Ռազմավարություն*. փոխհարաբերություններ, կազմակերպական ձևերի համատեղելիություն, ընկերության կամ առևտրային մակնիշի համբավ:

Այսպիսով, սպառողների ճաշակների և նախընտրությունների բազմազանության շրջանակում մարքեթինգը դրսևորում է բազմաձևություն՝ վերացարկվելով գոյություն ունեցող էթիկական և սոցիալական նորմերից:

1.3. ԳՆՈՂՈՒՆԱԿ ՎԱՐՔԱԳԾԻ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԿԱՆԽԱՏԵՍՈՒՄԸ

Սպառողի դերը և սպառողական վարքագիծը կարևոր նշանակություն ունեն ոչ միայն սոսկ մարքեթինգային, այլև ողջ ձեռնարկատիրության տեսանկյունից, քանի որ բիզնեսի էությունը որոշում է ոչ թե արտադրողը, այլ սպառողը³⁶:

Մարդու վարքագիծը գործառնական տարրերի կամ միավորների շարք է: Յուրաքանչյուր տարր իրենից ներկայացնում է որոշակի ակտ, որը սկիզբ է առնում օրգանիզմի հավասարակշռության խախտումից և ավարտվում դրա վերականգնումով: Զանի որ օրգանիզմի հավասարակշռության խախտումը մարդկային պահանջմունքի դրսևորում է, այդ իսկ պատճառով գիտակցված պահանջմունքը (հավասարակշռության խախտման գիտակցումը), շահը (հավասարակշռության վերականգնման միջոցի գիտակցումը) և ապրանքով հրապուրվելը հանդես են գալիս որպես ակտի սկիզբ: Գնումն ակտի եզրափակիչ փուլն է: Սոցիալական հոգեբանությունն առանձնացնում է ակտի չորս փուլ.

- *Իմպուլսիվ փուլ*. համապատասխանում է հավասարակշռության խախտման պայմանին, որին հետևում են անհարմարության սուբյեկտիվ զգացողությունը և այն վերացնելու ջանքերը:

- *Պերցեպցիա (ըմբռնում)*. շրջակա միջավայրի ընտրանքային ընկալումն է: Շահը գիտակցվում է որպես պահանջմունքի բավարարման օպտիմալ միջոց: Այսինքն՝ սպառողը որոնում է ապրանք, որը հնարավորություն կտա բավարարել գիտակցված պահանջմունքը:

- *Մանիպուլյացիա (գործառնություն)*. անհատի գործողություններն են, որոնք ուղղված են հավասարակշռության վերականգնմանը կամ պահանջմունքի բավարարմանը:

- *Կոնսումացիա (կլանում)*. համապատասխանում է պահանջմունքի բավարարման ավարտին: Այլ կերպ ասած, գնորդը ձեռք բերելով ապրանք՝ այն սկսում է օգտագործել:

Մարդկային պահանջմունքները և վարքագիծն օբյեկտիվորեն փոխկապված են: Շուկայական յուրաքանչյուր գործարք ենթադրում է հաճախորդի կողմից իրականացվող առնվազն երեք գործառնություն, որոնց համախումբը բնութագրում է գնողունակ վարքագծի հասկացությունը.

- Ապրանքի գնման գործողություն (ապրանքի ընտրություն).

³⁶ Տե՛ս Друкер П. Практика менеджмента . М.: Вильямс, 2006, էջ 61:

- Այսինքն՝ հաճախորդը կարող է հանդես գալ գնորդի, վճարողի և (կամ) օգտագործողի դերում: Օգտագործողը սպառում է ապրանքը կամ օգտվում ծառայությունից, իսկ վճարողը նա է, ով ֆինանսավորում է գնումը: Գնորդն այն մարդն է, ով իրականացնում է ապրանքի ձեռք-բերումը: Հատկանշական է, որ այդ դերերը միաժամանակ կարող է կատարել մեկ մարդ (օրինակ՝ տնային տնտեսուհի) կամ մեկ կազմակերպական միավոր (օրինակ՝ գնումների բաժին): Այդ դերերն անհատին կամ կազմակերպությանը վերաժում են հաճախորդի (աղյուսակ 1.2):

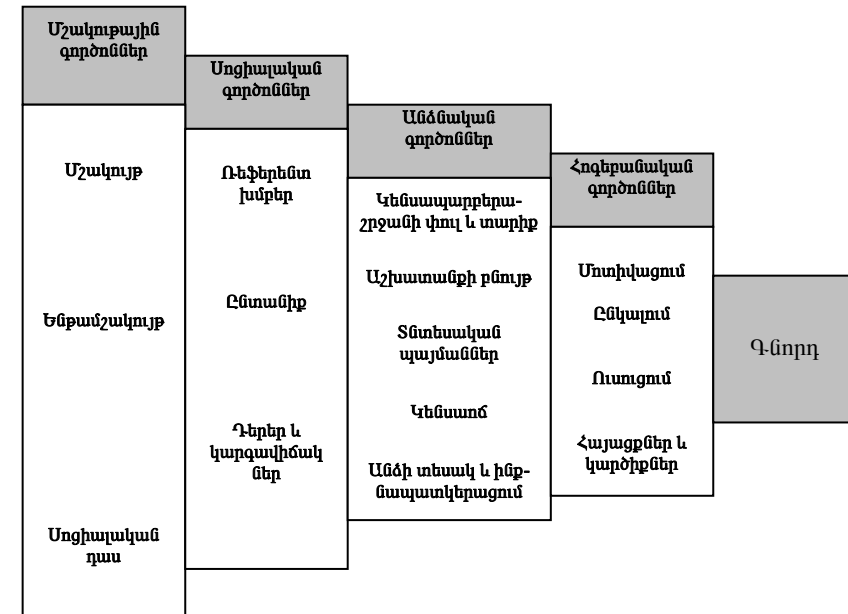
Գնորդի դերերի և արժեքների դասակարգումը

Արժեքներ	Գնորդ	Վճարող	Օգտագործող
Համապիտանի (ուճեմբերալ)	Ծառայության արժեք	Գնի արժեք	Որակի արժեք
Խմբի համար առանձնահատուկ	Հարմարության արժեք	Վարկի արժեք	Մոցիլալական արժեք
Անհատի համար առանձնահատուկ	Անհատականացման արժեք	Ֆինանսավորման արժեք	Զգացմունքային արժեք

- պահանջմունքի գիտակցում,
- տեղեկատվության որոնում,
- տարբերակների գնահատում,
- գնման մասին որոշման ընդունում:
- վարքագիծ գնումից հետո (գնման արձագանք):

- «Ի՞նչ». որոշվում են գիտակցվող ապրանքային բազմությունը և հնարավոր սուբստիտուտ մակնիշները:
- «Որքա՞ն». ներկայացվում է քանակական տեղեկատվություն գնումների ծավալի և սպառման մասին:
- «Ինչպե՞ս». առանձնացվում են գնման եղանակները (ապառիկ, կանխիկ և այլն):
- «Որտե՞ղ». որոշվում են իրացման ուղիները, ինչպես նաև ապրանքի պահպանման և սպառման վայրերը:
- «Ե՞րբ». առաջարկվում են պատկերացումներ իրավիճակային գործոնների, ապրանքի սպառման հնարավորությունների և գնումների հաճախականության կամ ռիթմի մասին:
- «Ո՞վ». ներկայացվում է գնման կենտրոնի կազմը և անդամների դերը (գնորդ, օգտագործող, վճարող):

Տարանջատվում են գնողունակ վարքագծի վրա ազդող հետևյալ գործոնները (գծանկար 1.9)³⁷:



Գծանկար 1.9. Մայառողի վարքագծի վրա ազդող գործոնները

³⁷ Ст'и Армстронг Г., Котлер Ф. Введение в маркетинг, 8-е изд., М.: Вильямс, 2007, էջ 237:

Գնողունակ վարքագծի ընկալումը կախված է հայեցակարգային մոտեցումներից:

1. Վարքագծի սահմանափակ բանականության հայեցակարգ

Ընդունվում է, որ գնողունակ վարքագիծն արտաքին միջավայրից անկախ չէ: Վարքագիծը բանական է համարվում, եթե այն անհատի կոգնիտիվ (ճանաչողական) ունակությունների շրջանակում է: Եմթադրվում է, որ՝

- մտորելով է կատարվում ընտրություն, որի տևողությունը կախված է ընկալվող ռիսկի կարևորությունից,
- տեղեկատվության սպասումն ընկած է ընտրության հիմքում,
- ընտրությունը ենթարկվում է «ընդհանուր անբավարարության սկզբունքին»:

Մարդը գործում է այնպիսի միջավայրում, որտեղ փողի և նյութական բարիքների անբավարարությունից բացի, գոյություն ունի նաև չվերականգնվող տեղեկատվության և ժամանակի անբավարարություն: Մարդու այս կամ այն հիմնախնդրի բանական լուծումը չի հակասում լուծման զգացմունքայնությանը, որն ընտրության ժամանակ ենթադրում է որակի արժևորում: Գնորդի գործողությունները բանական են, քանի դեռ բխում են առաջադրված նպատակներից, այսինքն՝ ներկայացնում են տրամաբանական հաջորդականություն: Օրինակ՝ անհատը, որը կարևորում է հասարակական կամ սոցիալական կարգավիճակը, պատրաստ է միևնույն որակի ապրանքի համար վճարել ավելին: Դա համարվում է բանական քայլ, որովհետև վարքագիծը հաջորդական բնույթ է կրում: Բանականության սկզբունքը չի բացառում ոչ միայն «լավագույն» ընտրության գոյությունը, այլև իմպուլսիվ վարքագիծը, որը հանդես է գալիս որպես հաճույքի կամ ակնկալվող խթանի գիտակցական դրսևորում: Այլ կերպ ասած, բանականությունը համակարգում է ընտրության գործընթացը, որն իրենից ներկայացնում է սկզբունքների տրամաբանական հաջորդականություն:

2. Վարքագծի հաջորդականության հայեցակարգ

Այս հայեցակարգն առաջարկում է գնորդների հիմնախնդիրների լուծման հետևյալ մոտեցումները.

- *Ընդլայնված լուծում.* կիրառվում է, երբ տեղեկատվության և (կամ) ընկալման ռիսկը մեծ է: Օրինակ, երբ գնորդն առնչվում է ապրանքի անհայտ դասի անհայտ առևտրային մակնիշի հետ, ապա ռելևանտ չափանիշներ բացահայտելու համար իրականացվում է տեղեկատվության ինտենսիվ որոնում:

- *Սահմանափակ լուծում.* առաջ է գալիս այն պարագայում, երբ գնորդն առնչվում է անժամոք դասի ապրանքի անժամոք մակնիշի հետ: Այսինքն, երբ գոյություն ունեցող մակնիշները բավարարման անհրաժեշտ մակարդակ չեն ապահովում:

- *Սովորական վարքագիծ.* դրսևորվում է, երբ կուտակված փորձի և գիտելիքների շնորհիվ հայտնի ապրանքի կատեգորիայում սպառողն արտահայտում է մեկ կամ մի քանի առևտրային մակնիշների միարժեք նախընտրություն: Ընտրության գործընթացը նման իրավիճակում կրկնվող է և ունի պարզ բնույթ:

Հիմնախնդրի լուծման համալիր մոտեցումը կախված է նաև ընկալվող ռիսկի կարևորությունից, այլ կերպ ասած, այս կամ այն ընտրության հետևանքների մասշտաբի անորոշությունից: Գնորդն ընկալում է հետևյալ ռիսկերը.

- *Գործառնական.* ապրանքի բնութագրերը կամ հատկությունները չեն համապատասխանում սպասումներին:
- *Ֆինանսական.* ենթադրվում է ապրանքի անսարքության վերացում (ապրանքի փոխարինում կամ վերանորոգում) գնորդի լրացուցիչ ծախսերի հաշվին:
- *Ժամանակի կորստի.* կապված է բողոք ներկայացնելու, դիստրիբուտորի մոտ վերադառնալու, սպասարկման կենտրոն դիմելու անհրաժեշտության հետ:
- *Սոցիալական.* ձեռք բերված ապրանքի կամ առևտրային մակնիշի սոցիալական իմիջը չի համապատասխանում սպառողի բնույթին:
- *Հոգեբանական.* սխալ գնումը հանգեցնում է ինքնահարգանքի կորստի կամ առաջ է բերում ընդհանուր անբավարարություն:

Անհամարժեք տեղեկատվության կամ հետևանքների անկանխատեսելիության պայմաններում գնորդները մշակում են ռիսկի նվազեցման ռազմավարություն և մարտավարություն:

3. Վարքագծի ներգրավվածության (շահագրգռվածության) հայեցակարգ

Այս մոտեցմամբ ներմուծվում է սպառողի ներգրավվածության հասկացությունը, որը բնութագրվում է որպես սպառման գործունեության հետ կապված մարդու գրգռվածության վիճակի զգացողություն³⁸: Ելնելով այս հիմնադրույթից՝ ապրանքները դասակարգվում են.

³⁸ St'u Wilkie W.I., Consumer Behaviour, New York, John Wiley & Sons, 3edition, 1994, էջ 164:

- *Փնտրման ապրանքներ (товары поиска)*, որոնք օժտված են արտաքին տեսանելի որակներով:
- *Փորձի ապրանքներ (товары опыта)*, որոնք ունեն վերիֆիկացվող³⁹ ներքին հատկություններ:
- *Վստահության ապրանքներ (товары доверия)*, որոնք ունեն չվերիֆիկացվող ներքին հատկություններ:

Մինչ գնում կատարելը փնտրման ապրանքների հատկություններն անմիջականորեն բացահայտվում են պարզագույն դիտարկման միջոցով: Այդպիսիք են, օրինակ՝ հագուստը, կահույքը և այլն, որոնց բնորոշ չափանիշները հեշտությամբ են ստուգվում: Փորձի ապրանքների պարագայում դրանց առավել կարևոր բնութագրերը բացահայտվում են միայն օգտագործման ընթացքում, այսինքն՝ գնումից հետո: Այդպիսիք են, օրինակ՝ գրքերը, դեղորայքը, ավտոմեքենաները, համակարգիչները և այլն: Ընդ որում, ընկալման ծախսերը կարող են չափազանց մեծ լինել, իսկ վստահության ապրանքների (օրինակ՝ մասնագիտացված ծառայությունների) դեպքում՝ էլ ավելի բարձր:

Այսպիսով, սպառողական որոշումների ընդունման գործընթացը կախված է գնումների բնույթից: Գնողունակ վարքագիծը՝ ըստ մակնիշների շահագրգռվածության աստիճանի և տարբերության, կարող է լինել⁴⁰.

- *Բարդ*. բնութագրվում է ներգրավվածության բարձր աստիճանով և գնորդների գիտակցության մեջ մակնիշների էական տարբերությամբ:
- *Անվստահ*. բնութագրվում է ներգրավվածության բարձր աստիճանով, սակայն գնորդների գիտակցության մեջ մակնիշների ոչ էական տարբերությամբ:
- *Մոլորական*. բնութագրվում է ներգրավվածության ցածր աստիճանով և գնորդների գիտակցության մեջ մակնիշների աննշան տարբերությամբ:
- *Փնտրող*. բնութագրվում է ներգրավվածության ցածր աստիճանով, սակայն մակնիշների զգալի տարբերությունների ընկալմամբ:

4. Ապրանքի հայեցակարգ

Մարքեթինգային մտածողության համաձայն՝ գնորդը ոչ թե ապրանք է փնտրում, այլ որոնում է իր խնդրի լուծումը, որը կարող է ապա-

հովել այս կամ այն ապրանքը: Հետևաբար, ապրանքի հայեցակարգային մոտեցումները կանխորոշում են գնողունակ վարքագծի ռազմավարական կանխատեսման արդյունքներն ու բնույթը:

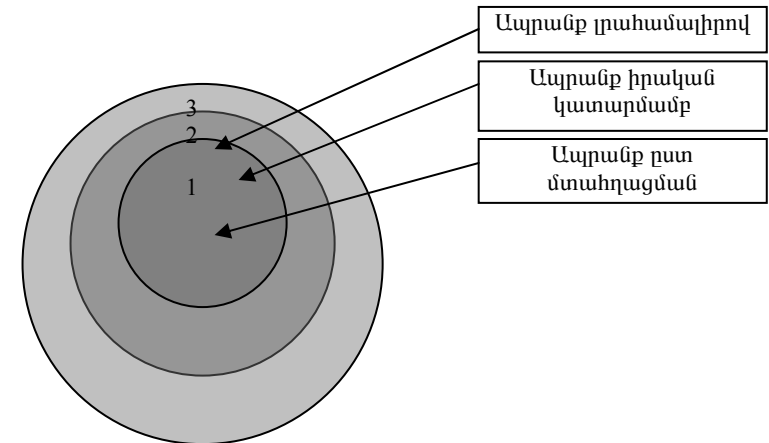
Գոյություն ունեն սպառողական արժեքների ձևավորման բազմաձևակարգակ և մոլտիհատկամիշիվ մոդելներ, որոնք ներկայացնում են սպառողների ընտրության վրա ազդող ապրանքի հիմնական հատկությունները:

Ապրանքի բազմաձևակարգակ դասական մոդելն առաջարկում է տարանջատել ապրանքի երեք մակարդակ (գծանկար 1.10)⁴¹.

1. *Ապրանք ըստ մտահղացման*. բացահայտվում են սպառողների քաբնված պահանջմունքները, որոնք պետք է բավարարվեն (հիմնական օգուտ կամ ծառայություն):

2. *Ապրանք իրական կատարմամբ*. սպառողների տեսանկյունից այնպիսի օգտակար բնութագրերի համախումբ է, ինչպիսիք են որակը, արտաքին ձևավորումը, մակնիշային անվանումը, փաթեթավորումը և հատկությունները (իրական ապրանք):

3. *Ապրանք լրահամալիրով*. սպառողի համար իմաստավորված առավելություններ են: Դրանք արդյունքի լրացումներ են երաշխիքների, հետվաճառքային սպասարկման, տեղադրման, տեղափոխման և վարկավորման ձևով (ավելացված արդյունք):



Գծանկար 1.10. Ապրանքի երեք մակարդակները

³⁹ Վերիֆիկացում՝ որևէ երևույթի իսկության ստուգում, համեմատություն և հաստատում:
⁴⁰ Տե՛ս Армстронг Г. և այլք, նշվ. աշխ., էջ 366-369:

⁴¹ Տե՛ս Армстронг Г., Котлер Ф., նշվ. աշխ., էջ 346:

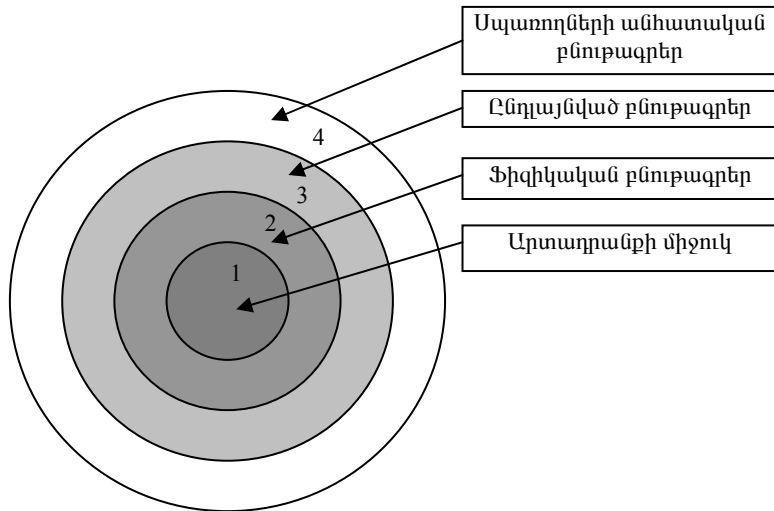
Ըստ էության, ապրանքի եռամակարդակ մոդելի մոդիֆիկացման արտահայտություն է սպառողական արժեքի ձևավորման չորս մակարդակի առանձնացումը (գծանկար 1.11)⁴².

1. *Արտադրանքի միջուկ*. հիմնական նշանակությունն է կամ պահանջմունքը, որը պետք է բավարարի ապրանքը:

2. *Ապրանքի ֆիզիկական բնութագրեր*. որակ, հատուկ բնութագրեր, մակնիշ, ոճ, փաթեթավորում:

3. *Ընդլայնված բնութագրեր*. ապրանքի սպառողական արժեքի «ոչ նյութական» ավելացումներն են (վարկավորում, տեղադրում, սպասարկում, երաշխիքներ):

4. *Սպառողի առանձնահատկությունների հետ կապված անհատական բնութագրեր*. դրանք անհատին ապահովում են հասարակական ճանաչում, մրցակցային առավելություն, նոր հեռանկարներ, ինքնագացողություն:

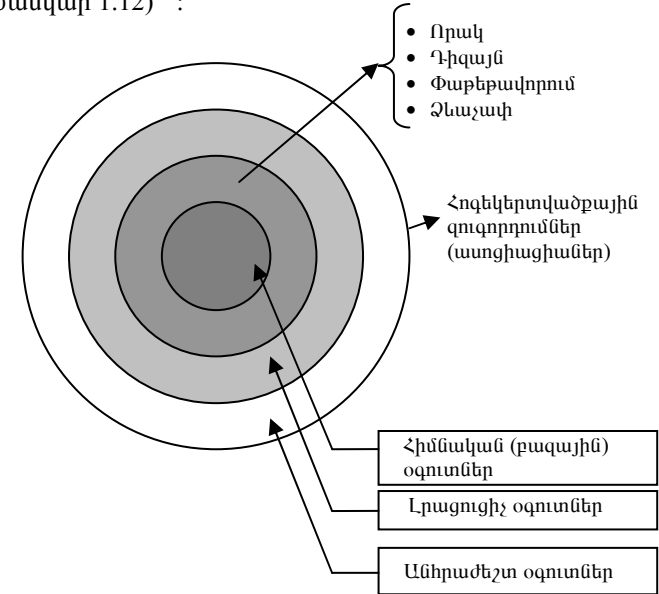


Գծանկար 1.11. *Ապրանքի սպառողական արժեքի ձևավորման չորս մակարդակները*

Մոլտիհատկանիշիվ մոդելի հայեցակարգի հիմքում այն դրույթն է, որ ապրանքն իրենից ներկայացնում է հատկությունների կամ հատկանիշների համախումբ, որը գնորդին տրամադրում է հիմնական (բազա-

⁴² Տե՛ս **Благоев В.** Маркетинг в определениях и примерах. СПб.: Два-Три, 1993:

լին) գործառնական արժեք կամ օգուտ (սերվիս): Այս դեպքում բազալին սերվիսին ավելացվում են այլ եզրային (անհրաժեշտ և լրացուցիչ) արժեքներ կամ օգուտներ, որոնք օժանդակում են դրա բարելավմանն ու ամրացմանը: Ավելացվող եզրային արժեքները կարող են լինել ինչպես օբյեկտիվ, այնպես էլ սուբյեկտիվ, այսինքն՝ ընկալման արդյունք (գծանկար 1.12)⁴³:



Գծանկար 1.12. *Ապրանքը որպես օգուտների համախումբ*

1. *Հիմնական օգուտ*. համապատասխանում է այն կատեգորիայի ապրանքների գործառնական արժեքին, որին դասվում է տվյալ ապրանքը: Այսինքն՝ այն հիմնական օգուտն է, որը նախատեսված է ստանալ տվյալ կատեգորիայի ապրանքների յուրաքանչյուր մակնիշից: Օրինակ՝ ատամի մածուկից ստացվող հիմնական օգուտը բերանի խոռոչի հիգիենան է, ժամացույցինը՝ ժամանակի չափումը, պաստառներիը՝ պատերի հարդարումը և այլն: Այլ կերպ ասած, հիմնական օգուտը բնորոշում է ընկերության ընդհանուր իրավագործությունը: Հետևաբար՝

- գնորդը ցանկանում է ձեռք բերել ոչ թե ապրանք՝ որպես այդպիսին, այլ հիմնական օգուտ, որը կստանա ապրանքի միջոցով,

⁴³ Տե՛ս **Ламбен Ж.-Ж.** և այլք, նշվ. աշխ., էջ 144:

- միևնույն և նույնատեսակ հիմնական օգուտը գնորդը կարող է ստանալ տարբեր տեխնոլոգիական հիմք ունեցող ապրանքներից,
- տեխնոլոգիաներն արագ են զարգանում և փոխարինում միմյանց, իսկ հիմնական օգուտներին համապատասխանող պահանջումները կայուն են:

Առաջարկվում է շուկայական հնարավորությունը որոշել ոչ թե ըստ տեխնոլոգիայի, այլ ըստ տրամադրվող հիմնական օգուտի, քանի որ մրցակցությունը և տեխնոլոգիական առաջընթացը զգալիորեն հավասարեցնում են ընկերությունների տեխնոլոգիական հնարավորությունները: Ենթադրվում է, որ շուկայում հիմնական օգուտն օբյեկտիվորեն սկսում է դադարել վճռական ազդեցություն ունենալ գնորդի ընտրության վրա և առանցքային նշանակություն է ձեռք բերում օգուտի տրամադրման ձևը:

2. *Անհրաժեշտ օգուտներ*. դրանք կապված են ոչ միայն հիմնական սերվիսի տրամադրման առանձնահատկությունների (օրինակ՝ վառելիքի տնտեսում, տարողունակություն, հուսալիություն, անաղմուկ աշխատանք), այլև ուղեկցող ծառայությունների հետ (փաթեթավորում, տեղափոխում, վճարման պայման, հետվաճառքային սպասարկում): Հարկ է նշել, որ հիմնական սերվիսը կարող է հանդես գալ նաև ապրանքի ծագման երկրի, խորհրդանիշի, զգացմունքի ձևով:

3. *Լրացուցիչ օգուտներ*. դրանք հիմնական սերվիսի հետ կապված չեն և տրամադրվում են որպես ավելացում՝ դառնալով տարբերակման կարևոր աղբյուր: Այս օգուտները կարող են հանդես գալ երաշխիքների, վարկավորման և տեղափոխման, ինչպես նաև ուղեկցող ծառայությունների, արտադրանքի տեղադրման և մոնտաժի, հետվաճառքային սպասարկման ձևով: Օրինակ՝ ավտոմոբիլային որոշ ընկերություններ ավտոմեքենայի բազային լրակազմի մեջ երաժշտական սարքավորումներ են ներառում, վարկային քարտերի որոշ էմիտենտներ հաճախորդներին առավելություններ են ապահովում թանկարժեք խանութներում, բարձրակարգ հյուրանոցներում և այլն:

Ակնհայտ է, որ հատկապես առաջարկվող լրացուցիչ ծառայություններն են ապահովում այն հատկությունները, որոնք առաջ են բերում գնորդի բավարարվածություն: Դրանք ծառայում են որպես ընտրության չափանիշներ և էապես տարբերվում են ըստ մակնիշների: Ենթադրվում է, որ գնորդները տարբեր կերպ են գնահատում այս կամ այն հատկությունը: Այդ իսկ պատճառով, մակնիշը բնորոշվում է որպես

հատկությունների համախումբ, որն ապահովում է հիմնական օգուտ՝ գումարած լրացուցիչ օգուտներ: Ընդ որում, վերջիններիս կարևորությունը և արդյունավետությունը հավանական գնորդներն ընկալում են տարբեր կերպ: Ցանկացած առևտրային մակնիշ օժտված է առնվազն մեկ եզակի առանձնահատկությամբ՝ անվանումով կամ հոգեբանական ասոցիացիայով (զգացմունք, խորհրդանիշ, անձ և այլն), որը ձևավորում է մակնիշի կամ բրենդի անհատականությունը:

Հարկ է նշել, որ ապրանքի մուլտիհատկանիշիվ մոդելը հիմք է ծառայում գործառական մեթոդների մշակման համար, ինչպիսին, օրինակ, Ֆաշբեյնի մուլտիհատկանիշիվ մոդելն է⁴⁴.

$$A_{ij} = \sum_{k=1}^n W_{jk} X_{ijk}, \quad \text{որտեղ՝}$$

A_{ij} - j անձի դիրքորոշումն է i մակնիշի նկատմամբ,
 W_{ik} - j անձի համար k հատկանիշի հարաբերական կարևորությունը,

X_{ijk} - i մակնիշում k հատկանիշի ներկայության j անձի ընկալման աստիճանը,

n - որոշիչ հատկանիշների քանակը:

Գնողունակ վարքագծի ռազմավարական կանխատեսումը մեծապես կախված է գնորդի բավարարվածության աստիճանից և բնույթից: Այս ենթատեսակում կարևորվում է CRM (Customer Relationship Management) հայեցակարգը, որը կառուցվում է սպառողական արժեքի և բավարարվածության հասկացության վրա⁴⁵: Շահութաբեր գնորդների ձեռք բերման, զարգացման և պահպանման գործընթացի ելակետ է հանդես գալիս նպատակային հատվածի նույնականացումն ըստ.

- *հնարավոր գնորդների* (*возможные покупатели*) (ապրանքի կամ ծառայության նկատմամբ հետաքրքրություն ցուցաբերող հավանական գնորդներն են),
- *հավանական գնորդների* (*вероятные покупатели*) (հավանական գնորդներն են, որոնք հետաքրքրված են ապրանքով և ընդունակ են վճարել դրա համար),
- *որակագրված հավանական գնորդների* (անվճարունակության կամ ոչ շահութաբերության պատճառով նախկինում մերժված գնորդներն են):

⁴⁴ Տե՛ս **Крофт М.** Сегментирование рынка. СПб.: Питер, 2001, էջ 141:

⁴⁵ Տե՛ս **Армстронг Г., Котлер Ф.**, նշվ. աշխ., էջ 47:

Ընկերությունը նպատակ է հետապնդում հավանական գնորդին վերածել առաջին անգամ ապրանք ձեռք բերողի: Գնորդի բավարարվածության դեպքում փորձ է արվում նրան մղել կրկնակի գնման, այսինքն՝ վերածել հաճախորդի: Դրան հաջորդում է հաճախորդին ապրանքի կողմնակից դարձնելու խնդիրը:

Արտադրական նշանակության ապրանքների շուկայում առանձնացվում են հաճախորդների հետևյալ կատեգորիաները.

- *Համագործակցող գնորդներ.* այն գնորդներն են, որոնք ունակ են և պատրաստ մատակարարների հետ կիսել փոխհարաբերությունների վերահսկողությունը: Դա ենթադրում է գնորդի ցանկությունների, պահանջմունքների և մատակարարի բազային առաջարկների վերաբերյալ տեղեկատվության փոխանակում:

- *Ակտիվիստ գնորդներ.* այն գնորդներն են, որոնք որոշակի հանգամանքներում ձգտում են ստանալ վերահսկողության զգալի բաժին:

- *Պասիվ գնորդներ.* գնման հարաբերությունների մեջ թույլ ներգրավված գնորդներն են:

Գնման ակտից հետո, գնորդի արձագանքի կանխատեսման տեսանկյունից կարևորվում են CRM-ի նպատակի նվաճման հետևյալ առանցքային գործոնները՝

- գնորդների բավարարվածություն,
- գնորդների անբավարարվածություն,
- համապատասխան որոշումների ընդունում:

Հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ գործարար շուկայում⁴⁶.

- ուղղակի բողոք են ներկայացվում կատարված գործարքների 2,9%-ի դեպքում,
- գործարքների մոտ 28,6%-ը առաջ է բերում անուղղակի բողոքներ,
- բողոքների մոտ 9,2%-ը չի արտահայտվում երբեք:

Այսինքն՝ գործարքների շուրջ 40,7%-ը ուղեկցվում է բարդություններով: Ըստ էության, դա այն անբավարարվածությունն է, որը ներկայացնում են մոտ 3% արձանագրված բողոքները: Պարզվում է, որ՝

- բավարարված սպառողների շրջանում կրկնակի գնում կատարելու միջին հավանականությունը կազմում է 91%,
- բողոք ներկայացրած և ընկերության արձագանքից չբավարարված սպառողների շրջանում կրկնակի գնում կատարելու հավանականությունը նվազում է մինչև 54%-ի,

- չբավարարված սպառողների շրջանում, որոնք բողոք են ներկայացրել և բավարարվել ընկերության պատասխանով, կրկնակի գնում կատարելու հավանականությունը կազմում է մոտ 96%, որը նույնիսկ բարձր է բավարարված սպառողների համապատասխան ցուցանիշից:

Այսպիսով, ձևավորվում է դժվար սպառողների երկու խումբ: Չնայած առաջին խմբի սպառողները բավարարված չեն, սակայն նաև չեն բողոքում: Երկրորդ խմբի սպառողները բողոքում են, բայց դժգոհ են մնում ընկերության վերաբերմունքից: Սպառողների այս երկու խմբի հաշվին է հատկապես տեղի ունենում հաճախորդների կորուստ: Հայտնի է նաև, որ չբավարարված սպառողներն ընկերության կամ առևտրային մակնիշի նկատմամբ իրենց բացասական տպավորություններով կիսվում են առնվազն տասը մարդու:

Բավարարվածության (անբավարարվածության) ուսումնասիրությունը հիմնվում է ապրանքի՝ որպես հատկությունների համախմբի հայեցակարգային մոդելի վրա: Սպառողները տարբեր կերպ են արձագանքում բավարարվածությանը կամ անբավարարվածությանը: Ընդ որում, առանձնացվում են հետևյալ վարքագծերը.

1. *Համախոհ (հետևորդ).* հիացած սպառողն է, որն իր փորձը հաղորդում է այլ հավանական գնորդներին:
2. *Հավատարիմ (հպատակ).* բավարարված սպառողն է, որն այլ գնորդներին իր փորձը չի հաղորդում:
3. *Փախստական..* չբավարարված գնորդն է, որը ոչ մեկին ոչինչ չի պատմում:
4. *Ահաբեկիչ.* խիստ չբավարարված և բոլորին իր փորձի մասին պատմող գնորդն է:
5. *Պատանդ.* բավարարված կամ չբավարարված սպառողն է, որն այլ ելք չունի:

Ակնհայտ է, որ բավարարվածության բարձր մակարդակը հանգեցնում է սպառողի՝ ընկերության կամ մակնիշի նկատմամբ լոյալության (նվիրվածության) ուժեղացմանը: Գոյություն ունեն լոյալության որոշման մի շարք մոտեցումներ: Դրանցից առավել տարածված է գնումների հաջորդականության դիտարկումը: Ենթադրվում է, որ գնումների հաջորդականությունից կարելի է դատել մակնիշի նկատմամբ սպառողի լոյալության մասին: Սակայն այս մոտեցումն ունի բացահայտ վարքագծային բնույթ, որի հետևանքով ուշադրության կենտրոնում են հայտնվում ոչ թե վարքագծի ծագման պատճառները, այլ միայն հետևանքները:

⁴⁶ St'u **Goderis, J.P.** (1998), Barrier Marketing: From Customer Satisfaction to Customer Loyalty, CEMS Business Review, 2, 4, էջ 285:

Լոյսով վարքագծը պայմանավորված է գնորդի բավարարվածության մակարդակի գնահատմամբ: Հարկ է նշել, որ առևտրային մակնիշի նկատմամբ լոյալության որոշման ժամանակ կրկնվող գնումների առկայությունն անհրաժեշտ, բայց ոչ բավարար պայման է: Այդ իսկ պատճառով առաջարկվում են չափանիշներ, որոնք հանդիսանում են լոյալության անհրաժեշտ և բավարար պայմաններ: Առևտրային մակնիշի նկատմամբ լոյալությունը՝

- սուբյեկտիվ է (ոչ պատահական),
- վարքագծային արձագանք է (ձեռք բերում),
- արտահայտվում է ժամանակի ընթացքում,
- դրսևորվում է որոշումների ընդունման այս կամ այն կենտրոնում (անհատ կամ մարդկանց խումբ, ընտանիք կամ կազմակերպություն),
- արտահայտվում է այլընտրանքային մակնիշների նկատմամբ,
- հոգեբանական գործընթացների գործառույթ է (որոշումների ընդունում, գնահատում):

Ընկերության կամ առևտրային մակնիշի նկատմամբ լոյալության հայեցակարգը կարևորվում է լոյալության և բավարարվածության փոխկապվածության տեսանկյունից:

Բավարարվածության և լոյալության կապը, սովորաբար, ընկալվում է որպես գծային կախվածություն, սակայն այն իրականում ավելի բարդ բնույթ ունի: Ոչ մրցակցային շուկաներում, օրինակ, բավարարվածությունը թույլ ազդեցություն ունի լոյալության վրա: Դա նկատվում է կարգավորվող մենաշնորհներում (հեռուստահաղորդակցություն, էներգետիկա, տրանսպորտ) կամ այն դեպքերում, երբ առևտրային մեկ մակնիշից մյուսին անցման ծախսերը շատ մեծ են: Այսինքն, երբ սպառողներն այլընտրանք չունեն և ստիպված են «վերցնել այն, ինչ տալիս են»: Այդ կապը բոլորովին այլ բնույթ ունի մրցակցային շուկաներում, որտեղ պայքարն ինտենսիվ է և գոյություն ունեն բազմաթիվ փոխարինող ապրանքներ, ինչպես նաև մակնիշից-մակնիշ անցման ծախսերը մեծ չեն: Այս դեպքում «բավարարված» և «լիովին բավարարված» սպառողների լոյալության միջև զգալի տարբերություն է նկատվում:

Այսպիսով, ազատ ընտրության դեպքում սպառողի պարզ բավարարվածությունն անբավարար է լոյալության մակարդակի բարձրացման համար, քանի որ լոյալ են միայն լիովին բավարարված սպառողները:

1.4. ՄԱՐԶԵԹԻՆԳԸ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄ

Մարքեթինգը կարևոր դեր ունի ռազմավարական պլանավորման գործընթացում⁴⁷: Դժվար է որոշել մարքեթինգի տեղը ռազմավարության համակարգում՝ հաշվի չառնելով ռազմավարությունների գոյություն ունեցող տարբերությունները: Առավել ևս, երբ ռազմավարության այս կամ այն ուղղությունը կարող է կանխորոշել ոչ միայն մարքեթինգի դերն ու տեղը ռազմավարական պլանավորման գործընթացում, այլև ռազմավարական կառավարման ողջ համակարգի հայեցակարգը:

Ռազմավարությունը միարժեք սահմանում չունի, չնայած միանշանակ է, որ այն ուղղորդում է դեպի ամենից բարձր նպատակը, որին ընդհանրապես կարելի է հասնել առկա միջոցներով⁴⁸: Հանդիպում են ռազմավարության բազմաթիվ և տարաբնույթ, հաճախ՝ իրարամերժ բնութագրումներ, որոնց հակասականությունը մասամբ պայմանավորված է ռազմավարության և պլանավորման հասկացությունների հավասարեցմամբ: Ընդունված է, որ պլանավորումը ռազմավարական կառավարման առանցքային գործառույթներից է, որն ընկալվում է որպես նախօրոք ընդունված որոշումներ այն մասին, թե ինչ պետք է անել, երբ անել և ով է կատարելու: Այն բնորոշվում է նաև որպես կամուրջ՝ ներկա և ցանկալի վիճակների միջև⁴⁹: Սակայն ռազմավարությունը բնորոշելով որպես կազմակերպության համալիր պլան⁵⁰ կամ երկարաժամկետ կանխատեսումների պլան⁵¹, նույնացվում են «ռազմավարություն» և «պլանավորում» կատեգորիաների բովանդակությունն ու խնդիրները և անտեսվում՝ դրանց հայեցակարգային տարբերությունները: Եթե երկարաժամկետ պլանավորումը հենվում է երևույթների արտարկման (էքստրապոլյացիայ) վրա, ապա ռազմավարական պլանավորումը բացառում է այն: Ռազմավարությունը բնութագրելով որպես կազմակերպության երկարաժամկետ նպատակների, գերակայությունների ու գործողությունների, դրանց իրագործման համար անհրաժեշտ ռեսուրսների

⁴⁷ Տե՛ս Կотлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент, 12-е изд., СПб.: Питер, 2008, էջ 70:

⁴⁸ Տե՛ս Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. А. П. Градова. – 4-е изд., перераб. – СПб.: Специальная литература, 2003., էջ, 4:

⁴⁹ Տե՛ս Կунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций, т. 1, М.: Прогресс, 1981, էջ 147:

⁵⁰ Տե՛ս Мескон, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, М.: Дело, 1992, էջ 257:

⁵¹ Տե՛ս Корчагин Ю.А. Инвестиционная стратегия - Ростов н /Дону: Феникс, 2006, էջ 5:

բաշխման գլխավոր ծրագիր⁵², ըստ էության, հավասարության նշան է դրվում ռազմավարության և նպատակային համալիր ծրագրի⁵³ միջև՝ չնայած դրանք էապես տարբերվում են, թեև ունեն որոշակի ընդհանրություններ: Նմանօրինակ մոտեցումներն առաջին պլան են մղում նախանշվող ջանքերի չափազանցված համակարգման գաղափարը, որը կարող է նոր հնարավորություններ չնկատելու պատճառ դառնալ:

Ըստ, այսպես կոչված, ՏՄ բնորոշման՝ ռազմավարությունը⁵⁴.

1. Պլան է (План)՝ ներկայից դեպի ապագա տանող ճանապարհ:
2. Վարքագծի սկզբունք է (Принцип поведения):
3. Դիրք է (Позиция)՝ շուկաներում ապրանքների տեղաբաշխում:
4. Հեռանկար է (Перспектива)՝ գործունեության հիմնական տեսակ կամ «քիզմեսի տեսություն»:
5. Հմուտ գործելակերպ է կամ հնարք (Прием):

Այսպիսի բնութագրումը ենթադրում է, որ կենսական նշանակություն կարող է ունենալ ինչպես ռազմավարության առկայությունը, այնպես էլ դրա բացակայությունը, որը կախված է դրանից ծագող առավելությունների և սահմանափակումների հարաբերակցությունից: Ռազմավարության առավելություններ են համարվում ընկերության՝

- զարգացման ուղղության նախանշումը,
 - գործունեության համակարգումը,
 - բնութագրումը և առանձնահատկությունների ցուցադրումը,
 - անորոշությունների նվազումը և կանոնակարգման ապահովումը,
 - գործողությունների տրամաբանության ապահովումը:
- Ռազմավարությանը բնորոշ սահմանափակումներ են՝
- հնարավոր վտանգների քողարկման մեծ հավանականությունը,
 - կիրառվող ջանքերի անհարկի համակարգումը,
 - պարզունակ բնութագրման հավանականությունը,
 - գործողությունների հաջորդականության անփոփոխելիությունը:

Առավել տարածված է անսոփյան ընկալումը, ըստ որի՝ ռազմավարությունը սահմանվում է որպես կանոնների և միջոցների համախումբ, որն օգնում է հասնել այս կամ այն համակարգի զարգացման հիմնարար նպատակին: Այլ կերպ ասած, այդ կանոնները և միջոցները պետք

է ապահովեն ռազմավարական նպատակների տնտեսապես արդյունավետ նվաճում և ռազմավարական ծրագրերի իրագործում:

Նախընտրելի ռազմավարական նպատակների և դրանց հասնելու միջոցների ընտրությունը պայմանավորված է մրցակցությամբ, երբ քիզմեսը ղեկավարվում է իր կենսունակության շահերով: Մի կողմից՝ ընկերությունը գիտակցում է, որ ապրանքների կամ ծառայությունների հավանական գնորդների պահանջումներն ու ցանկությունները չբավարարելու դեպքում չի կարող գոյատևել, մյուս կողմից՝ նպատակի ընտրությունը ենթադրում է ընկերության ռեսուրսների ուղղորդում: Քանի որ ռեսուրսները, որպես կանոն, սահմանափակ են, այդ իսկ պատճառով նախընտրելի է այն նպատակը, որի նվաճումը կապահովի դրանց օգտագործման առավելագույն արդյունավետություն կամ մրցակցային առավելություն: Այլ կերպ ասած, ռազմավարական նպատակի ընտրությունը կապված է այլընտրանքային արժեքի որոշման հետ: Հետևաբար, ռազմավարությունը ընկերության պահպանման պլան է, որը հենվում է սահմանափակ ռեսուրսների արդյունավետ տեղաբաշխման վրա: Հարկ է նշել, որ այն փորձում է պատասխանել նույն հարցերին, որոնք կանգնած են ցանկացած տնտեսական համակարգի առջև.

1. Ի՞նչ և ի՞նչ քանակությամբ արտադրել:
2. Ինչպե՞ս և ի՞նչ միջոցներով արտադրել:
3. Ու՞մ համար և ե՞րբ արտադրել:

Այս հարցերին պատասխանելու համար առաջարկվում են որոշակի կանոններ և միջոցներ, որոնց օգնությամբ պետք է՝

- հետազոտել ընկերության մրցակցային առավելության պայմանները և որոշել նախընտրելի առաքելությունը,
- ուսումնասիրել ապրանքների կամ ծառայությունների հնարավոր շուկաները և ընտրել շուկայի հատվածներ,
- ձևավորել ապրանքային տեսականի,
- արդյունավետ բաշխել սեփական և ներգրավվող ռեսուրսները,
- փոխազդել արտադրության գործոնների և ապրանքային շուկաների հետ,
- ձևավորել արդյունավետ գնային քաղաքականություն,
- հայտնաբերել և կանխել ճգնաժամային միտումներ:

Այսպիսով, ռազմավարությունը կողմնորոշվում է ըստ մրցակցային առավելության ձևավորման ու պահպանման, ճգնաժամների կանխարգելման, ինչպես նաև երկարաժամկետ կենսունակության և բարձր

⁵² Տե՛ս Մենջմենթ, տ.գ.դ. Յու.Մ. Սուվարյանի ընդհ. խմբ.: Եր., 1999, էջ 67:

⁵³ Տե՛ս **Борисов А.Б.** Большой экономический словарь, 2-е изд. М.: Книжный мир, 2007, էջ 800:

⁵⁴ Տե՛ս **Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С.** Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. СПб.: Питер, 2001, էջ 32-37:

կենսակերպի ապահովման: Վերջին հաշվով, մրցակցային պայքարում առաջատար լինելու նպատակը յուրաքանչյուր ընկերության ռազմավարության առանցքային բաղադրիչն է: Այլ կերպ ասած, ընկերության ռազմավարության հիմնարար նպատակն է մրցունակության ապահովումը, որի հիմքում ընկած է մրցակցային առավելության ձևավորումն ու երկարատև պահպանումը: Ընդ որում, այդ առավելությունը պետք է ձևավորվի և պահպանվի ոչ թե «ցանկացած գնով», այլ արդյունավետ մեթոդներով և միջոցներով, որոնք հաշվի են առնում ռեսուրսային և սոցիալ-քաղաքական սահմանափակումները: Այս տեսանկյունից, ռազմավարությունը դիտարկվում է որպես փոխկապված կանոնների և միջոցների դիմամիկ համակարգ, որի օգնությամբ ապահովվում է ընկերության մրցակցային առավելության արդյունավետ ձևավորումը և երկարատև պահպանումը անհատական ու հասարակական բարիքների ներքին և արտաքին շուկաներում⁵⁵:

Ռազմավարությունները տարանջատվում են ըստ ձևավորման սկզբունքների: Այս տեսանկյունից առանձնացվում են ռազմավարության ուղղությունների կամ դպրոցների երեք խումբ, որոնք՝

- ունեն կարգադրիչ կամ պարտադիր բնույթ,
- ընկալվում են որպես կանխատեսում, արժեհամակարգային կողմնորոշում, զարգացում, բանակցություն, կոլեկտիվ կամ հակազդող գործընթաց,
- դիտարկվում են որպես գոյություն ունեցող տարաբնույթ ռազմավարական մոտեցումների համադրություն:

Իրականացվում է նաև ռազմավարության գնահատում ըստ որոշակի չափանիշների, որոնք բաժանվում են երկու խմբի.

1. Ռազմավարության համակարգային գնահատման չափանիշներ՝

- ռազմավարության և ընկերության օպերատիվ կառավարման կապ,
- համակարգերի օրինաչափությունների պահպանման աստիճան,
- հարմարվողականություն և արտաքին միջավայրի փոփոխությունների նկատմամբ զգայունություն,
- ընկերության ռազմավարության և կառուցվածքի փոխադարձ կապ,
- ռազմավարության տարբերակցման աստիճան:

2. Ռազմավարության ձևավորման բնույթի գնահատման չափանիշներ՝

- անհատական և կոլեկտիվ մոտեցումների հարաբերակցություն,
- հաշվառվող գործոնների տարբերակման աստիճան,
- ֆորմալացման աստիճան,
- ռազմավարություն մշակողների և իրագործողների փոխազդեցության բնույթ:

Հարկավոր է գնահատել այս կամ այն ռազմավարության գաղափարախոսության ազդեցությունն ընկերության մարքեթինգի, ռազմավարական հնարավորությունների և առանցքային իրավագործությունների բացահայտման վրա: Անհրաժեշտ է բացահայտել հայեցակարգային մոտեցումների և ձևավորված միտումների, ընկերության կառավարման բնույթի, բիզնես-էթիկայի համապատասխանության աստիճանը: Պետք է որոշել նաև ռազմավարության գաղափարական սկզբունքների կենսունակությունն ըստ արտաքին միջավայրի պայմանների: Այս հիմնահարցերի լուծումները սկզբունքային նշանակություն ունեն մարքեթինգի ռազմավարական գործառության տեսանկյունից:

Ռազմավարության «իդեալականացման» սկզբունքն ունի կարգադրիչ բնույթ, որի դրսևորումներից է «SWOT» վերլուծությունը: Եթե ռազմավարության «պլանավորման» գաղափարախոսությունը մարքեթինգը վերածում է խիստ հաջորդական քայլերի համախմբի, ապա «ձեռնարկատիրության» ռազմավարությունը, հիմնվելով ընկերության ղեկավարի կենսափորձի և ինտուիցիայի վրա, նվազագույնի է հասցնում մարքեթինգի դերը: Կոգնիտիվ (ճանաչողական) դպրոցը փորձում է ռազմավարությունը մեկնաբանել մարդու աշխարհընկալման, ճանաչողական ընդունակությունների տեսանկյունից: Ուսուցման ուղղությունը գտնում է, որ ռազմավարությունը ծագում է, երբ առանձին անհատներ կամ անհատների խմբեր որոշակի գործունեության արդյունքում հանգում են ընկերության ունակությունների և վարքագծի հետազոտման գաղափարին: Ռազմավարությունը դիտարկվում է նաև որպես բացահայտ պայքար հանուն որևէ որոշակի ազդեցության: Այլ կերպ ասած, այն մեկնաբանվում է որպես շահագրգիռ սուբյեկտների բանակցային փոխհարաբերությունների արգասիք: Երբեմն ենթադրվում է, որ ռազմավարությունն ընկերության անձնակազմի ընդհանուր համոզմունքների և ընկալումների սոցիալական փոխազդեցության հետևանք է: Դա նշանակում է ընկերության մշակույթի և կոլեկտիվ ճանաչողության մույնականացում: Այսինքն՝ ռազմավարությունը մեկնաբանվում է որպես ընկե-

⁵⁵ St'u Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие. Под ред. А. П. Градова. 4-е изд., перераб., СПб.: Специальная литература, 2003, էջ 27:

րության անձնակազմի կարծիք, ընդհանուր համոզմունք, որն արտացոլվում է գործնականում: Այս մոտեցումը կարևորում է ընկերության ռեսուրսային հայեցակարգը, մասնավորապես՝ որպես կարևորագույն ռեսուրս դիտարկելով ընկերության մշակույթը: Հաճախ արտաքին միջավայրն է մեկնաբանվում որպես ռազմավարության գլխավոր տարր և այլն:

Ակնհայտ է, որ ռազմավարությունը՝ որպես համակարգաստեղծ կանոնների ու միջոցների համախումբ, գործնականում չի կիրառվում: Ռազմավարության ուղղությունների մեծ մասը, բացառությամբ ձեռնարկատիրական և մշակույթի, չի պարունակում մեթոդաբանական տեղեկատվություն ռազմավարության բաղադրիչների տարբերակման աստիճանի վերաբերյալ: Շրջանցվում են ապրանքային և գնային ռազմավարությունների, արտադրական և գործարքային ծախսերի իջեցման, ապրանքային շուկաների, ռազմավարական վարքագծի և կառավարման ուղղությունների հիմնախնդիրները: Այդ իսկ պատճառով անհնար է միարժեք եզրահանգման գալ այս կամ այն ռազմավարության բովանդակության, տարրերի և կառավարման առնչությամբ:

Մարքեթինգի ռազմավարական դերի առումով՝ ուշագրավ է ռազմավարության մեկնաբանումը որպես ընկերության վարքագծի բաղադրիչների կայուն համադրություն, որը ենթադրում է կենսապարբերաշրջանի հայեցակարգի հիմնարար նշանակությունը: Որպես ռազմավարական կառավարման հիմնական նպատակ՝ հանդես է գալիս ընկերության կայունության երկարաժամկետ պահպանումը: Ըստ այս մոտեցման՝ ռազմավարությունը.

- փոխկապված միջոցների և կանոնների համակարգ է, որն ապահովում է համընդգրկուն ռազմավարական նպատակի՝ ընկերության մրցակցային առավելության (առանցքային իրավագործության) ձևավորում և երկարատև պահպանում,
- ենթարկվում է համակարգային օրինաչափություններին,
- զարգացող համակարգ է, որը գտնվում է ռեսուրսների և ապրանքների տարածության մեջ,
- բխում է արտաքին միջավայրին հարմարեցման սկզբունքից,
- տեղեկատվական համակարգ է, որը բնութագրում է ապրանքային, ռեսուրսային, սոցիալական և ինստիտուցիոնալ հայեցակարգերը,
- հակաճգնաժամային բնույթ է կրում:

Ըստ էության, ռազմավարության համակարգում մարքեթինգի ռազմավարական բաղադրիչը ենթադրում է ընկերության ռազմավարական դիրքի ընտրություն և պահպանում.

1. *Ընկերության հեռանկարային վերլուծություն.* բացահայտվում են այն միտումները, սպառնալիքներն ու վտանգները, հնարավորություններն ու իրավիճակները, որոնք ունակ են փոխել գոյություն ունեցող միտումները:

2. *Մրցակցային պայքարում դիրքերի վերլուծություն.* պարզվում է շուկայի այս կամ այն հատվածում մրցակցային ռազմավարության բարելավման հետևանքով ընկերության աճի մակարդակը:

3. *Ռազմավարության ընտրություն.* իրականացվում է ընկերության այլընտրանքային հեռանկարների համեմատություն, ինչպես նաև սահմանվում է ռազմավարական ռեսուրսների առաջնահերթությունը և բաշխումը:

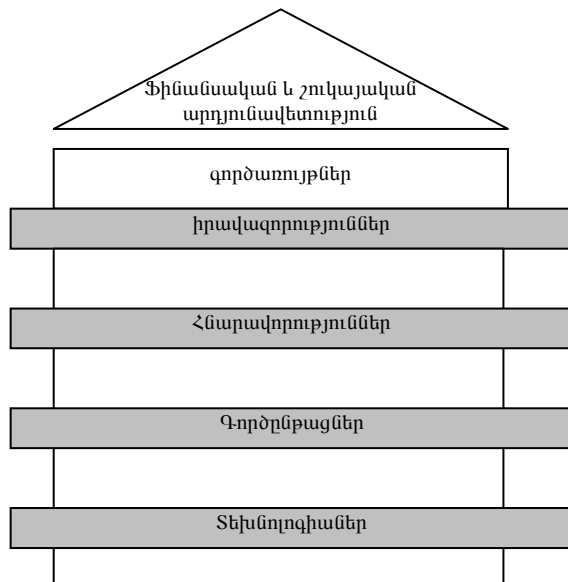
4. *Քազմազանեցման վերլուծություն.* իրականացվում է գործունեության առկա տեսակների (ապրանքային տեսականու) սահմանափակումների գնահատում և նոր տեսակների որոշում:

5. *Խնդրի դրվածքի ձևակերպում.* առանձնացվում են ընկերության կարճաժամկետ և ռազմավարական խնդիրները:

Ռազմավարության և մարքեթինգի փոխկապվածությունը պայմանավորված է նաև ընկերության վերաբերյալ պատկերացումներով (գծանկար 1.13)⁵⁶:

Ընկերության «ավանդական» հայեցակարգն արտացոլված է եռանկյան և նրա հիմքում ընկած ուղղանկյան տեսքով: Քանի որ ընկերությունը դիտարկվում է որպես որոշակի բիզնես-խումբ կամ այդ խմբի շրջանակում ռազմավարական բիզնես-միավոր (ընկերության ստորաբաժանում, որը բնութագրվում է ինքնուրույն առաքելությամբ, խնդիրներով և պլանավորման համակարգով), այդ իսկ պատճառով եռանկյունը ներառում է այնպիսի տարրեր, ինչպիսիք են համախառն արդյունավետությունը, շուկայական արժեքը և աճի տեմպերը: Եռանկյան հիմքում ընկած են գործունեության գործառնական տեսակները, որոնք կազմում են ընկերության վերլուծական էությունը:

⁵⁶ Ст'ю Джентер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей. М.: Вильямс, 2003, էջ 44:



Գծանկար 1.13. Ընկերությունը ըստ տարրեր մոտեցումների

Ընկերության ընկալման ոչ ավանդական հայեցակարգերը չեն բացառում գործառնական մոտեցումը, այլ առաջարկում են լրացուցիչ ռազմավարական պատկերացումներ, որոնք ներկայացվում են հորիզոնական ուղղանկյունների տեսքով:

1. Ընկերությունը որպես «իրավագործությունների փաթեթ»։ առաջին հորիզոնական ուղղանկյունով ներկայացվում են իրավագործությունները: Ընկերությունը հանդես է գալիս իրավագործությունների փաթեթի ձևով: Ընդ որում, ցանկացած իրավագործություն ընկալվում է որպես «որակավորումների և տեխնոլոգիաների համախումբ», որն ընկերությանը թույլ է տալիս սպառողներին տրամադրել այս կամ այն օգուտը: Նոր առանցքային իրավագործության մշակումն իրենից ներկայացնում է ռազմավարական մոտեցում, որը պետք է հետևի ընթացիկ իրավագործությունների գնահատմանը:

2. Ընկերությունը որպես «հնարավորությունների փաթեթ»։ ընդունվում է, որ հնարավորությունները ծագում են առանցքային իրավագործություններից, որը ներկայացվում է երկրորդ ուղղանկյան տեսքով: Ընդ որում, հնարավորություններն ընկալվում են որպես ռազմավարական քիզնես-գործընթացների համախումբ: Ենթադրվում է, որ կարևոր են ոչ

այնքան առանձին գործընթացները, որքան դրանց կապվածությունը: Հնարավորությունների բացահայտումը և ճանաչողությունը թույլ են տալիս գնահատել ընկերության ունակությունները կամ, այլ կերպ ասած, պիտանելիությունը ռազմավարության իրականացման առումով:

3. Ընկերությունը որպես «գործընթացների փաթեթ»։ ընդունվում է, որ ընկերության կառավարումը կախված է ընթացիկ գործընթացների բացահայտումից:

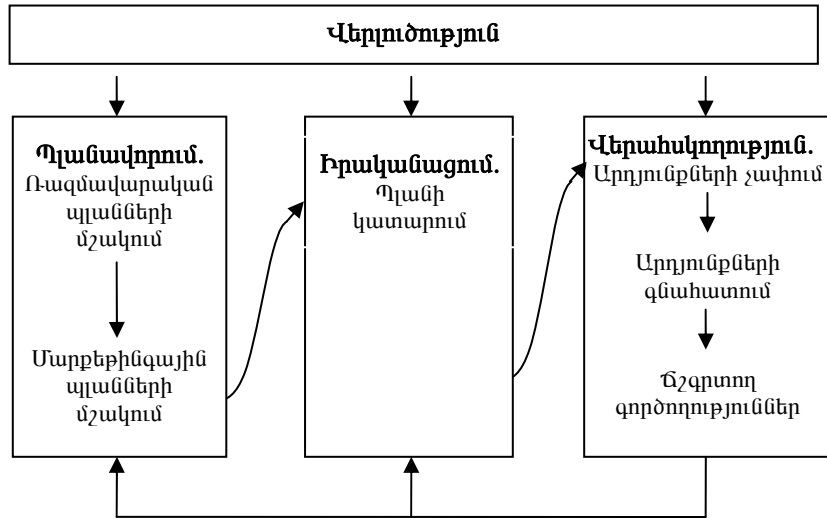
4. Ընկերությունը որպես «տեխնոլոգիաների փաթեթ»։ չնայած տեխնոլոգիաները «առանցքային իրավագործությունների» բաղկացուցիչներ են, սակայն երբեմն դիտարկվում են որպես ինքնուրույն տարրեր:

Այսպիսով, մարքեթինգն ուսումնասիրում է և փորձում բացահայտել ոչ միայն սպառողների պահանջմունքները, այլև որոնում դրանք բավարարելու հնարավորություններ: Սակայն այս խնդիրներով են մաս որոշվում ընկերության առաքելությունն ու նպատակները: Ավելին, ընկերության զարգացման ռազմավարությունն օգտագործում է այնպիսի կարևորագույն մարքեթինգային փոփոխականներ, ինչպիսիք են շուկայի մասնաբաժինը, շուկայի զարգացումը և աճը: Այդ իսկ պատճառով հաճախ դժվար է տարանջատել մարքեթինգային և ռազմավարական պլանավորումը⁵⁷: Դա նշանակում է, որ ընկերության զարգացման և մարքեթինգային ռազմավարությունները մեծապես համընկնում են: Այլ կերպ ասած, ռազմավարական պլանավորումը, ըստ էության, ռազմավարական մարքեթինգային պլանավորում է, որն առաջարկում է հենվել ռազմավարական իրավագործությունների ու հնարավորությունների բացահայտման և, առաջին հերթին, սպառողների պահանջմունքներով կողմնորոշվող ռազմավարական կառավարման համակարգի վրա:

Ռազմավարական պլանավորումը հիմք է հանդիսանում մարքեթինգի պլանի մշակման համար: Ընդունվում է, որ ռազմավարական պլանը հեռանկարային ամորոշ ժամանակահատվածի ընդհանուր ծրագիր է, որը նկարագրում է ընկերության արձագանքը մշտապես փոփոխվող շուկայական միջավայրի նկատմամբ՝ ելնելով բիզնես հնարավորությունների առավել շահավետ կենսագործման նպատակից և պահպանելով ռազմավարական հավասարակշռություն նպատակների, ռեսուրսների և անկայուն շուկայական հեռանկարների միջև: Այս գործընթացը որոշումների և գործողությունների համախումբ է, որը հանգեցնում է ընկերության մրցակցային մարքեթինգի մշակմանը, այսինքն՝

⁵⁷ Տե՛ս Армстронг Г. և այլք, նշված աշխ., էջ 116:

մրցակցային առավելությունը: Այս տեսանկյունից ուշագրավ է ընկերության ռազմավարական պլանավորման, ինչպես նաև պլանավորման համակարգի և մարքեթինգի պլանավորման փոխկապակցման մոտեցումը: Ինչպես ռազմավարական, այնպես էլ մարքեթինգային պլանավորումը բաղկացած է չորս փուլից (գծանկար 1.14)⁵⁸:



Գծանկար 1.14. Շուկայի վերլուծությունը, պլանի կազմումը, իրականացումը և վերահսկողությունը

Ընկերության ռազմավարական պլանը ներառում է հետևյալ բաղկացուցիչ մասերը.

- առաքելության ձևակերպում,
- ռազմավարական նպատակների որոշում,
- ռազմավարական աուդիտի արդյունքներ,
- SWOT-վերլուծության արդյունքներ,
- քիզնես-փաթեթի վերլուծություն,
- աճի ռազմավարությունների որոշում:

Մարքեթինգային և ռազմավարական գործընթացները ոչ միայն փոխկապված են, այլև փոխալսմանավորում են միմյանց: Բանն այն է, որ մարքեթինգը, կրելով ընկերության ռազմավարության գաղափարա-

խոսության կնիքը, միաժամանակ, որպես կառուցվածքային բաղադրիչ, առանցքային դեր է խաղում այդ ռազմավարության մշակման գործում: Մարքեթինգն է ձևավորում ընկերության փիլիսոփայությունը, ապահովում ռազմավարական պլանավորման երկետային տվյալները և մշակում գլոբալ նպատակների նվաճման ռազմավարությունները: Ընկերության ռազմավարության համակարգում մարքեթինգային ռազմավարությունը հանդես է գալիս մարքեթինգի տրամաբանությամբ, որի հիմնական սկզբունքն է մրցակցային շուկայում կայուն դիրքի նվաճումը⁵⁹: Այն ներառում է՝

- շուկայի հատվածավորում (մասնաբաժանում),
- գնորդների հետ շահավետ հարաբերությունների հաստատում և պահպանում,
- մրցակցային պայքարի ռազմավարություններ⁶⁰:

Հատկանշական է, որ սկզբունքորեն գոյություն չունի ընդհանուր մոտեցում ընկերության մարքեթինգի ռազմավարության բաղադրիչների վերաբերյալ: Սակայն որպես այդպիսի կարող են հանդես գալ.

- *Նպատակների ձևակերպումը.* վերջնական արդյունքների մասին հիշեցում, որն արտացոլվում է վաճառքի և արտադրական գործունեության արդյունավետության ցուցանիշներում:

- *Ապրանքային մակնիշի ներդրումային նպատակները.* ռեսուրսների բաշխման հիմնական ուղղությունների արտացոլում: Ընդ որում, եթե ներդրումային նպատակը ընկերության աճն է, ապա զուգահեռաբար պետք է ներկայացվեն նաև առաջիկա հմարավոր հիմնախնդիրները (օրինակ՝ շուկայում ապրանքի վերադիրքավորումը կարող է հանգեցնել ապրանքի ընկալման նոր հիմնախնդրի):

- *Մրցակցային ռազմավարությունը.* պահանջում է. ա) սպառողների բավարար պահանջարկի գոյություն, բ) մրցակիցների նկատմամբ ռազմավարական որոշակի առավելության առկայություն, գ) ռազմավարական առավելության իրացման ուղիների նախանշում:

- *Մարքեթինգի հիմնական ռազմավարությունը.* ընդհանուր մարքեթինգային գործունեության հիմք:

- *Մակնիշի օժանդակության ռազմավարությունը.* խթանման, գնային և բաշխման ռազմավարությունների առանցքային տարրերը հանդես են գալիս որպես ձևավորման աղբյուրներ:

⁵⁸ Տե'ս նույն տեղը, էջ 96:

⁵⁹ Տե'ս Теория маркетинга. СПб.: Питер, 2002, էջ 234:

⁶⁰ Տե'ս Армстронг Г. և այլք, նշվ. աշխ., էջ 72:

• *Ռազմավարական հիմնավորումը*. առաջարկի փաստարկումն է փորձառական ապացույցի կամ տեսական աջակցության ձևով:

Ռազմավարության համակարգում կարևորվում է ընկերության մարքեթինգային կառավարումը (մարքեթինգ մենեջմենթը), որն ընկալվում է որպես նպատակային շուկաների ընտրության, գնորդների ներգրավման, պահպանման, զարգացման արվեստ և գիտություն⁶¹: Խոսքն ընկերության մարքեթինգային սկզբունքով կառավարման մասին է, որի խնդիրներն են՝

1. ծախսերի կանխում՝ կապված պահանջարկ չունեցող ապրանքների կամ ծառայությունների թողարկման և շուկա դուրս բերման հետ,

2. ծախսերի կանխում կամ նվազեցում, որոնք կապված են այն ապրանքների կամ ծառայությունների թողարկման և շուկա դուրս բերման հետ, որոնց պահանջարկի խթանումը թույլ չի տալիս հասնել ընկերության նպատակներին,

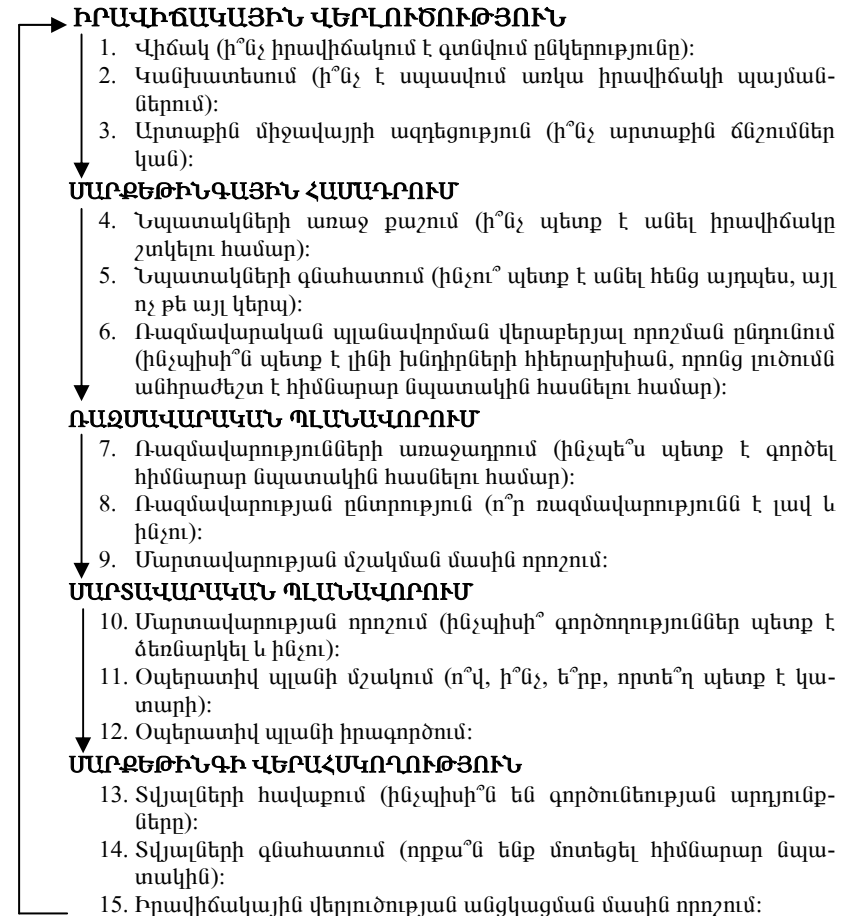
3. ռեսուրսների նպատակային օգտագործում ապրանքների կամ ծառայությունների հավանական գնորդների պահանջմունքների, ցանկությունների և պահանջների լրիվ բավարարման համար,

4. պայմանների ձևավորում սոցիալական կողմնորոշմամբ գործունեության իրականացման համար,

5. պայմանների ձևավորում ընդլայնված վերարտադրության և հավանական շուկաներում ապրանքների կամ ծառայությունների աջակցության, ինչպես նաև ընկերության դրական իմիջի ձեռք բերման համար:

Քանի որ գնորդների պահանջմունքները, ցանկություններն ու պահանջները դինամիկ բնույթ են կրում, այդ պատճառով ընկերության մարքեթինգային կառավարումն իրականացվում է շրջանաձև, որը թույլ է տալիս հետևել շուկայի իրավիճակին և կատարել համապատասխան ճշգրտումներ արտադրական համակարգի ռազմավարական և մարտավարական վարքագծերի մեջ (գծանկար 1.15):

⁶¹ Ст'ю Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент, 12-е изд., СПб.: Питер, 2008, էջ 31:



Գծանկար 1.15. Ընկերության շրջանաձև կառավարումը մարքեթինգային սկզբունքով

Այսպիսով, ռազմավարությունը մի կողմից հանդես է գալիս որպես մարքեթինգի գաղափարական վեկտոր, մյուս կողմից մարքեթինգը դիտվում է որպես ռազմավարական պլանավորման առանցքային գործիք:

ՇՈՒԿԱՅԻ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՀԱՏՎԱԾԱՎՈՐՈՒՄԸ

2.1. ԸՍՏ ՊԱՀԱՆՋՄՈՒՆՔՆԵՐԻ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՀԱՏՎԱԾԱՎՈՐՄԱՆ ԷՌԻԹՅՈՒՆԸ

Մրցակցային պայքարում հաջողության հասնելու համար ակնհայտ է շուկայի վերլուծության անհրաժեշտությունը: Սակայն մինչ այդ չափազանց կարևոր է «ռազմական գործողությունների թատերաբեմի»՝ ընկերության գործունեության սահմանների որոշումը, որը պայմանավորում է ոչ միայն մրցակցային ռազմավարության ելքը, այլև ռազմավարական վերլուծության արդյունավետությունը:

Ընկերության գործունեության սահմանների որոշման հայեցակարգը ենթադրում է.

1. Սպառողների վերլուծություն՝

- սպառողների տեսանկյունից՝ ո՞րն է իսկական արժեքը և որքա՞ն են նրանք պատրաստ դրա համար վճարել,
- սպառողներն ինչպե՞ս են ընդունում առաջարկվող ապրանքը՝ մրցակից ապրանքների համեմատությամբ,
- ինչպիսի՞նք են պահանջարկը և դրա հիմնավորումը:

2. Մրցակիցների վերլուծություն՝

- ովքե՞ր են մրցակիցները,
- որո՞նք են նրանց ուժեղ և թույլ կողմերը,
- ինչպիսի՞նք են սպառողների վերաբերմունքը մրցակիցների ապրանքների նկատմամբ,
- ինչպիսի՞նք են մրցակիցների ծախսերի կառավարման ձևեր:

3. Ծախսերի (հնարավորությունների) վերլուծություն՝

- որքա՞ն է կոնկրետ արժեքի արտադրության գինը,
- ինչպիսի՞նք է ապրանքների միջև ծախսերի վերաբաշխման ձևը,
- ըստ ապրանքաշարժի օղակների ինչպիսի՞նք են ծախսերի վերաբաշխման հնարավորությունները:

Գործունեության սահմանների որոշման ժամանակ թույլ տրված սխալները զգալիորեն մեծացնում են գործունեության ռիսկը: Այդպիսի հատկանշական սխալները ենթադրում են՝

- որոշ մրցակիցների՝ ընկերությունների, փոխարինող ապրանքի տեխնոլոգիաների անտեսում կամ քողարկում,

- որոշ շահավետ գնորդների անտեսում,
- շուկայի միտումների հնարավոր սխալ կանխատեսում,
- ավելորդ ծախսերի գոյացում:

Ընդունված է առանձնացնել երկու բնութագրական սխալ.

1. *Գործունեության սահմանների չափազանց լայն որոշում*, որը ենթադրում է՝

- կառավարչական և նյութական ռեսուրսների վատնում,
- կենտրոնացման բացակայություն սպառողական արժեքի նկատմամբ,
- մրցակցային պարտություն համակենտրոնացված արտադրողների:

2. *Չափազանց նեղ որոշում*, որը ենթադրում է՝

- սպառողին լիարժեք արդյունք առաջարկելու անընդունակություն,
- մրցակիցների ճանաչման անհաջողություն,
- ծախսերի վերաբաշխման կամ կրճատման հնարավորության անհաջող օգտագործում:

Այսպիսով, գործունեության սահմանների որոշման հիմնական նպատակն է բացահայտել այն նպատակահարմար շրջանակը, որտեղ ընկերությունը հնարավոր է համարում մրցակցային պայքար մղել: Դա որոշվում է ըստ հետևյալ սխեմայի.

1. Գործունեության տեսակի մախնական հատվածավորում:
2. Ապրանքի ստեղծման գործընթաց:
3. Սպառողների պահանջմունքներ → ընդհանուր սպառողներ:
4. Գործունեության սահմանների որոշման կանխավարկածի ստուգում:
5. Կանխավարկածի հաստատում:

Գործունեության սահմանների որոշումից հետո ռազմավարության ձևավորման առաջին քայլը ենթադրում է շուկայի բաժանում ըստ համանման պահանջմունքներ և վարքագծային կամ մոտիվացիոն բնութագրեր ունեցող սպառողների խմբերի, որոնք ընկերության համար ստեղծում են բարենպաստ շուկայական հնարավորություններ: Ընդունված է միևնույն ապրանքի և համալիր մարքեթինգի նկատմամբ համանման վարքագծային արձագանք ունեցող սպառողների խումբն անվանել շուկայի հատված: Սպառողների այդպիսի խմբերի նույնականացումն անվանում են շուկայի հատվածավորում, որը փորձում է գտնել հետևյալ հարցերի պատասխանները՝

- ուլքե՞ր են գնելու ապրանքը,
- ի՞նչ են նրանք ցանկանում գնել,
- որտե՞ղ են նրանք ցանկանում գնել,
- որքա՞ն են նրանք համաձայն վճարել ապրանքի դիմաց,
- նրանք ինչպե՞ս կարող են իմանալ ապրանքի մասին,
- ինչու՞ նրանք պետք է գնեն ընկերության, այլ ոչ թե մրցակցի ապրանքը:

Շուկայի հատվածավորումն իրականացվում է ըստ տարբեր մակարդակների¹.

- *Չանգվածային մարքեթինգ*. այսինքն՝ շուկան չի հատվածավորվում:

- *Միկրոմարքեթինգ*. ապրանքներն ու մարքեթինգային ծրագրերը հարմարեցվում են ըստ բնակավայրի և առանձին անձանց ճաշակների (տեղային և անհատական մարքեթինգ): Այսինքն՝ իրականացվում է լիակատար հատվածավորում:

- *Հատվածների մարքեթինգ*. ընդունվում է, որ գնորդները տարբերվում են իրենց պահանջմունքներով, ընկալումներով և գնողունակ վարքագծով: Այսինքն՝ շուկան հատվածավորվում է միջանկյալ մակարդակում:

- *Որմնախորշերի մարքեթինգ*. ենթադրվում է կենտրոնացում հատվածում ընդգրկված սպառողների այս կամ այն ենթախմբի վրա: Այսինքն՝ շուկան հատվածավորվում է միջանկյալ մակարդակում:

Ընկերության բազային շուկայի որոշման և նպատակային հատվածի (հատվածների) ընտրության անհրաժեշտությունը ենթադրում է ռազմավարական հատվածավորում՝ հիմնված ապրանքների և ծառայությունների պահանջմունքների կանխատեսման վրա²: Դա ենթադրում է երկարաժամկետ հեռանկարում պահանջմունքների զարգացման հավանական ուղղությունների և հնարավոր տեսակների որոշում, այսինքն՝ կանխատեսում: Հարկ է նշել, որ գոյություն ունեն կանխատեսման ինչպես քանակական (կոռելյացիոն, ռեգրեսիոն վերլուծություն, մոդելավորում, նորմավորում և այլն), այնպես էլ որակական մեթոդներ (սպառողների և փորձագետների հարցում, համակարգային վերլուծություն): Այս կամ այն մեթոդի օգտագործումը պայմանավորված է ռազ-

մավարական կառավարման օբյեկտի պահանջմունքի բնույթի և կառուցվածքի առանձնահատկություններով: Ընկերության պահանջմունքն ավելի բարդ և ինտեգրացված երևույթ է, քան անհատի պահանջմունքը, որովհետև այն ներկայացնում է առանձին բաղադրիչների՝ անձնակազմի, արտադրության, տեխնոլոգիայի, ինչպես նաև համակարգի գործառնության և զարգացման պահանջմունքների համագումար: Մարդու ֆիզիոլոգիական որոշակի պահանջմունքներ հաստատվում են պետության կողմից, օրինակ՝ սննդի, հագուստի, ծառայությունների սպառման օպտիմալ մակարդակի, աշխատանքի պայմանների նորմաների տեսքով (սանիտարահիգիենիկ, գեղագիտական, աշխատատեղի, աշխատանքի անվտանգության չափանիշներ և այլն): Այս դեպքում կիրառվում է պահանջմունքների կանխատեսման նորմատիվային մեթոդը՝ օգտագործելով հետևյալ բանաձևը.

$$N_p = N_f \times J_n, \text{ որտեղ՝}$$

N_p - կանխատեսվող պահանջմունքն է,

N_f - փաստացի պահանջմունքը,

J_n - կանխատեսվող հատվածում փաստացի պահանջմունքի փոփոխության ինդեքսը:

Այս մեթոդով է իրականացվում նաև կրթական, առողջապահական, մշակութային հաստատությունների կողմից տրամադրվող ծառայությունների պահանջմունքների կանխատեսումը:

Ռազմավարական հատվածավորման գործընթացը տարանջատվում է ըստ հետևյալ հիմնական փուլերի.

1. *Հատվածավորման վերլուծություն*. շուկայի տարանջատում ըստ հավանական գնորդների խմբերի, որոնք համանման սպասումներ կամ պահանջարկ ունեն (համասեռության պայման) և տարբերվում են այլ հատվածների սպառողներից (տարասեռության պայման):

2. *Նպատակային հատվածի (հատվածների) ընտրություն*. իրականացվում է գրավչության և մրցունակության վերլուծության արդյունքում՝ հիմնվելով ռազմավարական հավակնությունների և տարբերակիչ հնարավորությունների վրա:

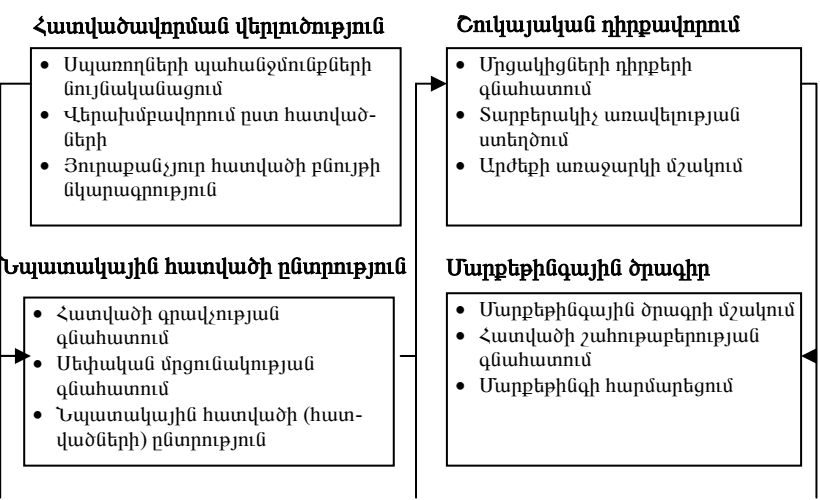
3. *Շուկայական դիրքավորում*. որոշվում է հավանական գնորդների կողմից ընկերության ընկալման ձևաչափը՝ հաշվի առնելով ապրանքի և մրցակիցների նկատմամբ ընկերության դիրքի տարբերությունները:

4. *Մարքեթինգային ծրագրի մշակում*. ուղղված է նպատակային հատվածներին՝ ներառելով նպատակային շուկայում ցանկալի դիրք

¹ Տե՛ս Армстронг Г., Котлер Ф., նշվ. աշխ., էջ 290-293:

² Տե՛ս Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива.-СПб.: Наука, 1996:

գրա վելու համար անհրաժեշտ մեկ կամ մի քանի մարքեթինգային ծրագրերի մշակումը և իրականացումը (գծանկար 2.1):



Գծանկար 2.1. Ռազմավարական մարքեթինգի գործընթացի փուլերը

Հատվածավորման ռազմավարական վերլուծությունը, սովորաբար, ներառում է շուկայի տարանջատման տարբեր մակարդակներին համապատասխանող երկու գործողություն.

1. Ապրանքային շուկաների նույնականացում, որն անվանում են *մակրոհատվածավորում*:
2. Յուրաքանչյուր ապրանքային շուկայում սպառողական հատվածների բացահայտում, որը կոչվում է *միկրոհատվածավորում*:

Ռազմավարական հատվածավորման երկու մակարդակների սկզբունքային տարբերությունը պայմանավորված է այդ գործընթացների առանձնահատկությամբ: Եթե մակրոհատվածավորումն իրականացվում է «պահանջմունք-ապրանքի հիմնական գործառույթ» սխեմայով, ապա միկրոհատվածավորումը կատարվում է ըստ «տեխնոլոգիա-հնարավորություններ-պահանջմունքի բավարարում» սխեմայի:

Սպառողական և արտադրական նշանակության ապրանքների շուկաների՝ ըստ պահանջմունքների ռազմավարական հատվածավորման գործընթացները սկզբունքորեն չեն տարբերվում: Ընդ որում, երկու դեպքում էլ իրականացվում է ինչպես մակրո-, այնպես էլ միկրոհատվածավորում:

2.2. ՄԱԿՐՈՀԱՏՎԱԾԱՎՈՐՄԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ակնհայտ է, որ անհնար է շուկայում բոլոր սպառողներին բա-վա-րարել մեկ ապրանքի կամ ծառայության միջոցով, քանի որ նրանցից յուրաքանչյուրն ունի առանձնահատուկ ցանկություններ և շահեր: Սպառողների ցանկությունների և շահերի բազմազանությունը պայմանավորված է ինչպես գնման մոտեցումների, այնպես էլ գնողունակ պահանջարկի ու ապրանքից սպասվող օգուտի սկզբունքային տարբերություններով: Սա է պատճառը, որ ընկերությունները, սովորաբար, զանգվածային մարքեթինգից նպատակային մարքեթինգի անցնելու կարիք են գզում: Այլ կերպ ասած, ռազմավարության անհրաժեշտություն է առաջանում, որը ենթադրում է կենտրոնացում սպառողների նպատակային խմբի կամ խմբերի վրա: Այն իրականացվում է այդ խմբի կամ խմբերի նույնականացման կամ շուկայի հատվածավորման միջոցով: Շուկան հատվածավորելու ունակությունն ընկերությունների կարևորագույն և պարտադիր հմտություն է, որովհետև դրանով է կանխորոշվում բիզնեսի բնույթը, ուղղորդվում ռազմավարությունը և բացահայտվում հնարավորությունները:

Հատվածավորման ռազմավարության ելակետն է ընկերության առաքելության որոշումը, որն արտացոլում է ընկերության իրական գործառույթը կամ նպատակը: Այդ իսկ պատճառով առաջադրվում են հետևյալ հիմնական հարցերը՝

- ընկերությունը բիզնեսի ի՞նչ տեսակով (տեսակներով) է զբաղվում,
- ընկերությունը բիզնեսի ի՞նչ տեսակով (տեսակներով) պետք է զբաղվի,
- բիզնեսի ի՞նչ տեսակով (տեսակներով) պետք չէ, որ ընկերությունը զբաղվի:

Այս հարցերի պատասխաններով է որոշվում ընկերության բիզնեսը, որը հիմնվում է սպառողների կողմից որոնվող լուծումների վրա: Ընդ որում, ենթադրվում է.

- գնորդի համար էական է ոչ թե ապրանքը՝ որպես այդպիսին, այլ դրա գործառույթը,
- գնորդը ձեռք է բերում ոչ թե ապրանք, այլ իր հիմնախնդրի լուծման միջոց,
- պահանջվող գործառույթն իրականացվում է տարբեր տեխնոլոգիաների օգնությամբ,

- տեխնոլոգիաներն արագ են փոխվում, իսկ բազային պահանջ-մունքները կայուն են:

Այսպիսով, շուկայական կողմնորոշմամբ ընկերության բիզնեսը որոշվում է ոչ թե ապրանքի, այլ բազային պահանջմունքների հասկացություններով: Ընդ որում, այդ որոշումը պետք է հնարավորություններ ստեղծի ապրանքային տեսականու ընդլայնման կամ բազմազանեցման համար: Բիզնեսի որոշումն ընկերության ռազմավարության մշակման ելակետն է, որն օգնում է բացահայտել ոչ միայն սպառողներին և մրցակիցներին, այլև հաջողության առանցքային գործոններն ու պահանջվող գործառնության իրականացման այլընտրանքային տեխնոլոգիաները: Ավելին, սպառողների հիմնախնդիրների լուծման տեսանկյունից՝ բազային շուկայի որոշումն արմատապես փոխում է բիզնեսի բնույթը, քանի որ ընկերությունը, ըստ էության, վերածվում է ծառայությունների մատակարարի: Այլ կերպ ասած, բազային շուկան որոշվում է ոչ թե՝ ելնելով գոյություն ունեցող ապրանքից կամ ծառայությունից, այլ ըստ բավարարման ենթակա պահանջմունքի:

Ընդունված է բազային շուկան բնութագրել ըստ հետևյալ չափանիշների.

- սպառողների խումբ, ովքեր բավարարվում են,
- գործառնություններ կամ պահանջմունքներ, որոնք բավարարվում են,
- օգտագործվող տեխնոլոգիաներ՝ պահանջմունքի բավարարման եղանակներ:

Հետևաբար, շուկայի հատվածավորումը պահանջում է այս չափանիշները կամ փոփոխականները նկարագրող մոտեցումների որոշում:

Սպառողներն ապրանքներ օգտագործողների խմբեր են: Նրանք տարանջատվում են ըստ անհատական, արդյունաբերական սպառման, սոցիալ-տնտեսական կատեգորիայի, աշխարհագրական գոտու, ընտանիքի կամ կազմակերպության, գործունեության տեսակի, ընկերության չափի: Մակրոհատվածավորման մակարդակում օգտագործվում են միայն սպառողների ընդհանուր բնութագրերը:

Գործառնությունները (պահանջմունքները) կազմում են սպառողների կողմից որոնվող լուծումների համախումբ, որն անհրաժեշտ է բավարարել ապրանքի կամ ծառայության միջոցով: Գործառնություններ են ցավազրկումը, ջերմության իջեցումը, բեռնափոխադրումները, ատամի մաքրումը, բժշկական ախտորոշումը և այլն: Միևնույն գործառնությունը տարբերվում են ըստ իրականացման եղանակների՝ տեխնոլոգիաների: Հարկ է նշել, որ բավականին բարդ է սահմանազատել «գործառնություն» և

«օգուտ» կատեգորիաները: Ի տարբերություն օգուտների՝ գործառնությունները կարող են աստիճանակարգվել և միաժամանակ՝ իրականացվել: Օրինակ՝ ատամի մաքրում և միաժամանակ՝ պաշտպանություն կարիեսից, մազերի լվացում և միաժամանակ՝ թեփի առաջացման կանխարգելում և այլն: Այլ կերպ ասած, գործառնությամբ բնութագրվում է որպես սպառողների խմբի կողմից պահանջվող օգուտների փաթեթ:

Տեխնոլոգիաները գործառնությունների իրականացման այլընտրանքային եղանակներ են կամ միջոցներ: Օրինակ՝ սուսպենզիան և դեղահաբը «ջերմության իջեցում» գործառնության տեխնոլոգիաներ են, ներկը կամ պաստառը՝ «ներքին հարդարում» գործառնության, իսկ ավտոճանապարհները, երկաթուղին, օդային և ծովային (գետային) ճանապարհները «բեռնափոխադրում» գործառնության տեխնոլոգիաներ են:

Օգտագործելով բազային շուկայի բնութագրման չափանիշները՝ դեղագործական ընկերության բիզնեսն, օրինակ, կարող է որոշվել հետևյալ կերպ.

- Գործառնությամբ՝ ջերմության իջեցում և ցավազրկում:
- Սպառողների խումբ՝ մանկահասակ երեխաներ:
- Տեխնոլոգիա՝ քաղցրահամ սուսպենզիայի պատրաստում:

Սակայն մակրոհատվածավորման գործընթացում կարևորվում է ոչ միայն բազային շուկայի բնութագրումը, այլև դրա սահմանների որոշումը: Այդ նպատակով առանձնացվում են բազային շուկայի հետևյալ կառուցվածքները կամ հասկացությունները³.

- Ապրանքի շուկա. սպառողների կոնկրետ խումբ է, որը միևնույն տեխնոլոգիական հիմքով գործառնության կամ գործառնությունների համախմբի պահանջմունք ունի:
- Լուծման շուկա. բնորոշվում է սպառողների մեկ խմբով և մեկ գործառնության իրականացման այլընտրանքային տեխնոլոգիաների համախմբով:
- Ճյուղ. բնորոշվում է միասնական տեխնոլոգիայով և կախված չէ դրա հետ կապված գործառնություններից կամ սպառողների խմբերից:

«Ճյուղ» հասկացությունը շուկայի ավանդական բնորոշում է, որը մարքեթինգային տեսանկյունից՝ չափազանց ընդհանրացված բնույթ է կրում: Այս շուկան ենթադրում է ոչ թե ըստ առաջարկի, այլ ըստ պահանջարկի շուկայական ընդգծված կողմնորոշում: Բացի այդ, այն կա-

³ St'u Крoфт М. Сегментирование рынка. СПб.: Питер, 2001, էջ 177:

որոշ է ընդգրկել տարատեսակ գործառնություններ և սպառողների խմբեր, որոնք միմյանց հետ կապված չեն: Չնայած, օրինակ, «կենցաղային տեխնիկա» ճյուղին են դասվում ինչպես միկրոալիքային վառարանները, այնպես էլ արդուկները, սակայն դրանք, սպառողի հնարավոր աճի և վարքագծի տեսանկյունից՝ էապես տարբեր են:

Ճյուղը՝ որպես բազային շուկա, ուշագրավ է գործառնությունների և սպառողների խմբերի համասեռության բարձր աստիճանի դեպքում: Հատկանշական է, որ վիճակագրական տեղեկատվությունը հիմնվում է գլխավորապես ճյուղային չափանիշների վրա:

«*Լուծման շուկա*» բնորոշումը բավականին մոտ է բազային պահանջմունքների հայեցակարգին: Սակայն այս հասկացությունը նաև շահավետորեն տարբերվում է, քանի որ ենթադրում է միևնույն գործառնությի իրականացնող այլընտրանքային ապրանքի կամ տեխնոլոգիայի գոյությունը: Բազային շուկայի նման որոշումը ոչ միայն դյուրին է դարձնում այլընտրանքային տեխնոլոգիաներին հետևելու գործընթացը, այլև ընդգծում է դրանց դիտարկման օգտակարությունը: Առավել ևս, երբ տեխնոլոգիական նորարարություններն ընդունակ են էապես փոխել շուկայի սահմանները: Սակայն խնդիրը բարդանում է, երբ ընկերության կողմից վերահսկվող տեխնոլոգիաները չափազանց բազմազան են և բացարձակապես տարբեր:

«*Ապրանքի շուկա*» հասկացությունն ընդգծված մարքեթինգային կողմնորոշում ունի, որ հարաբերակցվում է ռազմավարական բիզնես-միավորի հասկացությանը և մոտ է շուկայական իրականությանը: Այս շուկան ենթադրում է ռազմավարական գործունեության հետևյալ տարրեր՝

- սպասարկվող սպառողներ,
- առաջարկվող օգուտների փաթեթ,
- ուղղակի մրցակիցներ, որոնց պետք է գերազանցել,
- սուբստիտուտ-տեխնոլոգիաներ և մրցակիցներ, որոնց պետք է հետևել,
- առանցքային ունակություններ, որոնք պետք է ձեռք բերել,
- շուկայի առանցքային խաղացողներ, որոնց հետ պետք է գործ ունենալ:

Բազային շուկայի տարանջատումն ըստ ապրանքային շուկաների՝ ուղղորդում է շուկայի ընդգրկման ռազմավարությունը, ինչպես նաև կանխորոշում է ընկերության կազմակերպական կառուցվածքը: Սակայն այս որոշման սահմանափակում է հանդիսանում ապրանքի շու-

կայի չափման բարդությունը, որը պայմանավորված է պաշտոնական վիճակագրության ճյուղային բնությամբ:

Մակրոհատվածավորման ռազմավարական վերլուծությունը հնարավորություն է տալիս բացահայտելու հավանական նոր հատվածներ՝ պատասխանելով հետևյալ հարցերին.

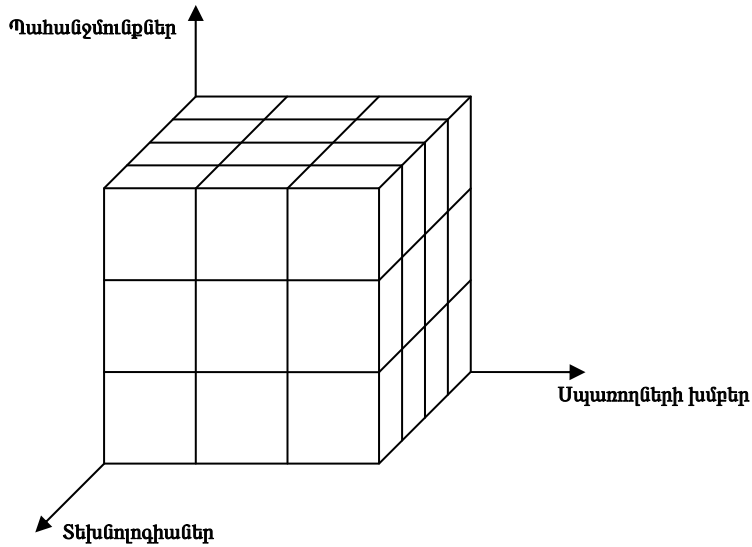
- գոյություն ունի՞ արդյոք պահանջվող գործառնությի իրականացնող այլ տեխնոլոգիա,
- կատարելագործված ապրանքը կարո՞ղ է իրականացնել լրացուցիչ գործառնություններ,
- կա՞ն համանման պահանջմունքներ ունեցող սպառողների այլ խմբեր,
- հնարավորություն կա՞ բավարարելու որոշ գնորդների պահանջմունքներ՝ նվազեցնելով գործառնությունների թիվը (գնի համապատասխան իջեցման պայմանով),
- կա՞ն արդյոք գործառնությունների, ապրանքների (ծառայությունների) նոր համախմբեր, որոնք պիտանի են միասնական վաճառքի համար:

Այս վերլուծության շրջանակում իրականացվում է հատվածավորման բազաների բաժանում ըստ հատվածավորման փոփոխականների, որը հնարավորություն է ընձեռում շուկայական հնարավորությունները մակրոհատվածավորման ցանցի կամ մատրիցի ձևով ներկայացնելու համար:

Օրինակ՝ բեռնատար ավտոմեքենաների շուկայի հատվածավորման երեք բազայի (պահանջմունքներ, տեխնոլոգիաներ և սպառողներ) առկայության պարագայում կարող են առանձնացվել համապատասխանաբար երեք, չորս և երեք փոփոխական.

- Պահանջմունքներ (գործառնություններ). տարածաշրջանային, ազգային և միջազգային բեռնափոխադրումներ:
- Տեխնոլոգիաներ. օդային, երկաթուղային, ջրային և ավտոմոբիլային ճանապարհներ:
- Սպառողներ. անհատական կարիքների համար բեռնափոխադրողներ, մասնագիտացած բեռնափոխադրողներ, բեռնափոխադրող ընկերություններ:

Հատվածավորման բազաների և փոփոխականների համադրության արդյունքում ստացվող 108 հատվածներ (3x4x3x3) ենթարկվում են վերլուծության ըստ կարևորության և միավորվում մակրոհատվածավորման մատրիցի ձևով (գծանկար 2.2):



Գծանկար 2.2. Մակրոհատվածավորման մատրից

Այս ընթացակարգում առաջարկվում է ղեկավարվել հետևյալ կանոններով՝

- վերլուծության իրականացում ըստ հատվածավորման փոփոխականների առավելագույն ընդարձակ ցանկի,
- միայն ռազմավարական նշանակություն ունեցող փոփոխականների ընտրություն,
- փոփոխականների քանակի կրճատում՝ ելնելով կոռելյացիոն կապերի առկայությունից,
- փոփոխականների բացառում, որոնց համադրությունները սկզբունքորեն չեն կարող գոյություն ունենալ,
- էապես չտարբերվող կամ աննշան մեծությամբ փոփոխականների վերախմբավորում,
- զբաղեցրած և նոր կամ հնարավոր հատվածների ներառում մատրիցի մեջ:

Մատրիցի գործողությունը ստուգելու համար սպառողները և մրցակիցները բաշխվում են ըստ առանձնացված հատվածների: Այդպիսով ոչ միայն բացահայտվում է յուրաքանչյուր հատվածի հավանական ըստ ծավալի և աճի, այլև գնահատվում է դրանցում ընկերության ընթա-

ցիկ մասնաբաժինը: Այսինքն՝ փորձ է արվում պատասխանելու հետևյալ հարցերին.

- Ո՞ր հատվածում (հատվածներում) է տեսանելի աճի առավելագույն տեմպը:
- Ինչպիսի՞ն է յուրաքանչյուր հատվածի ընդգրկման ընթացիկ մակարդակը:
- Որտե՞ղ են տեղաբաշխված հիմնական սպառողները:
- Որտե՞ղ են տեղաբաշխված ուղղակի մրցակիցները:
- Ինչպիսի՞ք են յուրաքանչյուր հատվածի պահանջները՝ սերվիսի, ապրանքի որակի տեսանկյունից:

Այս հարցերի պատասխանների իմացությունն ընկերությանը հնարավորություն է տալիս որոշելու շուկայի ընդգրկման ռազմավարությունը և վերախմբավորել միանման պահանջներով և (կամ) միատեսակ մրցակիցներով բնորոշվող հատվածները:

Սպառողական և գործարար շուկաներում մակրոհատվածավորման մոտեցումները սկզբունքորեն չեն տարբերվում:

2.3. ՄԻԿՐՈՀԱՏՎԱԾԱՎՈՐՄԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆԸ

Միկրոհատվածավորման նպատակն է նույնականացնել ապրանքային շուկայի (մակրոհատվածի) սպառողների խմբերը, որոնք ցանկանում են այս կամ այն ապրանքից ստանալ օգուտների միևնույն հավաքածուն: Այսինքն՝ այս դեպքում հիմք է ընդունվում «ապրանքը որպես օգուտների համախումբ» հայեցակարգը, որը ենթադրում է բազային սերվիսի տրամադրման ձևերի և լրացնող ծառայությունների բազմազանություն: Դա ընկերությանը թույլ է տալիս լավագույն ձևով բավարարել սպառողների պահանջները՝ ձևավորելով մրցակցային առավելություն ապահովող տարբերակման ռազմավարություն: Այստեղ անհրաժեշտ է հստակորեն տարբերակել տարբերակման և հատվածավորման հասկացությունները: Տարբերակում իրականացվում է երկու մակարդակում՝

- ըստ նույնատիպ ապրանքներ արտադրողների,
- ըստ տարբեր հատվածների կողմնորոշված միևնույն արտադրողի ապրանքների:

Այսինքն՝ տարբերակումը հիմնվում է ապրանքների բազմազանության վրա: Մինչդեռ հատվածավորման հիմք է ծառայում սպառողների

պահանջմունքների բազմազանությունը: Այլ կերպ ասած, տարբերակումն առաջարկի բազմազանությունը նկարագրող հայեցակարգ է, իսկ հատվածավորման հայեցակարգը նկարագրում է պահանջարկի բազմազանությունը:

Շուկայի ռազմավարական միկրոհատվածավորման խնդիրները, ըստ էության, ներառում են ռազմավարական մարքեթինգի գրեթե բոլոր գործառնությունները.

- Արտադրողի մրցակցային առավելության հետազոտություն:
- Արդյունքի գործառնությունների որոշակիացում և մրցունակության չափանիշների որոշում:
- Սպառողների պահանջմունքների և դրդապատճառների, հոգեկերտվածքի և արժեհամակարգի ճշգրտում:
- Շուկաների և արտադրողների գործունեության վրա արտաքին միջավայրի գործոնների ազդեցության ճշգրտում:
- Ռազմավարությունների ճշգրտում ըստ որոշված բազային շուկաների:

Միկրոհատվածավորման ռազմավարական վերլուծությունն իրականացվում է ըստ հետևյալ փուլերի.

- Հատվածավորման վերլուծություն. ապրանքային շուկաները բաժանվում են հատվածների՝ ըստ ապրանքի ցանկալի առավելությունների համասեռության:
- Նպատակային հատվածների ընտրություն. ելնելով ընկերության խնդիրներից և հնարավորություններից՝ ընտրվում է մեկ կամ մի քանի նպատակային հատված:
- Դիրքավորման ընտրություն. ելնելով հավանական սպառողների սպասումներից և հաշվի առնելով մրցակիցների դիրքերը՝ յուրաքանչյուր հատվածում ընտրվում է որոշակի դիրք:
- Նպատակային մարքեթինգային ծրագրի մշակում. մշակվում է նպատակային հատվածների բնութագրերին հարմարեցված մարքեթինգի ծրագիր:

Չնայած, ընդհանուր առմամբ, սպառողական և արդյունաբերական նշանակության ապրանքների շուկաների հատվածավորման մոտեցումներում չկան հայեցակարգային տարբերություններ, սակայն միկրոհատվածավորման մակարդակում ի հայտ են գալիս առանձնահատկություններ, որոնք պայմանավորված են հատվածավորման չափանիշների տարբերություններով:

I. Սպառողական ապրանքների շուկաների միկրոհատվածավորում

Սպառողական շուկաներում միկրոհատվածավորման վերլուծության առաջին փուլն իրականացվում է տարբեր եղանակներով.

- ըստ սպառողների սոցիալ-ժողովրդագրական բնութագրերի (սոցիալ-ժողովրդագրական կամ նկարագրական հատվածավորում),
- ըստ ապրանքի մեջ հավանական սպառողի կողմից որոնվող օգուտների (հատվածավորում ըստ օգուտների),
- ըստ ակտիվության, շահերի, կարծիքների նկարագրվող կենսառճի (սոցիալ-մշակութային կամ ըստ կենսառճի հատվածավորում),
- ըստ գնման վարքագծի բնութագրերի (վարքագծային հատվածավորում):

Սոցիալ-ժողովրդագրական հատվածավորումն անուղղակի մոտեցում է: Այս դեպքում գնորդների առանձնացման հիմք է հանդիսանում այն կանխավարկածը, որ սոցիալ-ժողովրդագրական տարբեր բնութագրերով մարդիկ ունեն նաև տարբեր պահանջմունքներ, տարբեր սպասումներ ապրանքից կամ ծառայությունից: Առավել հաճախ կիրառվող փոփոխականներ են սեռը, տարիքը, եկամուտը, աշխարհագրական դիրքը, կրթական մակարդակը, գործունեության բնույթը, ընտանիքի մեծությունը և սոցիալական պատկանելիությունը: Հատվածավորման այս մեթոդի դեպքում միաժամանակ կարող են օգտագործվել մեկից ավելի փոփոխականներ: Հարկ է նշել, որ սոցիալ-ժողովրդագրական հատվածավորումը կոչվում է նաև նկարագրական, որովհետև այն իրականացվում է ըստ փաստացի ավարտված գործողությունների տվյալների:

Նկարագրական հատվածավորման առավելություններն են պարզությունը և ցածր ծախսատարությունը: Բացի այդ՝ սոցիալ-ժողովրդագրական փոփոխականներին առնչվող տեղեկատվությունը, որպես կանոն, ենթակա է բաց հրապարակման:

Ուշագրավ է սպառողների սոցիալ-ժողովրդագրական բնութագրերի դիմամիկայի ազդեցությունը: Օրինակ՝ արդյունաբերական զարգացած երկրներում դիտվում է.

- ծնելիության նվազում,
- կյանքի միջին տևողության բարձրացում,
- աշխատող կանանց թվաքանակի աճ,
- ամուսնության տարիքի բարձրացում,
- ամուսնալուծությունների թվի ավելացում և այլն:

Այսօրինակ փոփոխություններն անմիջականորեն են ազդում պահանջարկի կառուցվածքի և սպառողների գնողունակ վարքագծի վրա: Սովորաբար առաջ են գալիս ոչ միայն նոր պահանջներ գոյություն ունեցող հատվածներում, այլև ձևավորվում են շուկայական նոր հատվածներ:

- տարեց քաղաքացիների հատված՝ բանկային ծառայությունների, ակտիվ հանգստի, բուժսպասարկման ոլորտներում,

- աշխատող կանանց հատված, որը պահանջում է ժամանակի տնտեսում ապահովող ապրանքներ կամ ծառայություններ (օրինակ՝ միկրոալիքային վառարաններ, կատալոգային առևտուր, սննդային կիսաֆաբրիկատներ) և այլն:

Այսպիսով, սոցիալ-ժողովրդագրական տվյալների օգտագործման նպատակներ են գոյություն ունեցող սպառողների նկարագրությունը և ուսումնասիրությունը, նպատակային հատվածի բնույթի կազմումը, հաղորդակցության միջոցների ընտրությունը, ինչպես նաև նոր ապրանքի հեռանկարային գնորդների բացահայտումը:

Սակայն հատվածավորման այս մեթոդն ունի նաև սահմանափակումներ: Բանն այն է, որ այս վերլուծությամբ պարզաբանվում են ոչ այնքան հատվածների ձևավորման պատճառները, որքան նկարագրվում են դրանց բնութագրերը: Այս պատճառով է, որ տնտեսապես զարգացած երկրներում, օրինակ, նվազում է սոցիալ-ժողովրդագրական տվյալների հիման վրա իրականացվող կանխատեսումների նշանակությունը, քանի որ սպառման ստանդարտացման արդյունքում տարբեր սոցիալական շերտեր ներկայացնող մարդիկ դրսևորում են մմանատիպ սպառողական վարքագիծ: Բացի այդ՝ միևնույն տարիքի, ընտանիքի միևնույն կազմ և եկամուտ ունեցող սպառողներ կարող են դրսևորել բոլորովին տարբեր, երբեմն՝ տրամագծորեն հակառակ վարքագիծ, որն արտահայտվում է նրանց գնողունակ սովորություններում և նախընտրություններում:

Ըստ օգուտների հատվածավորումն ամենագործուն մեթոդներից է, որը հիմնվում է սպառողների արժեհամակարգային տարբերությունների վրա: Սա պայմանավորված է այն հանգամանքով, որ միևնույն սոցիալ-ժողովրդագրական խմբում ընդգրկված մարդիկ կարող են ունենալ բացարձակապես տարբեր արժեհամակարգեր: Ապրանքը կարող է տարբեր արժեք ներկայացնել՝ կախված դրա հետ մարդու «շփման» փորձից: Օրինակ՝ մարդ կարող է ընտրել էժանագին սառնարան, սա-

կայն ձեռք բերել քանկարժեք հեռուստացույց, խոշոր գումար վճարել մեկ շիշ գինու համար և կրել էժանագին ժամացույց և այլն:

Ապրանքի գնման ժամանակ փնտրվող օգուտի արժեքն այն դրդիչ գլխավոր գործոնն է, որը ենթակա է նույնականացման: Հատվածավորման այս մոտեցումը նպատակ է հետապնդում փաստացի նկարագրել ոչ միայն սպառողների գնողունակ վարքագիծը, այլև բացատրել գնորդների նախընտրությունների տարբերությունները: Այս առումով, օրինակ, ձեռքի ժամացույցների շուկայում առանձնացվում է ըստ օգուտների չորս հատված, որոնցից յուրաքանչյուրին հատուկ է ապրանքի արժևորման իր դրսևորումը: Դրանք են.

- «Շահավետություն». այս խումբը ցանկանում է վճարել որքան հնարավոր է ցածր գին՝ բավարարվելով միայն ժամացույցի լավ աշխատանքով (այդպիսիք են «Seiko», «Pulsar», «Citizen» առևտրային մակնիշները):

- «Հեղինակություն և որակ». այս հատվածը պահանջում է երկարակյաց, բարձրորակ նյութերից պատրաստված և ռճական տեսք ունեցող ժամացույցներ: Նման որակների համար սպառողները պատրաստ են լրացուցիչ գումար վճարել (այդպիսիք են «Omega», «Rolex» մակնիշները):

- «Մոդա». այս խումբը պահանջում է, որպեսզի ժամացույցները լինեն գործառնական և միաժամանակ ներկայացնեն զգայական արժեք (օրինակ՝ «Swatch»):

- «Ժամացույցը որպես խորհրդանիշ». այս հատվածում կարևորվում է առևտրային մակնիշի համբավը, նրբագեղ դիզայնը: Այստեղ մշտապես նոր օգուտներ են ծագում՝ ընդգծելով նորաձևությունն ու վալեյությունը («Gucci» և «Armani»), սպորտային թեման («Tag Heuer Breitling»), նրբագեղությունը («Patek Philippe») և այլն:

Անհնար է տրամաբանական եզրահանգումներ կատարել՝ հիմնվելով սպառողների սոսկ ժողովրդագրական բնութագրերի վրա: Դրա մասին է խոսում հայտնի երևույթը, երբ ամենաթանկարժեք ժամացույցներ ձեռք են բերում ամենաբարձր և ամենացածր եկամուտ ունեցող մարդիկ:

Այսպիսով, ըստ օգուտների հատվածավորումը պահանջում է՝

- ապրանքի կատեգորիայի հետ զուգորդվող հատկությունների կամ օգուտների ցանկ,
- յուրաքանչյուր օգուտի հարաբերական կարևորության գնահատում,

- գմահատման միատեսակ համակարգով բնութագրվող սպառողների վերախմբավորման ընթացակարգ,
- բացահայտված հատվածների չափերի և բնույթի որոշում:

Բերանի խոռոչի հիգիենայի պարագաների արտադրության ոլորտում, օրինակ, սպառողների կողմից փնտրվող հիմնական օգուտներն են ատամների սպիտակությունը, շնչառության թարմությունը, հաճելի համը, ապրանքի արտաքին տեսքը, կարիեսի կանխարգելումը, լնդերի պաշտպանությունն ու փողի տնտեսումը: Ըստ այս օգուտների՝ առանձնացվում են հետևյալ հատվածները.

- «Կոսմետիկ»․ այս հատվածի անդամներին հուզում է գլխավորապես ատամների սպիտակությունը և շնչառության թարմությունը: Ընդգրկվում են, սովորաբար, ինտենսիվ ծխող և ակտիվ կյանք վարող՝ առավելապես երիտասարդ սպառողները:

- «Թերապևտիկ»․ ընդգրկված են մանկահասակ երեխա ունեցող ընտանիքները, որոնց լրջորեն մտահոգում է կարիեսի և լնդերի հիվանդության խնդիրը: Այստեղ նկատելի է ատամի բուժական մածուկների նախընտրությունը:

- «Սենսորային»․ հատվածում ներառված են մարդիկ, որոնք առավելապես շահագրգռված են ատամի մածուկի արտաքին տեսքով: Այստեղ մեծամասնություն են կազմում սպառող երեխաները:

- «Շահավետություն»․ ներառված են հիմնականում տղամարդիկ, որոնք կողմնորոշվում են ըստ գների: Նրանք մածուկների տեսակների միջև տարբերություններ չեն տեսնում:

Ակնհայտ է, որ ըստ օգուտների հատվածավորումն առանցքային նշանակություն ունի ընկերության ապրանքային քաղաքականության մշակման ժամանակ: Սակայն այս մեթոդն ունի որոշակի սահմանափակումներ՝ կապված ամենակարևոր օգուտի ընտրության բարդության հետ: Այն նաև ծախսատար է, քանի որ հիմնականում կիրառվում է սպառողական ապրանքների շուկաներում՝ պահանջելով առաջնային տեղեկատվություն:

Սոցիալ-մշակութային կամ ըստ կենսատճի հատվածավորումն անվանում են նաև փսիխոգրաֆիկ: Ըստ հատվածավորման այս մեթոդի՝ ենթադրվում է ժողովրդագրական ցուցանիշների համալրում այնպիսի տարրերով, ինչպիսիք են մարդկային գործունեության տեսակները, ակտիվությունը, հարաբերությունները, ընկալումներն ու շահերը, կարծիքներն ու նախընտրությունները:

Կենսատճն անհատի արժեհամակարգի, աշխարհայացքի և ակտիվության, ինչպես նաև սպառման ձևի համընդհանուր արդյունքն է: Այն նկարագրում է մարդկանց խմբերի կյանքի էությունը և տարբերությունը: Կենսատճի փորձառական հետազոտությունների զգալի մասն իրականացվում է մարդկային ակտիվության, շահերի և կարծիքների վերլուծության մակարդակում.

- *Ակտիվություն*․ պայմանավորված է մարդու գործունեությամբ կամ զբաղմունքով (հատվածավորման փոփոխականներ են աշխատանքը, հոբբին, սոցիալական միջոցառումները, հանգիստը, գնումները, սպորտը և այլն):

- *Շահեր*․ մարդու կողմից շրջակա միջավայրի տարրերի կարևորման դրսևորումներ են (հատվածավորման փոփոխականներ են ընտանիքը, տունը, աշխատանքը, նորածնությունը, նվաճումները, տեղեկատվության միջոցները, սնունդը և այլն):

- *Կարծիքներ*․ մարդու հայացքների համախումբ է (հատվածավորման փոփոխականներ են սպառողի կարծիքն իր մասին, սոցիալական հարցերի, քաղաքականության, կրթության, տնտեսության, մշակույթի վերաբերյալ և այլն):

Իրականացվում է կենսատճի ընդհանուր և հատուկ ուսումնասիրություն: Ընդհանուր հետազոտության պարագայում սպառողների համախումբը բաժանվում է ենթախմբերի ըստ այնպիսի ընդհանուր բնութագրերի, ինչպիսիք են «ըստ ընտանիքի կողմնորոշումը», «նորարարության ընկալունակությունը», «զգայունակությունը շրջակա միջավայրի հիմնախնդիրների նկատմամբ» և այլն: Այլ կերպ ասած, ենթախմբերը բնորոշվում են արժեքների և մոտիվացիաների առանձնահատուկ հավաքածուներով: Այս վերլուծության արդյունքում բացահայտվում են ոչ միայն հետազոտվող ապրանքի հավանական գնորդները, այլև սպառողների համար այլ գրավիչ ապրանքները և արդյունավետորեն հաղորդակցվելու եղանակները: Կենսատճի հատուկ ուսումնասիրությունը ենթադրում է մեկ ապրանք կամ ծառայություն: Վերջին հաշվով, կենսատճի ուսումնասիրության նպատակն է բացահայտել սպառողների վարքագիծը՝ կապված կոնկրետ ապրանքի կամ ծառայության ընկալման հետ:

Վարքագծային հատվածավորումը սպառողներին տարանջատում է ըստ փաստացի դրսևորվող գնողունակ վարքագծի: Այս մեթոդը նույնպես նկարագրական բնույթ ունի, քանի որ իրականացվում է փաստացի ավարտված գործողությունների տվյալների հիման վրա: Օգտա-

գործվում են այնպիսի չափանիշներ, ինչպիսիք են ապրանք օգտագործողի տեսակը, գնման ծավալը և նվիրվածության (լոյալության) մակարդակը, որոնց համապատասխան իրականացվում է հատվածավորում ըստ.

1. *Ապրանք օգտագործողի տեսակի.* տարբերակվում են ապրանք օգտագործողների, չօգտագործողների, նոր օգտագործողների, նախկին օգտագործողների, հավանական օգտագործողների, ինչպես նաև պատահական և կանոնավոր օգտագործողների հասկացությունները: Համաձայն այս կատեգորիաների՝ կիրառվում են վաճառքի և հաղորդակցության տարբեր մոտեցումներ:

2. *Գնման ծավալի.* բազմաթիվ շուկաներում վաճառքի ծավալի մեծ բաժինն ընկնում է գնորդների փոքր մասին: Հաճախ ապրանքի օգտագործողների 20%-ը սպառում է ողջ ապրանքի 80%-ը: Ընդունված է տարբերակել ակտիվ օգտագործողների, չափավոր օգտագործողների և չօգտագործողների կատեգորիաները: Ընդ որում, ակտիվ օգտագործողները համարվում են հիմնական գնորդներ:

3. *Լոյալության մակարդակի.* ապրանքի գոյություն ունեցող սպառողները լինում են չափազանց նվիրված, չափավոր նվիրված և մակնիշից-մակնիշ անցնողներ: Լոյալության բարձր մակարդակը բնութագրական է հատկապես ծխախոտի, գարեջրի, ատամի մածուկի շուկաներին: Հարկ է նշել, որ հարաբերությունների մարքեթինգի նպատակն է հավատարիմ սպառողների պահպանումը:

Հատվածավորման այս մեթոդը հիմնվում է ընկերության ներքին տեղեկատվության համակարգի և հաճախորդների տվյալների բազայի վրա: Այն լայնորեն կիրառվում է նաև սպառողների հետ հարաբերությունների կառավարման շրջանակում և հայտնի է որպես «հարաբերությունների վրա հիմնված վաճառք»:

Վարքագծային հատվածավորման փոփոխականները ներկայացվում են ըստ՝

- գնման առիթի (սովորական գնումներ և գնումներ՝ հատուկ իրադարձությունների կապակցությամբ),
- սպառման ինտենսիվության (ցածր, միջին, բարձր գնողունակ ակտիվություն),
- օգտագործողի կարգավիճակի (ապրանքի չօգտագործող, նախկին օգտագործող, հավանական օգտագործող, նոր օգտագործող, մշտական օգտագործող),

- լոյալության աստիճանի (ապրանքի նկատմամբ լոյալությունը բացակայում է, միջին է, ուժեղ կամ բացարձակ),
- գնման պատրաստակամության աստիճանի (ապրանքի մասին չտեղեկացված, տեղեկացված, իմացող, շահագրգռված, ցանկացող, գնման պատրաստվող),
- ապրանքի նկատմամբ վերաբերմունքի (հիացական, բարենպաստ, անտարբեր, բացասական, թշնամական):

Այս մոտեցումը թույլ է տալիս մշակել հաղորդակցության ռազմավարություններ՝ ըստ օգտագործողի կատեգորիայի: Այսինքն՝ կարելի է իրականացնել ապրանքի հարմարեցում՝ ըստ փոքր, միջին և խոշոր օգտագործողների, չնայած դա չափազանց ծախսատար է:

II. *Արտադրական նշանակության ապրանքների շուկաների միկրո-հատվածավորում*

Նկարագրական հատվածավորումը հենվում է արդյունաբերական հաճախորդի պրոֆիլի նկարագրական չափանիշների վրա: Գործարար շուկաներում հատվածավորման ժողովրդագրական փոփոխականներ են արդյունաբերության ճյուղը, սպառողի չափը կամ մեծությունը և տեղաբաշխման վայրը: Այս դեպքում առանձնացվում են նաև որոշակի գործառնական փոփոխականներ, ինչպիսիք են տեխնոլոգիան (սպառողների տեսանկյունից՝ ուշադրության արժանի տեխնոլոգիաները), ապրանքի օգտագործումը (բարձր, չափավոր կամ ցածր ակտիվություն դրսևորող սպառողները) և պահանջվող ապրանքի կամ ծառայության ծավալը (մեծ կամ փոքր ծավալի պահանջ ունեցող սպառողները):

Ըստ օգուտների հատվածավորումը գործարար հաճախորդներին տարանջատում է ըստ արտադրության տեսակի կամ ապրանքի վերջնական օգտագործման: Սովորաբար հատվածավորումն իրականացվում է ըստ կոնկրետ օգուտների, այսինքն՝ ապրանքի արդյունավետության կամ սպասարկման ծառայության արագության, սպասարկման լիարժեքության, ապրանքի հետ աշխատելու փորձի, սպասարկման հետվաճառքային պահանջմունքների, ինչպես նաև ըստ անորոշությունների և որակի (հուսալիության) պահանջմունքների:

Հասում գործարար շուկաներում իրականացվում է նաև գնորդների տարանջատում ըստ ապրանքի գնի (բարձր, ցածր) և սպասարկման ծախսերի (բարձր, ցածր):

Վարքագծային հատվածավորման նպատակն է արդյունաբերական հաճախորդների հետ մերձեցման ռազմավարություն կառուցել՝ հաշվի առնելով ընկերության գնման կենտրոնի կառուցվածքը և գործառնա-

կան առանձնահատկությունները: Վարքագծային հատվածավորման փոփոխականներ են.

1. Գործնական գնումներ (մատակարարման կազմակերպում, ընկերության մասնագիտացում, գոյություն ունեցող հարաբերություններ, գնումների քաղաքականություն):

2. Իրավիճակային գործոնները (պատվերի կատարման հրատապություն, ապրանքի կիրառման ոլորտ, պատվերի մեծություն):

3. Գնորդի առանձնահատկությունները (գնորդի և վաճառողի նմանություն, ռիսկի ընկալում, լոյալություն):

Վարքագծային այս բնութագրերն անհնար է անմիջականորեն բացահայտել, հետևաբար նաև դժվար է դրանք նույնականացնել:

Գոյություն ունի գործարար շուկայում հատվածավորման բազաների ընտրության երկու հիմնական մոտեցում.

I. Ենթադրվում է երկու փուլ.

ա) Մակրոհատվածների որոշում՝ օգտագործելով հատվածավորման այնպիսի բազաներ, ինչպիսիք են վերջնական սպառողների շուկան, արտադրանքի կիրառման ոլորտը, սպառման տեմպը, գնորդ-ընկերության չափը և աշխարհագրական տեղաբաշխումը:

բ) Մակրոհատվածների բաժանում՝ հատվածավորման այնպիսի բազաների օգնությամբ, ինչպիսիք են պաշտոնը, անհատական բնութագրերը, վերաբերմունքը մատակարարի նկատմամբ, գնման գործընթացի փուլը:

II. Առաջարկվում է հատվածավորման ընթացակարգ, որը հիմնվելով չափանիշների հինգ խմբի վրա՝ գործում է ըստ ներդրված աստիճանակարգի.

1. Կազմակերպության ժողովրդագրական բնութագրեր (ճյուղ, չափեր կամ մեծություն, աշխարհագրական դիրք):

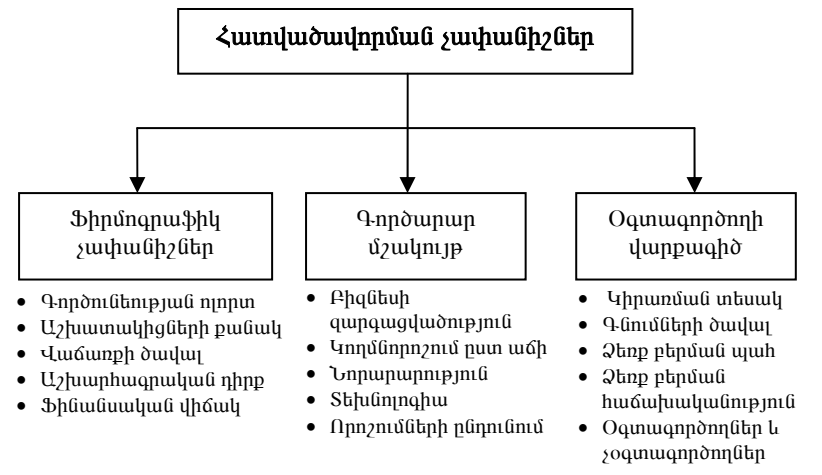
2. Գործառնական փոփոխականներ (տեխնոլոգիա, օգտագործող/օգտագործող կարգավիճակ, առկա ռեսուրսներ):

3. Գնման մոտեցումներ (գնման կենտրոնի կազմակերպում, գնման քաղաքականություն, գնման չափանիշներ):

4. Իրավիճակային գործոններ (պատվերի կատարման հրատապություն, ապրանքի կիրառություն, պատվերի չափ կամ մեծություն):

5. Անհատական բնութագրեր (մոտիվացիա, գնորդի և վաճառողի հարաբերություններ, ռիսկի ընկալում):

Գործարար շուկաների հատվածավորումն ըստ օգուտների նույնպես ավելի պարզ է իրականացվում, քան սպառողական շուկաներինը: Բանն այն է, որ գործարար շուկաներում արտադրանքի օգտագործողները մասնագետներ են, որոնք ընդունակ են հստակորեն ձևակերպել իրենց պահանջմունքները և գնահատել ապրանքի տարբեր հատկությունների հարաբերական կարևորությունը (գծանկար 2.3):



Գծանկար 2.3. Գործարար շուկաների հատվածավորման չափանիշները

Հատվածավորման գործընթացի հաջորդ փուլը ենթադրում է հատվածավորման բազաների (նպատակային հատվածների) ընտրություն, այսինքն՝ հատվածների ստացված տարբերակների նեղացում և վերանայում կամ, այլ կերպ ասած, «լավագույն» հատվածների առանձնացում ըստ հատվածավորման արդյունավետության պայմանների: Դրանք են.

- Տարբերակված արձագանք. հատվածը պետք է օժտված լինի վառ արտահայտված տարբերությամբ, իսկ դրա անդամները՝ տարբեր կերպ արձագանքեն մարքեթինգային համալիրի տարրերին կամ փոփոխականներին: Այլ կերպ ասած, անհրաժեշտ է, որպեսզի դրսևորվեն հատվածների և դրանց տարբեր անդամների զգայունակության ընդգծված տարբերություններ: Ընդ որում, հատվածների վարքագծային տարբերությունը պետք է մաքսիմալացվի (տարասեռության պայման),

միաժամանակ մաքսիմալացնելով նաև հատվածների անդամների միջև տարբերությունները (համասեռության պայման): Հատվածները չպետք է միմյանց ծածկեն, քանի որ դա հանգեցնում է ընկերության ապրանքների շրջանակում, այսպես կոչված, «կանխբալիզմի» երևույթի: Հատվածը համասեռ է այնքանով, որքանով հստակ է որոշված ապրանքի բնույթը: Հարկավոր է նկատի ունենալ, որ հատվածի համասեռությունից չի հետևում բոլոր կատեգորիաների գնորդների փոխադարձ բացառում: Անհատը կարող է ներառվել միայն մեկ հատվածում: Տարբեր հատվածներից ապրանքներ կարող են ձեռք բերվել միևնույն մարդու կողմից ընտանիքի տարբեր անդամների, օգտագործման տարբեր ձևերի համար կամ, պարզապես, բազմազանության նպատակով: Հատվածը ներառում է ոչ այնքան գնորդներին, որքան այն ապրանքները, որոնք ձեռք են բերվում նրանց կողմից:

- *Էականություն կամ համարժեք չափ.* հատվածը պետք է լինի բավականին մեծ (այսինքն՝ ներառի բավարար թվով սպառողներ) և շահութաբեր, որպեսզի իմաստավորված լինի դրա սպասարկումը: Ընդ որում, սպառողները պետք է կարողանան ապահովել իրացում կամ օժտված լինեն նոր ապրանքի և մարքեթինգային ծրագրի մշակումը խթանելու ունակությամբ: Ցանկացած հատված պետք է ներկայացնի առանձին մարքեթինգային ռազմավարության մշակումն արդարացնող հնարավորինս մեծ համասեռ խումբ: Գնումների ծավալի և հաճախականության տեսանկյունից՝ այս պայմանը վերաբերում է ոչ միայն հատվածի չափին, այլև կենսապարբերաշրջանին: Ֆինանսական առումով՝ հատվածի չափը կամ մեծությունը պետք է նշանակալի լինի: Անհրաժեշտ է, որպեսզի հատվածում ապահովվի առաջարկվող ապրանքի ընդունելի գին: Հարկ է նշել, որ այս պայմանի բավարարումն առաջ է բերում փոխհամաձայնության անհրաժեշտություն մարքեթինգ մենեջմենթի տրամաբանության (շուկայի պահանջմունքների բավարարում նեղ հատվածի միջոցով) և գործառնական մենեջմենթի տրամաբանության (մասշտաբի էֆեկտ՝ արտադրության պայմանների ստանդարտացման ճանապարհով) միջև:

- *Չափելիություն.* ենթադրվում է հատվածների չափերի, գնողունակության մակարդակի և գնորդների հիմնական վարքագծային բնութագրերի որոշում: Ընդ որում, հատվածների չափումը չափազանց բարդ է հատկապես վերացական փոփոխականների պարագայում, որը բնորոշ է ըստ օգուտների և ըստ կենսատոհի հատվածավորմանը: Առավել

կոնկրետ փոփոխականներ օգտագործվում է նկարագրական հատվածավորման դեպքում:

- *Մատչելիություն կամ հասանելիություն.* հատվածները պետք է ենթակա լինեն ընդգրկման և սպասարկման: Ընդ որում, հատվածի հնարավոր ընդգրկման աստիճանն անվանում են մատչելիություն: Սովորաբար, օգտագործվում են հավանական գնորդների ընդգրկման հետևյալ եղանակները.

- ա) Գնորդների ինքնընտրանք (ավտոսելեկցիա). շուկան ընդգրկվում է ամբողջությամբ: Ապրանքն ու ապրանքի գովազդն ուղղորդվում են ըստ ընտրված նպատակային խմբերի:

- բ) Սպառողներն իրենք են իրենց «հայտնաբերում»՝ շահագրգռություն ցուցաբերելով գովազդի նկատմամբ:

- գ) Վերահսկվող ներգրավում. ընդգրկվում են միայն նպատակային սպառողները:

- *Գործունակություն կամ պիտանելիություն.* շուկայական հատվածներ ներգրավելու և սպասարկելու համար անհրաժեշտ է օժտված լինել արդյունավետ ծրագրեր մշակելու հնարավորությամբ: Այսինքն՝ սպասարկման ենթակա ցանկացած հատված պետք է համապատասխանի ընկերության հնարավորություններին: Բացահայտելով բազմաթիվ շուկայական հատվածներ, ընկերության ռեսուրսները կարող են չբավարարել ըստ յուրաքանչյուր հատվածի առանձին մարքեթինգային ծրագրի մշակելու համար:

Այսպիսով, հատվածավորման հստակության աստիճանը կենսական նշանակություն ունի հատկապես սուր մրցակցային շուկաներում:

2.3. ԱՐՏԱՔԻՆ ՄԻՋԱՎԱՅՐԻ ՀԱՏՎԱԾԱՎՈՐՄԱՆ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ

Մարքեթինգային գործունեության տեսանկյունից՝ ուշագրավ է արտաքին միջավայրի ռազմավարական հատվածավորման հայեցակարգը: Այս մոտեցումը ենթադրում է, որ շուկայական հատվածներն արտացոլում են ընկերության և արտաքին միջավայրի, այսինքն՝ սպառողների, ռեսուրսների մատակարարների և ընկերության գործունեության վրա ազդող բազմազան այլ խմբերի փոխհարաբերությունները: Այլ կերպ ասած, առաջարկվում է որոշակի ընկերության կախվածության բնույթն ազգային տնտեսության ինստիտուցիոնալ միջավայրից՝

հիմնվելով հետևյալ առանցքային ռազմավարական հատվածների վրա.

- *Տնտեսավարման ռազմավարական գոտի.* արտաքին միջավայրի առանձնացված հատված է, որտեղ ընկերությունը ելք ունի կամ ցանկանում է ունենալ: Այլ կերպ ասած, հատվածը դիտարկվում է որպես պահանջմունքների յուրօրինակ համախումբ, որի հիման վրա ընկերությունը պետք է դեկլավարվի ապրանքային տեսականու ընտրության ժամանակ, եթե ցանկանում է բավարարել սպառողների պահանջները:

- *Ռազմավարական ռեսուրսների գոտի.* մատակարարների համախումբ է, որն ընդունակ է ապահովել ապրանքի արտադրության և շուկա դուրս բերման համար անհրաժեշտ ռեսուրսներ: Այս հատվածը ձևավորում է մատակարարների հետ փոխհարաբերությունների եղանակներն ու նորմերը, որոնցով ընկերությունը պետք է դեկլավարվի, եթե ցանկանում է ապահովել ռեսուրսների համապատասխանությունն ըստ ապրանքի և ընկերության գործառնության անխափանության:

- *Ռազմավարական ազդեցության խումբ.* շփման լսարանների համախումբ է, որն ունակ է ազդել ընկերության առաքելության վրա, ինչպես ընդլայնման կամ նեղացման, այնպես էլ արմատական փոփոխության առումով: Այդպիսիք են պետական և կառավարման հիերարխիայի տարբեր մակարդակի իշխանական, ֆինանսական կառույցները, ինչպես նաև տնտեսական գործակալները (ձևական ինստիտուտներ): Շփման լսարաններին են դասվում տարաբնույթ հասարակական կազմակերպությունները (կրոնական կառույցներ, մշակութային, սպառողների շահերի պաշտպանության կազմակերպություններ և այլն), որոնք ձևավորում են ոչ ձևական հասարակական ինստիտուտներ:

Ընդունվում է, որ արտաքին միջավայրի նման ռազմավարական հատվածների վերլուծությունը հնարավորություն է տալիս որոշել ընկերության զարգացման առավել ռացիոնալ ուղղությունները: Օրինակ՝ նորագույն տեխնոլոգիայի ստեղծումն ընկերության համար առաջ է բերում հիմնախնդիր, որը կապված է դրա ներդրման և (կամ) գործող տեխնոլոգիայի պահպանման ռազմավարական ընտրության հետ (այսինքն՝ նոր տեխնոլոգիայի ներդրմանը զուգահեռ, պահպանել ավանդական տեխնոլոգիան ժամանակի որոշակի հատվածում, թե՞ կտրուկ անցում կատարել նորին, որի հետևանքով ընկերության արտադրանքի որոշակի մասն անխուսափելիորեն վաղաժամ կծերանա): Այս ընտրությունը հիմնվում է պահանջարկի, տեխնոլոգիայի և ապրանքի կամ ծա-

ռայության կենսապարբերաշրջանի, ինչպես նաև դիտարկվող ռազմավարական հատվածում ձևավորված իրավիճակային վերլուծության վրա:

Ըստ էության, արտաքին միջավայրի ռազմավարական հատվածավորումը միջավայրի անորոշության աստիճանի նվազեցման և ընկերության համար կարևորագույն տնտեսական ու հասարակական ինստիտուտների կոնկրետացման միջոց է: Հարկ է նշել, որ մարքեթինգի տեսանկյունից՝ կարևոր նշանակություն ունի տնտեսավարման ռազմավարական գոտու առանձնացման և դրա գրավչության գնահատման մոտեցումը, որ ենթադրում է հետևյալ չափանիշների վերլուծության իրականացում.

1. *Աճի հեռանկար.* արտահայտվում է ապրանքի կամ ծառայության թողարկման ծավալի հնարավոր աճի տեմպերով, որոնք փոխկապակցվում են ապրանքի կամ ծառայության պահանջարկի կենսապարբերաշրջանի փուլերի հետ:

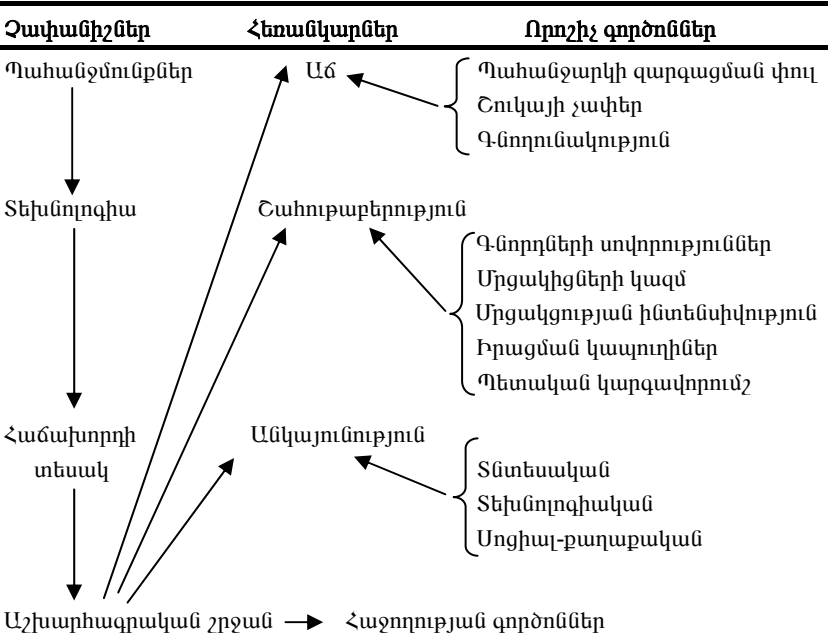
2. *Ապրանքի շահութաբերության հեռանկար.* այն կախված է սպասվող շահույթի ստացման հնարավորություններից, ինչպես նաև արտադրական ծախսերի պահանջվող մակարդակի նվաճումից:

3. *Արտաքին միջավայրի անկայունության սպասվող մակարդակ.* այն մակարդակն է, երբ վաճառքի ծավալի ու արտադրության շահութաբերության աճի հեռանկարները կորցնում են որոշակիությունը և կարող են փոխվել:

4. *Մրցակցության հաջողության գլխավոր գործոններ.* դրանք արտացոլում են մրցակցության սրությունը, մրցակիցների տեխնիկական և տնտեսական քաղաքականությունը, ինչպես նաև ապրանքի կամ ծառայության մրցունակության պահանջվող մակարդակին հասնելու հնարավորությունները:

Հարկ է նշել, որ այս չափանիշները որոշվում են ըստ յուրաքանչյուր առանձնացված տնտեսավարման ռազմավարական գոտու վերլուծության (գծանկար 2.4)⁴:

⁴ St'u Экономическая стратегия фирмы, 4-е изд. СПб.: Специальная литература, 2003, էջ 323:



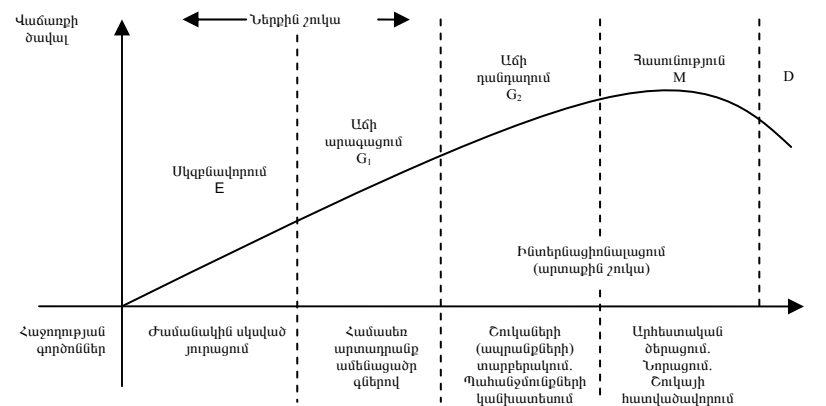
Գծանկար 2.4. Տնտեսավարման ռազմավարական գոտու առանձնացման գործընթացը

Ակնհայտ է, որ ռազմավարական տնտեսավարման գոտու առանձնացման գործընթացը սկսվում է ապրանքի հավանական սպառողների պահանջմունքների որոշումից: Պահանջմունքների բավարարման միջոցների (ապրանքների կամ ծառայությունների) բնույթից կախված՝ ուսումնասիրվում են հնարավոր տեխնոլոգիական լուծումները: Դրանց հիման վրա կանխատեսվում է գնորդի հնարավոր տեսակը, որը կարող է ձեռք բերել տվյալ տեխնոլոգիական հիմքով և փաստացի արտադրական ծախսերով որոշվող գնով ապրանքը կամ ծառայությունը: Այնուհետև որոշվում է հավանական հաճախորդների կենտրոնացման աշխարհագրական տարածաշրջանը:

Ենթադրվում է նաև տնտեսավարման ռազմավարական գոտու չափանիշների վրա ուղղակի ազդեցության գործոնների ուսումնասիրություն: Օրինակ՝ արտադրության աճի հեռանկարի վրա ազդում է ապրանքի պահանջարկի կենսապարբերաշրջանի փուլը, շուկայի հնարա-

վոր տարողունակությունը, սպառողների գնողունակությունը: Նման կերպ հետազոտվում են նաև ուղղակի ազդեցության այլ գործոնները:

Կարևոր նշանակություն ունի պահանջարկի կենսապարբերաշրջանի ազդեցությունը տնտեսավարման ռազմավարական գոտու աճի հեռանկարի վրա (գծանկար 2.5)⁵:



Գծանկար 2.5. Մրցակցության ռազմավարության էվոլյուցիան

Պահանջարկի կենսապարբերաշրջանի փուլային զարգացմանը գուզընթաց, մրցակցության ավանդական ռազմավարությունները, սովորաբար, կորցնում են իրենց արդյունավետությունը: Օրինակ՝ E և G₁ փուլերում ընկերությունն առավելագույն հաջողության կիսանի, եթե իր ողջ ջանքերը կենտրոնացնի ներքին շուկայի վրա: Սակայն աճի դանդաղումը գրավիչ է դարձնում արտաքին շուկան: Հետևաբար, ընկերությունը պետք է կանխատեսի պահանջարկի փուլերի փոփոխությունը և, ըստ այդմ՝ վերանայի իր ռազմավարությունը:

Տնտեսավարման ռազմավարական գոտին ընկերության արտաքին միջավայրի այն մասն է, որը՝

- ներկայացնում է արտադրանքի պահանջարկն ըստ ընկերության ռազմավարական ներուժի որոշակի կառուցվածքի,
- ունի օպտիմալ սահմաններ,
- գտնվում է բարենպաստ բիզնես-միջավայր ունեցող տարածաշրջանում,

⁵ Տե՛ս նույն տեղը, էջ 324:

- ընկերությանն ապահովում է ֆինանսական հոսքեր:

Ըստ էության, առաջարկվում է շուկայական հատվածի առանձնացման չորս չափանիշ: Դրանք բնորոշում են տնտեսավարման ռազմավարական գոտու գրավչությունը, որն առաջարկվում է գնահատել ըստ հետևյալ սկզբունքների՝

- տնտեսավարման ռազմավարական գոտու տնտեսական, տեխնոլոգիական, ինչպես նաև քաղաքական պայմանների համընդգրկուն կանխատեսում,
- տնտեսավարման ռազմավարական գոտու կարևոր միտումների և պատահական իրադարձությունների ազդեցության վերլուծություն, ինչպես նաև անկայունության գնահատում,
- տնտեսավարման ռազմավարական գոտու աճի միտումների և շահութաբերության արտարկում (էքստրապոլյացիա),
- պահանջարկի ձևավորման գործոնների վերլուծություն և հնարավոր փոփոխության գնահատում,
- աճի միտումների գնահատում,
- արտարկման (էքստրապոլյացիայի) ճշգրտում,
- շահութաբերության փոփոխության գնահատում,
- աճի հեռանկարի (G), շահութաբերության (P) և անկայունության հնարավոր մակարդակի (T՝ անբարենպաստ միտումներ, O՝ բարենպաստ միտումներ) համադրում:

Տնտեսավարման ռազմավարական գոտու գրավչության գնահատումը ներկայացվում է հետևյալ կերպ.

$$\Pi_{C3X} = \alpha G + \beta P + \gamma O - \delta T, \text{ որտեղ՝}$$

$\alpha, \beta, \gamma, \delta$ - համապատասխան գործոնների ներդրման հարաբերական գործակիցներն են (գործակիցների գումարը հավասար է 1):

Այսպիսով, շուկայի գրավչության հիմնախնդիրը մեկնաբանվում է ոչ թե ստեղծված ապրանքի իրացման, այսինքն՝ մարտավարական մարքեթինգի դիրքերից, այլ ընկերության ռազմավարության ձևավորման և մրցունակության տեսանկյունից: Ընդ որում, ենթադրվում է գրավչության գնահատում ոչ միայն «հատվածի գրավչության չափանիշ-մրցակցային կարգավիճակ» մատրիցի համաձայն, այլև առաջարկվում է մատրիցի կառուցում՝ ըստ ընկերության մրցակցային առավելության վրա «ազդային շղանկյան» ազդեցության և ընկերության ռազմավարական ներուժի զարգացման մակարդակների:

ՇՈՒԿԱՅԻ ԳՐԱՎՉՈՒԹՅԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԽՆԴԻՐՆԵՐԸ

3.1. ԱՊՐԱՆՔԱՅԻՆ ՊԱՀԱՆՁԱՐԿԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ռազմավարական հատվածավորման վերլուծությանը հաջորդում է մատրիցի կառուցում, որտեղ արտացոլվում են բազային շուկայի բաղկացուցիչ հատվածները կամ ապրանքի շուկաները: Նպատակային հատվածի (հատվածների) ընտրությունը ենթադրում է բիզնեսի հնարավորությունների դիտարկում դրանցում: Այսինքն՝ հատվածների գրավչության վերլուծություն, որի նպատակն է գնահատել և կանխատեսել հատվածի կամ ապրանքային շուկայի տարողունակությունը, կենսապարբերաշրջանը և հնարավոր շահույթը:

Շուկայի իրացման ներուժի գնահատումը ռազմավարական մարքեթինգի խնդիրներից է: Հարկ է նշել, որ ընկերությունը չի կարող որոշում ընդունել ներդրումների ծավալի և արտադրական հզորությունների վերաբերյալ, առանց շուկայական ներուժի գնահատման և կանխատեսման, որը ենթադրում է պահանջարկի վերլուծության իրականացում: Հետևաբար, կարևոր նշանակություն ունեն պահանջարկի վերլուծության հայեցակարգային դրույթները:

Ապրանքի կամ ծառայության պահանջարկն, ըստ էության, իրացված (իրացվող) արտադրանքի քանակությունն է: Տարբերակվում է պահանջարկի երկու մակարդակ՝

- առաջնային կամ ընդհանուր շուկայական պահանջարկ,
- ընկերության արտադրանքի պահանջարկ (ընտրանքային պահանջարկ):

Ապրանքի առաջնային պահանջարկն աշխարհագրական որոշակի տարածքում, որոշակի ժամանակահատվածում, տնտեսական և մրցակցային որոշակի միջավայրի պայմաններում սպառողների խմբի կողմից կատարված գնումների համախառն ծավալն է: Այն գնահատելու համար պետք է նախապես որոշել հատվածը կամ ապրանքային շուկան: Անհրաժեշտ է նկատի ունենալ, որ առաջնային պահանջարկը նաև միջավայրի և մարքեթինգային ջանքերի գործոնների ածանցյալ է:

Օգտագործվում են նաև «ապրանքի կատեգորիայի պահանջարկ» կամ, պարզապես՝ «կատեգորիայի պահանջարկ» տերմինները:

Ընկերության արտադրանքի պահանջարկն առևտրային մակնիշի կամ ընկերության մասնաբաժինն է ապրանքի կատեգորիայի առաջնային պահանջարկում՝ ըստ որոշակի ապրանքային շուկայի կամ հատվածի:

Հատկանշական են հետևյալ պայմանական իրավիճակները.

1. Ենթադրենք՝ «Ա» առևտրային մակնիշի վաճառքի ծավալի տարեկան աճը կազմում է 15%: Դա, ընդհանուր առմամբ, բավարար արդյունք կարելի է համարել: Սակայն, երբ բազային շուկայում առաջնային պահանջարկի աճը նույնպես 15% է, ապա առևտրային մակնիշի վաճառքի վերը նշված ցուցանիշն արդեն բավականին համեստ է թվում, քանի որ այն ընդամենը պահպանում է շուկայի մասնաբաժնի մակարդակը:

2. Եթե «Ա» առևտրային մակնիշի վաճառքի ծավալը տարեկան ավելանում է 15%-ով, իսկ շուկայի առաջնային պահանջարկը՝ 20%-ով, ապա կստանանք միջին մակարդակի արդյունավետություն, քանի որ արագ աճող շուկայում «Ա» մակնիշի մասնաբաժինը նվազում է: Ընդհակառակը, եթե առաջնային պահանջարկի աճը կազմի 10%-ով, ապա «Ա» մակնիշի արդյունավետությունը կգնահատվի բարձր:

3. Եթե «Ա» առևտրային մակնիշի վաճառքի ծավալը նվազի 5%-ով, իսկ առաջնային պահանջարկը՝ 10%-ով, ապա «Ա» մակնիշի արդյունավետությունը նույնպես կհամարվի բավականին բարձր, քանի որ կրճատվող շուկայում կապահովվի մասնաբաժնի ավելացում:

Այսպիսով, «Ա» մակնիշի վաճառքի ցուցանիշների ցանկացած մեկնաբանություն կախված է բազային շուկայի հատվածավորմամբ պայմանավորված հաշվանքի կետից:

Գոյություն ունի շուկայական երկու իրավիճակ. ա) երբ տեղի է ունենում առաջնային պահանջարկի ընդլայնում և բ) երբ առաջնային պահանջարկը չի ընդլայնվում:

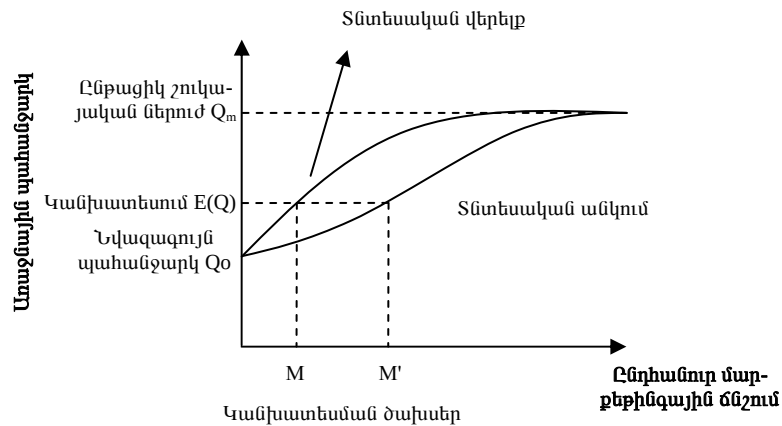
Առաջնային պահանջարկն ընդլայնվող է, եթե մակրոմարքեթինգային միջավայրը, ընդհանուր մարքեթինգային ջանքերի ծավալը և ինտենսիվությունն ազդում են առաջնային պահանջարկի վրա: Այս իրավիճակը հատուկ է նոր ապրանքի կենսապարբերաշրջանի ներդրման և աճի փուլերին, ինչպես նաև, երբ շուկայի ծածկման (հորիզոնական ընդգրկում) և շուկա ներթափանցման (ուղղահայաց ընդգրկում) ցուցանիշներն աննշան են:

Առաջնային պահանջարկը չընդլայնվող է, եթե մակրոմարքեթինգային միջավայրը և մրցակից ընկերությունների մարքեթինգային գործունեությունը չեն ազդում առաջնային պահանջարկի վրա: Այս պարագայում շուկաները հայտնվում են ստագնացիայի փուլում: Նման իրավիճակը բնորոշ է հասուն շուկաներին, երբ շուկայի ծածկման և ներթափանցման ցուցանիշները շատ բարձր են, իսկ վաճառքի ծավալի մեծ մասը պայմանավորված է երկարաժամկետ օգտագործման ապրանքների պահանջարկով: Այս դեպքում ընկերությունը գիտակցում է, որ վաճառքի ծավալի ցանկացած էական ավելացում հնարավոր է միայն շուկայի մասնաբաժնի ավելացման միջոցով:

Առաջնային պահանջարկը հաստատագրված մեծություն չէ, այլ ֆունկցիա է, որն արտահայտում է վաճառքի ծավալի և դա պայմանավորող պատճառների (պահանջարկի որոշիչների) կապը: Ընդ որում, պահանջարկի որոշիչները բաժանվում են երկու կատեգորիայի՝

- արտաքին կամ ընկերության կողմից չվերահսկվող մակրոմարքեթինգային միջավայրի գործոններ,
- ընկերության կողմից վերահսկվող գործոններ, որոնք ներկայացվում են ընդհանուր մարքեթինգային ջանքերի տեսքով:

Հարկ է նշել, որ առաջնային պահանջարկի և մարքեթինգային ընդհանուր ջանքերի փոխկապվածությունն օբյեկտիվ բնույթ է կրում (գծանկար 3.1):



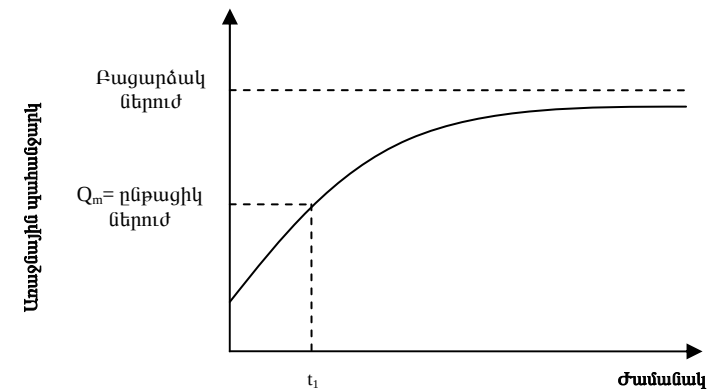
Գծանկար 3.1. Առաջնային պահանջարկը որպես մարքեթինգի ընդհանուր ինտենսիվության ածանցյալ

Այս կապն անվանվում է նաև արձագանքի ֆունկցիա, որը, ընդհանուր առմամբ, ոչ գծային բնույթ ունի: Այս ֆունկցիան նկարագրող կորը S-աձև է, երբ մակրոմարքեթինգային միջավայրն անփոփոխ է:

Ջրոյական մարքեթինգային ջանքերի դեպքում գոյություն ունի պահանջարկի նվազագույն Q_0 մակարդակ: Համախառն մարքեթինգային ազդեցության ավելացմանը զուգընթաց, վաճառքի ծավալն աճում է, սակայն դանդաղ: Մարքեթինգային ջանքերի ինտենսիվության որոշակի մակարդակի դեպքում առաջնային պահանջարկը հասնում է իր վերին Q_m սահմանին, որը կոչվում է հագեցման մակարդակ կամ ընթացիկ շուկայական ներուժ:

Ներկայացված է երկու սցենար կամ շուկայական պահանջարկի երկու ֆունկցիա՝ տնտեսական վերելք և անկում: Տնտեսական վերելքի ժամանակ մարքեթինգային ջանքերի M մակարդակի դեպքում սպասվում է վաճառքի $E(Q)$ ծավալ, իսկ տնտեսական անկման դեպքում վաճառքի նույն մակարդակին հասնելու համար շուկայի մասնակիցներից պահանջվում է արդեն ոչ թե M , այլ M' մարքեթինգային ջանքեր:

Սակայն առաջնային պահանջարկի մակարդակի վրա ազդում են ոչ միայն ընդհանուր մարքեթինգային ջանքերը, այլև արտաքին միջավայրի գործոնները: Օրինակ՝ սոցիալ-տնտեսական միջավայրի փոփոխությունները կարող են «բարձրացնել» պահանջարկի կորը (գծանկար 3.2): Հետևաբար, անհրաժեշտ է տարբերել աճը (անկումը), որն առաջացել է արձագանքի կորով շարժվելու հետևանքով և կորի դիրքի փոփոխությամբ:



Գծանկար 3.2. Շուկայի բացարձակ ներուժի կախվածությունը ժամանակից

Ընկերությունն ի վիճակի չէ փոխել գերիշխող շուկայական սցենարը, սակայն կարող է փորձել կանխագուշակել միջավայրի փոփոխությունները: Հարկ է նշել, որ արտաքին միջավայրի աշխուժացման և ընդհատվող բնույթի պայմաններում այս խնդիրը չափազանց բարդ է: Այդ իսկ պատճառով բազմաթիվ ընկերություններ մշակում են զարգացման այլընտրանքային սցենարներ՝ ձգտելով նախապատրաստվել անսպասելի ճգնաժամերի:

Այսպիսով, տարբերակվում են *շուկայի ընթացիկ և բացարձակ ներուժ* հասկացությունները: Շուկայի ընթացիկ ներուժն այն սահմանն է, որին ձգտում է առաջնային պահանջարկը, երբ համախառն մարքեթինգային ճնշումը տվյալ միջավայրում և ժամանակահատվածում ձգտում է անսահմանության: Ելնելով շուկայի օպտիմալ ընդգրկման ենթադրությունից՝ շուկայի բացարձակ ներուժը որոշում է շուկայի տարողունակության վերին սահմանը: Այլ կերպ ասած, այն համապատասխանում է վաճառքի ընդհանուր ծավալին, որը կարող է դիտվել հետևյալ պայմանների պահպանման դեպքում՝

- ապրանքն օգտագործում են բոլոր նրանք, ովքեր այս կամ այն կերպ կարող են դա անել,
- ապրանքն օգտագործվում է յուրաքանչյուր պատեհ հնարավորության դեպքում,
- ապրանքն օգտագործվում է հնարավոր առավելագույն ծավալով:

Պահանջարկի հայտնի ընթացիկ մակարդակի պարագայում այս հայեցակարգը կարող է օգտագործվել գործարար հնարավորության չափի և շուկայի հնարավոր աճի գնահատման համար:

Ընթացիկ շուկայական ներուժ փոփոխությունը պայմանավորված է այնպիսի արտաքին գործոններով, ինչպիսիք են սպառողական սովորությունները, մշակութային արժեքները, կանխիկ եկամուտը, գների մակարդակը, օրենսդրությունը և այլն, որոնք վճռական ազդեցություն են գործում շուկայի զարգացման վրա: Ընկերությունը չի կարող ուղղակիորեն վերահսկել այս գործոնները, սակայն հնարավոր է իրականացնել անուղղակի ազդեցություն (լոբբինգ), որն ունի խիստ սահմանափակ բնույթ:

Պահանջարկի վերլուծությունը ենթադրում է շուկայի մասնաբաժնի վերլուծություն, որը սկսվում է ընկերության կամ առևտրային մակնիշի վաճառքի ծավալների ցուցանիշների որոշմամբ (արժեքային արտահայտությամբ): Այդ ցուցանիշները բնութագրում են շուկայի վարքա-

գծային արձագանքը: Շուկայի մասնաբաժնի չափումը հնարավորություն է տալիս գնահատելու յուրաքանչյուր մակնիշի մրցակցային ուժը:

Պահանջարկի կանխատեսումը պետք է իրականացնել ըստ հետևյալ ցուցանիշների.

- Շուկայի մասնաբաժին բնեղեն արտահայտությամբ. վաճառված ապրանքների քանակի հարաբերությունն է բազային շուկայում վաճառքի ընդհանուր ծավալին:

- Շուկայի մասնաբաժին արժեքային արտահայտությամբ. ապրանքների կանխատեսվող գներով հաշվարկված հասույթն է:

- Ընկերության մասնաբաժին շուկայի կոնկրետ հատվածում. մասնաբաժինն է բնեղեն և արժեքային արտահայտությամբ:

- Շուկայի մասնաբաժին առաջատար ընկերության և մրցակիցների խմբի նկատմամբ. եթե առաջատար ընկերությունը զբաղեցնում է շուկայի 50%-ը, իսկ դիտարկվողը՝ 20%-ը, ապա շուկայում վերջինիս մասնաբաժինն առաջատարի նկատմամբ կկազմի $20:50=0,67$: Եթե դիտարկվող ընկերությունը զբաղեցնում է շուկայի 20%-ը, իսկ երեք մրցակիցները համապատասխանաբար՝ 50%, 15% և 10%-ը, ապա շուկայում ընկերության մասնաբաժինն այդ երեքի նկատմամբ կկազմի $20:(50+15+10)=0,56$:

Սակայն այս ցուցանիշների կանխատեսումը չափազանց բարդ է, որը մասամբ պայմանավորված է մրցակիցների վերաբերյալ տեղեկատվության բնույթով: Այդ իսկ պատճառով առաջարկվում է իրականացնել առևտրային մակնիշի մասնաբաժնի վերլուծություն՝ ըստ հետևյալ ցուցանիշների.

1. *Ներթափանցման մակարդակ*. «Ա» մակնիշի գնորդների տոկոսն է գնորդների ընդհանուր քանակի մեջ, որոնք ձեռք են բերում այն կատեգորիայի ապրանքները, որոնց պատկանում է նաև տվյալ մակնիշը:

1. *Բացառիկության մակարդակ*. «Ա» մակնիշի գնման բաժինն է այն կատեգորիայի ապրանքների ամբողջ գնումների մեջ, որին պատկանում է նաև տվյալ մակնիշը:

2. *Ինտենսիվության մակարդակ*. մեկ գնորդի հաշվով «Ա» մակնիշի գնման միջին քանակն է ապրանքների տվյալ կատեգորիայի գնումների միջին քանակում:

Ապրանքների կատեգորիան նշանակելով C, որին պատկանում է X մակնիշը՝ առաջարկվում է շուկայի մասնաբաժինը որոշել է հետևյալ բանաձևով.

$$\frac{Q_{xx}}{Q_{cc}} = \frac{N_x}{N_c} \times \frac{Q_{xx} : N_x}{Q_{cx} : N_x} \times \frac{Q_{cx} : N_x}{Q_{cc} : N_c}, \text{ որտեղ՝}$$

Q_{xx} - X մակնիշի գնորդների կողմից ձեռք բերված X մակնիշի քանակն է,

Q_{cx} - X մակնիշի գնորդների կողմից ձեռք բերված C կատեգորիայի ապրանքների քանակը,

Q_{cc} - C կատեգորիայի ապրանքների գնորդների կողմից ձեռք բերված C կատեգորիայի ապրանքների քանակը,

N_x - X մակնիշի գնորդների քանակը,

N_c - C կատեգորիայի ապրանքների գնորդների քանակն է:

Շուկայի մասնաբաժինն արժեքային արտահայտությամբ ներկայացնելու համար ներմուծվում է հարաբերական գնի ինդեքսի հասկացությունը, որը մակնիշի միջին գնի հարաբերությունն է մրցակից բոլոր մակնիշների միջին գնին: Հարկ է նշել, որ շուկայի մասնաբաժին որոշման այս մոտեցումը հնարավորություն է տալիս նույնականացնել շուկայի մասնաբաժնի փոփոխության պատճառները: Մասնաբաժինը կարող է նվազել, եթե՝

- մակնիշը կորցնում է սպառողներին (նվազում է ներթափանցման մակարդակը),
- ապրանքների ընդհանուր գնումների մեջ դիտարկվող մակնիշին գնորդներն ավելի քիչ տեղ են հատկացնում (նվազում է բացառիկության մակարդակը),
- տվյալ մակնիշը գնորդներն ավելի քիչ քանակով են ձեռք բերում միջին գնումների քանակի համեմատությամբ (ինտենսիվության ավելի ցածր մակարդակ):

Շուկայի մասնաբաժնի չափումը օգտագործվում է որպես մրցակցային պայքարի և մրցակցային առավելության ինդիկատոր:

Առաջնային պահանջարկի վերլուծության ժամանակ չափազանց կարևոր է գործարար հնարավորությունների նոր ուղղությունների բացահայտումը: Օրինակ՝ ժամանակակից պայմաններում համացանց (ինտերնետ) և առցանց (on-line) առևտրի զարգացումն էապես մեծացրել է հավանական շուկայի չափերը՝ ստեղծելով, այսպես կոչված, վիրտուալ շուկա: Այդ շուկան ուղղորդում է գործունեության տարբեր տեսակներով ու ծառայություններով բնորոշվող առաջարկների ստեղծումը, որոնք որոնվում են սպառողների կողմից որոշակի ցանկալի արդյունք ստանալու համար: Վիրտուալ շուկան սկիզբ և վերջ ունեցող

տրամաբանորեն կապված գործողությունների ժամանակային հաջորդականություն է սպառողի կոգնիտիվ (ճանաչողական) տարածության մեջ: Օրինակ՝ տեղաշարժման անհատական միջոցների վիրտուալ շուկայում, բացի ավտոմեքենայի ձեռք բերումից, իրականացվում են նաև մի շարք այլ գործողություններ, որոնք կապված են ավտոմեքենայի տեխնիկական սպասարկման, ապահովագրության, ճանապարհային, վթարային ծառայությունների հետ և այլն: Սովորաբար, վիրտուալ շուկայում սպառողների գործողությունները դուրս են գալիս ապրանքի շուկայի ավանդական սահմաններից: Սպառողներն այդ շուկաներում ավելի խոշոր գումարներ են ծախսում, քան ապրանքային շուկաներում: Վիրտուալ և ապրանքային շուկաները չի կարելի նույնացնել:

Վիրտուալ շուկայում գործարար հնարավորությունների իրացման բնորոշ օրինակ է մանկական խաղալիքների արտադրության համաշխարհային առաջատար «Lego» ընկերության մոտեցումը: Ժամանակակից շուկայում ավանդական խաղալիքներին փոխարինելու եկած համակարգիչները, տեսախաղերը և այլն չէին կարող ազդեցություն չունենալ նաև այդ ընկերության արտադրանքի պահանջարկի վրա: Սակայն նույնիսկ այդպիսի իրավիճակում ընկերության մասնաբաժինն ավանդական ապրանքային շուկայում ոչ միայն չի նվազում, այլև շարունակում է աճել: Բանն այն է, որ իրականում «Lego»-ի կողմից բավարարվող բազային պահանջմունքը ոչ թե պարզապես ավանդական խաղալիքն է, այլ ընտանեկան ուսուցում-զարգացումը, որը ձևակերպվում է որպես «հաճույք ստանալու և միտք վարժեցնելու» պահանջմունք: Այսինքն՝ «Lego»-ի վիրտուալ շուկան միավորում է խաղալիքները, կրթությունը, ինտերակտիվ տեխնոլոգիան, ծրագրային ապահովումը, համակարգիչները և կենցաղային էլեկտրոնային սարքավորումները:

Հարկ է նշել, որ վիրտուալ շուկայի բավականին վերացական հայեցակարգը նյութականացվում է, այսպես կոչված, մետաշուկայի հասկացությամբ: Ընդունված է, որ մետաշուկան բաղկացած է առաջարկների տեսականուց, որը որոշվում է հաճախորդի ճանաչողական տարածությունը կազմող տարրերով (գործունեության տեսակներ և ծառայություններ): Մետաշուկան ստեղծվում է, երբ տրամաբանորեն կապված գործունեության տարբեր տեսակների միջև ճանաչողական գույքորդումը վերաբաժանվում է ֆիզիկական շուկայում՝ ուղղորդելով սպառողի գործունեության բոլոր տեսակները մեկ հունով և ապահովելով սպառողին բարենպաստ փորձի ձեռք բերում:

Վիրտուալ շուկայի հայեցակարգը սպառողի «հիմնախնդրի լուծման» մեթոդի հիմքն է: Ժամանակակից շուկայական կողմնորոշմամբ ընկերություններն առավել հաճախ են ձգտում սպառողների հետ ունենալ գործընկերային հարաբերություններ և դառնալ «լուծումների մատակարար»՝ ընտրելով ապրանքների և ծառայությունների այնպիսի եզակի համադրություններ, որոնք ունակ են լուծել սպառողների հիմնախնդիրները: Այլ կերպ ասած, մետաշուկայի հայեցակարգը՝

- համընկնում է սպառողի տեսակետին՝ հեշտացնելով հաղորդակցումը,
- ենթադրում է ապրանքի շուկայի համեմատ մետաշուկայի հնարավոր շահույթի գերազանցում,
- օգնում է առաջարկել ավարտուն լուծում, ապահովել եզակիություն, նվաճել գնորդի նվիրվածությունը և վստահությունը,
- օգնում է նույնականացնել բազային սերվիսին կապված գործունեության տեսակների աճի հնարավորությունը,
- օգնում է նույնականացնել անուղղակի և հավանական մրցակիցներին:

Սովորաբար առաջնային պահանջարկի վերլուծությունն իրականացվում է ըստ սպառողական և արտադրական նշանակության ապրանքների:

1. Սպառողական ապրանքների առաջնային պահանջարկի կառուցվածքը

Պահանջարկի վերլուծությունը, գնահատումը և կանխատեսումը մարքեթինգային հետազոտությունների կարևոր բաղադրիչներ են, որոնց օգնությամբ տրվում են շուկայական ներուժի և պահանջարկի ընթացիկ մակարդակների քանակական գնահատականը, ինչպես նաև կանխատեսվում է շուկայի զարգացումը երկարաժամկետ հեռանկարում: Համախառն պահանջարկի գնահատումը չափազանց բարդ է: Այդ իսկ պատճառով շուկայական վերլուծությունը նպատակ է հետապնդում որոշելու և գնահատելու շուկայական ներուժի առավելագույն առանցքային բաղադրիչները:

Սպառողական ապրանքների պահանջարկի գնահատումը կատարվում է ըստ հետևյալ բանաձևի.

$$Q = n \times q, \quad \text{որտեղ՝}$$

Q - համախառն պահանջարկն է բնեղեն արտահայտությամբ,

n - հավանական օգտագործողների քանակը,

q - մեկ օգտագործողի ձեռք բերած ապրանքի քանակն է:

Այս կարգով որոշվում է նաև իրացումից ստացվող համախառն հասույթի մեծությունը.

$$R = n \times Q \times p, \quad \text{որտեղ՝}$$

R - համախառն հասույթն է իրացումից,

p - միավոր ապրանքի միջին գինը:

Այս բազային ցուցանիշների գնահատման ժամանակ հաշվի են առնվում սպառողական ապրանքների կատեգորիաների առանձնահատկությունները:

1. Կարճաժամկետ օգտագործման սպառողական ապրանքներ.

ա) Կարճաժամկետ սպառողական ապրանք, որը կապված չէ երկարաժամկետ օգտագործման ապրանքի շահագործման հետ:

Այս պարագայում ապրանքի համախառն պահանջարկը հաշվարկվում է ըստ՝

- հավանական սպառող միավորների քանակի,
- ապրանք օգտագործող սպառողների (շուկայի ծածկման մակարդակ),
- գնումների չափի կամ հաճախականության (շուկա ներթափանցման մակարդակ):

Անհրաժեշտ է հստակորեն տարբերակել շուկայի ծածկման և ներթափանցման մակարդակների հասկացությունները, քանի որ այդ ցուցանիշներով է պայմանավորված շուկայի զարգացման ռազմավարության առաջնահերթ նպատակների որոշումը: Ընկերությունը պետք է աշխատի մեծացնել ապրանք օգտագործողների քանակը կամ մեկ օգտագործողին բաժին ընկնող ապրանքի սպառման ծավալը:

Շուկայի բացարձակ ներուժը որոշվում է՝ շուկայի ծածկման մակարդակն ընդունելով 100%, որին համապատասխանում է ներթափանցման օպտիմալ մակարդակը: Առաջնային պահանջարկի ընթացիկ մակարդակը որոշելու համար անհրաժեշտ է ունենալ տվյալներ ընթացիկ գնողունակ վարքագծի մասին: Ընթացիկ պահանջարկի գնահատման ժամանակ գլխավոր խնդիրն է գնորդների տարբեր խմբերում գնումների հաճախականության տատանումների բացահայտումը, որն իրականացվում է շուկայական տեղեկատվության առաջնային աղբյուրների միջոցով:

բ) Կարճաժամկետ սպառողական ապրանք (օրինակ՝ լվացքի փոշի), որը կապված է երկարաժամկետ օգտագործման ապրանքի (լվացքի մեքենայի) շահագործման հետ:

Այս դեպքում հաշվի է առնվում երկարաժամկետ օգտագործման որոշակի ապրանքն ունեցող տնային տնտեսությունների տոկոսը և դրա օգտագործման հաճախականությունը: Այսինքն՝ ապրանքի համախառն պահանջարկը հաշվարկվում է ըստ.

- հավանական օգտագործող միավորների քանակի,
- երկարաժամկետ օգտագործման ապրանքն ունեցող տնային տնտեսությունների տոկոսի,
- ապրանքի օգտագործման հաճախականության,
- սպառման միջին միանվագ ծավալի:

Շուկայի բացարձակ ներուժը որոշելու ժամանակ ևս երկարաժամկետ օգտագործման տվյալ ապրանքն ունեցող տնային տնտեսությունների քանակն ընդունվում է 100%: Ընդ որում, օգտագործման միջին հաճախականությունը և սպառման միջին ծավալը, սովորաբար, հայտնի են լինում կամ որոշվում են տեխնիկապես: Ընթացիկ պահանջարկի մակարդակի գնահատման համար պահանջվում է մարքեթինգային հետազոտությունների առաջնային տեղեկատվություն:

2. Երկարաժամկետ օգտագործման սպառողական ապրանքներ.

Երկարաժամկետ օգտագործման սպառողական ապրանքի (սարքավորման) պահանջարկը գնահատելիս տարբերակում են առաջնային գնումներով պայմանավորված պահանջարկի և ապրանքի փոխարինման անհրաժեշտությամբ պայմանավորված պահանջարկի հասկացությունները: Ընդ որում.

ա) Առաջնային գնումներով պայմանավորված պահանջարկի բաղադրիչներ են՝

- տվյալ սարքավորման իրական օգտագործողների քանակը և տնային տնտեսությունների հագեցվածության մակարդակի աճի տեմպը,
- տվյալ սարքավորման նոր օգտագործողների քանակը և հագեցվածության մակարդակը:

Համախառն ձեռքբերումների շրջանակում սարքավորման առաջնային գնումներով պայմանավորված պահանջարկի աճը կարևոր գործոն է նպատակային գնորդների միջավայրում ապրանքների ներթափանցման արագությունը որոշելու համար: Այս առումով՝ օգտակար է սարքավորումների շուկա ներթափանցման վերլուծությունը:

բ) Սարքավորման փոխարինմամբ պայմանավորված պահանջարկի գնահատումը համեմատաբար բարդ է: Այստեղ պետք է նույնականացնել և գնահատել պահանջարկի հետևյալ բաղադրիչները՝

- բնակչության թվաքանակ,
- բնակչության տարիքային բաշխում,
- սարքավորման ծառայության ժամկետ,
- շահագործումից սարքավորման դուրս գալու արագություն,
- սուբստիտուտ ապրանքներ (նոր տեխնոլոգիաներ),
- օգտագործողների մահացության գործակից:

Սարքավորման փոխարինման հետ կապված պահանջարկն ուղիղ համեմատական կախում ունի արագությունից, որով օգտագործողները անսարքության կամ հնացման պատճառով ձեռքազատվում են ապրանքից: Շահագործումից դուրս բերման արագությունը գնահատվում է ըստ ապրանքի տեխնիկական ծառայության ժամկետի կամ շահագործման պատմականորեն ձևավորված տևողության: Այն հակադարձ համեմատական կախում ունի տվյալ կատեգորիայի ապրանքի կենսապարբերաշրջանի տևողությունից: Այլ կերպ ասած, եթե ապրանքը ծառայում է, օրինակ, միջինը 12 տարի, ապա տեսականորեն դրա շահագործումից դուրս գալու տարեկան արագությունը կկազմի 8,3%: Ակնհայտ է, որ երկարաժամկետ օգտագործման ապրանքների առաջնային պահանջարկի սպասվելիք մակարդակն ուղղակիորեն կախված է ապրանքի տեխնիկական ծառայության ժամկետի կանխատեսումից:

II. Սպառողական ծառայությունների պահանջարկը

Ծառայությունները բազմազան են, որոնց դասակարգումն իրականացվում է՝ ելնելով դրանց զարգացման մակարդակից.

- *Ոչ մասնագիտացված կենցաղային ծառայություններ.* ներառում են տնային տարբեր աշխատանքները և ավանդական այլ ծառայությունները:

- *Մասնագիտացված կենցաղային ծառայություններ.* պայմանավորված են ինդուստրիալ հասարակության ձևավորմամբ, երբ ծագում են պետական ծառայությունների, մասնագիտացված մեծածախ և մանրածախ ձեռնարկությունների, տարաբնույթ վերանորոգման ծառայությունների պահանջումներ:

- *Պրոֆեսիոնալ ծառայություններ.* պայմանավորված են իրավաբանական, հաշվապահական, խորհրդատվական, մարքեթինգային և նմանօրինակ այլ գործունեությունների հետ:

- *Չանգվածային սպառողական ծառայություններ.* պայմանավորված են բնակչության եկամուտների աճի արդյունքում մի շարք այնպիսի ծառայությունների առաջացմամբ, ինչպիսիք են ներքին և միջազգա-

յին տրանսպորտը, բնակարանային վարձակալությունը, արագ սնունդը, ավտոմեքենաների վարձակալությունը, գվարճանքները և այլն:

- *Բարձր տեխնոլոգիական գործարար ծառայություններ.* պայմանավորված են այնպիսի բարձր տեխնոլոգիական ապրանքների ակտիվ օգտագործմամբ, ինչպիսիք են, օրինակ, տեղեկատվության մշակման միջոցների, հեռահաղորդակցության, էլեկտրոնային սարքավորումների վերանորոգման ծառայությունները և այլն:

Ծառայությունները դասակարգվում են նաև ըստ ծառայություն մատակարարող օբյեկտի (մարդ կամ սարքավորում), սպառողների հետ շփումների տևողության, մատակարարող կազմակերպության տեսակի (պետական կամ մասնավոր): Դրանք օժտված են եզակի հատկություններով.

1. *Անշոշափելի են.* ծառայությունները ոչ նյութական են և գոյություն ունեն միայն տրամադրման ու սպառման գործընթացում: Դրանք չի կարելի տեսնել ձեռք բերումից առաջ, իսկ դրանց մատուցմանը նախորդում են իրացման որոշակի ջանքեր: Ըստ էության, ծառայություններ մատուցող կազմակերպությունը վաճառում է ինչ-որ բան բավարարելու խոստում, որը գուրկ է ֆիզիկական բազայից, բացառությամբ՝ մատակարարի կազմակերպական կառուցվածքի: Ծառայությունները չի կարելի նաև տեսնել, շոշափել, հոտոտել, լսել կամ համտեսել գնումից առաջ, բացառությամբ այն դեպքերի, երբ ծառայության տրամադրումն իրականացվում է ֆիզիկական կառույցների (շենքեր, ինքնաթիռներ, հյուրանոցային համարներ և այլն) համադրությամբ: Գնորդի տեսանկյունից՝ անորոշությունը չափազանց բարձր է ծառայության ձեռքբերման ժամանակ: Այդ իսկ պատճառով ծառայություններ մատուցող կազմակերպությունը պետք է փորձի նվազեցնել այդ անորոշությունը ֆիզիկական հավաստումների, այսինքն՝ նշանների, խորհրդանիշների կամ որակի այլ ցուցիչների միջոցով:

2. *Չեն պահպանվում.* դրանք անշոշափելի են: Ծառայություններ մատակարարող կազմակերպությունն իր «արտադրական հզորություններից» կարող է օգտվել միայն պահանջարկի առկայության պարագայում: Անակնկալ ծնված պահանջարկն անհնար է բավարարել, հետևաբար հնարավոր բիզնեսի որոշակի մասն անխուսափելիորեն կորչում է: Օրինակ, եթե ինքնաթիռը չվերթ է կատարում 20 ազատ նստելատեղով, ապա սպասվող եկամուտը համարվում է ընդմիշտ բաց թողնված: Մինչդեռ մանրածախ առևտրականը չիրացված ապրանքները կարող է պահեստավորել՝ հետագայում վաճառելու նպատակով: Այս հատկու-

թյան պատճառով հավանական են իրավիճակներ, երբ այս կամ այն ծառայության պահանջարկը գերազանցում է առաջարկը: Օրինակ՝ ավիաընկերությունը կարող է չունենալ բավարար քանակով նստելատեղեր բոլոր ուղևորներին տեղափոխելու համար, որի հետևանքով հնարավոր շահույթ չի ստանա: Ծառայություններ մատակարարող կազմակերպությունների կարևորագույն խնդիրն է պահանջարկի և առաջարկի օպտիմալ ներդաշնակեցումը: Դա ենթադրում է առաջարկի, գնային խթանման և առաջմղման փոփոխությունների միջոցով պահանջարկի փոփոխության իրականացում:

3. *Անբաժանելի են.* դրանք տրամադրվում և սպառվում են միաժամանակ, ընդ որում՝ սպասարկման գործընթացում հաճախորդի անմիջական մասնակցությամբ: Ծառայության մատակարարը, հանդիսանալով ծառայության անբաժանելի մաս, ուղղակի շփման մեջ է մտնում սպառողի հետ: Մարդկային գործուն ծառայությունների ոլորտի կարևորագույն առանձնահատկություն է: Ծառայությունների անհատական բնույթը, որպես կանոն, հակազդում է ստանդարտացման մոտեցմանը: Քանի որ հաճախորդը ևս հանդես է գալիս որպես սպասարկման գործընթացի մասնակից, այդ իսկ պատճառով հաճախորդ-ծառայության մատակարար փոխազդեցությունն ազդում է ծառայության որակի վրա: Կազմակերպությունը, սովորաբար, դժվարություններ է ունենում՝ կապված ծառայության որակի կայունության պահպանման հետ: Որակի վերահսկողությունը ծառայությունների ոլորտի կազմակերպությունների գլխավոր խնդիրներից է:

4. *Չունեն հաստատուն որակ.* ծառայությունները մեծմասամբ արդյունքներ են, որոնք գնահատվում են սպառումից հետո: Փոփոխական որակի դրսևորումներն առավելապես հատուկ են խորհրդատվական, իրավաբանական, բժշկական, հաշվապահական և գովազդային ծառայություններին: Այդ իսկ պատճառով անհրաժեշտ է նկատի ունենալ.

- սպառողն ավելի հեշտությամբ գնահատում է ապրանքի, քան ծառայության որակը, որովհետև ծառայության պարագայում դա կարելի է անել միայն գնումից հետո կամ ընդհանրապես հնարավոր չէ,

- ծառայության որակը պայմանավորված է հաճախորդի ընկալման աստիճանով, որ ոչ միայն բույն ծառայության, այլև դրա տրամադրման գործընթացի արդյունք է,

- ծառայության որակը սպառողի կողմից սպասվող և փաստացի ստացած ընկալումների համադրության արդյունք է,

• մարդկային գործունե էական նշանակություն ունի ծառայության տրամադրման գործընթացում, որը դժվարացնում է որակի կայուն, ստանդարտացված մակարդակի պահպանումը: Ոչ միայն տարբեր անհատներ, այլև միևնույն անհատը նույն ծառայությունը տարբեր կերպ է մատուցում տարածության և ժամանակի մեջ: Այդ իսկ պատճառով ծառայությունների մատակարարի աշխատանքի արդյունքները խիստ փոփոխական են կամ տատանվում են ժամանակի մեջ:

5. *Չեն փոխանցում սեփականության իրավունք*. երբ սպառողները գնում են ֆիզիկական ապրանքներ (օրինակ՝ ավտոմեքենա կամ համակարգիչ), ապա այդ պահից նրանք ձեռք են բերում դրանց նկատմամբ անժամկետ սեփականության իրավունք: Գնորդները նույնիսկ կարող են վաճառել այդ ապրանքները: Մինչդեռ, ծառայությունները որևէ մեկի սեփականությունը չեն: Հաճախ սպառողն առնչվում է այս կամ այն ծառայությանը միայն սահմանափակ ժամանակահատվածում: Օրինակ՝ ապահովագրական պոլիսը սպառողինն է միայն ապահովագրական վճարի մուծումից հետո: Այն հանդիսանում է սպառողի սեփականությունը այնքան ժամանակ, որքան սպառողը երկարացնում է ապահովագրությունը: Ձեռք բերված ծառայությունները չեն կարող գնորդի կողմից տնօրինվել անժամկետ: Մշակութային կամ մարզական յուրաքանչյուր միջոցառումից հետո, օրինակ, մասնակիցներին մնում է զուտ հիշողությունները դրանց մասին: Ծառայության նկատմամբ սպառողի սեփականության իրավունքի բացակայության պատճառով ծառայություններ մատուցող կազմակերպությունները սովորաբար փորձում են ամրապնդել սեփական ծառայության վարկանիշը և բարձրացնել գրավչությունը:

Ծառայությունների մատուցման գործունեությունը դասակարգվում է ըստ՝

- ա) ծառայությունների տրամադրման աշխատատարության,
- բ) սպառողների հետ փոխազդեցության մակարդակի (գծանկար 3.3): Ներկայացված մատրիցը ներառում է.

1. *«Ծառայությունների ֆաբրիկա»*. ծառայությունների ոլորտի կազմակերպություններ են, որոնք բնորոշվում են աշխատանքի հարաբերական ցածր ինտենսիվությամբ և սպառողների հետ փոխազդեցության ցածր մակարդակով: Դրանց են դասվում ավիաընկերությունները, բեռնափոխադրողները, հյուրանոցները, առողջարանները:

Փոխազդեցության և կատարմիզացման աստիճան				
Մշակատարառություն	Բարձր	«Ծառայությունների ֆաբրիկաներ» Ավիաընկերություններ Բեռնափոխադրումներ Հյուրանոցներ	«Մերվիսային արհեստանոցներ» Հիվանդանոցներ Ավտոսերվիս Վերանորոգման այլ տեսակներ	
		Ցածր	«Ձանգվածային ծառայություններ» Մանրածախ առևտուր Մեծածախ առևտուր Դպրոցներ	Մասնագիտացված ծառայություններ Բժիշկներ Իրավաբաններ Հաշվապահներ
			Ցածր	Բարձր

Գծանկար 3.3. Ծառայությունների մատուցման գործընթացի մատրիցը

2. *«Մերվիսային արհեստանոցներ»*. ծառայությունների ոլորտի կազմակերպություններ են, որտեղ սպառողների հետ փոխազդեցության մակարդակը բարձր է: Դրանք տարբերվում են նաև տեխնիկական միջոցների օգտագործման բարձր մակարդակով: Այդպիսիք են հիվանդանոցները, ավտովերանորոգման կայանները, ռեստորանները:

3. *Ձանգվածային ծառայություններ*. ծառայությունների ոլորտի կազմակերպություններ են, որոնք առանձնացվում են բարձր աշխատատարությամբ, սակայն ունեն սպառողների հետ փոխազդեցության հարաբերական ցածր մակարդակ: Դրանք են մանրածախ առևտուրը, դպրոցները, լվացքատները, քիմմաքրման կետերը:

4. *Մասնագիտացված ծառայություններ*. այստեղ սպառող-մատակարար փոխազդեցության մակարդակը բարձրանում է: Այսինքն՝ զանգվածային ծառայությունները դառնում են մասնագիտացված: Այլ կերպ ասած, սպասարկումը վերածվում է հարմարեցման: Սպառողի պահանջներին հարմարեցման դասական օրինակներ են բժիշկական, իրավաբանական, հաշվապահական, ճարտարապետական ծառայությունները:

Այսօրինակ դասակարգումը դինամիկ բնույթ ունի: Օրինակ՝ արագ սնունդ (ֆասթֆուդը) սկսվեց համարվել «ծառայությունների ֆաբրի-

կա», երբ հանգեց սպառողների հետ փոխազդեցության մակարդակի և աշխատանքի ինտենսիվության կտրուկ նվազման: Համանման փոփոխություններ են տեղի ունենում նաև մանրածախ առևտրի ոլորտում: Օրինակ՝ կատալոգային և էլեկտրոնային առևտուրը զգալիորեն նվազեցրել է ավանդական մանրածախ գործունեության աշխատատարությունը: Սակայն զուգահեռաբար դիտվում է նաև հակառակ միտումը, երբ առևտրային կենտրոններում հայտնվում են, այսպես կոչված՝ «բուտիկներ», որտեղ գործունեության անկյունաքարն է սպառողների հետ շփումը: Այս դեպքում ծառայության մատակարար կազմակերպությունը մատրիցի ներքևի ձախ քառորդից տեղափոխվում է ներքևի աջը:

III. Արտադրական նշանակության ապրանքների պահանջարկը

Հարկ է ընդգծել, որ սպառողական ապրանքների և արտադրական նշանակության ապրանքների պահանջարկի գնահատման ժամանակ օգտագործվում են գրեթե նույն մոտեցումները: Ըստ էության, արտադրական նշանակության ապրանքների պահանջարկը սպառողական ապրանքների շուկայի ածանցյալն է: Այդ իսկ պատճառով արտադրական նշանակման ապրանքների մատակարարները պետք է հետևեն ոչ միայն սեփական արտադրանքի իրացման շուկաներին, այլև այն շուկաներին, որոնք սպասարկվում են արտադրական նշանակության ապրանքների գնորդների կողմից: Եթե որոշ դեպքերում նշված կապն ակնհայտ է, ապա արտադրական նշանակության շատ ապրանքներ չափազանց «հեռու» են վերջնական սպառողից և ողջ կապակցող շղթան մինչև վերջ դիտարկելը բավականին բարդ է: Պլանավորման խնդիրն ավելի է բարդանում, երբ արտադրական սպառման ապրանքն օժտված է բազմագործառնական նշանակությամբ: Այս դեպքում պահանջարկի կառուցվածքը կախված է նաև արտադրական նշանակության ապրանքի բնույթից (նյութեր և դետալներ, համալրող առարկաներ և արդյունաբերական սարքավորումներ): Այնուհանդերձ, արտադրական նշանակության ապրանքների պահանջարկի գնահատման համար անհրաժեշտ տվյալները սկզբունքորեն չեն տարբերվում այն տվյալներից, որոնք պահանջվում են սպառողական ապրանքների պարագայում՝ եզակի բացառություններով:

3.2. ԱՃԻ ՀՆԱՐԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ԳՈՅՈՒԹՅՈՒՆ ՈՒՆԵՑՈՂ ՇՈՒԿԱՅՈՒՄ

Ապրանքի պահանջարկի ընթացիկ և բացարձակ մակարդակների խզման աստիճանը ցույց է տալիս շուկայի զարգացման մակարդակը: Ընդ որում, որքան մեծ է այդ տարբերությունը, այնքան մեծ են աճի հնարավորությունները, և հակառակը՝ այն որքան փոքր է, շուկան այդքանով մոտ է հագեցման վիճակին:

Շուկայի աճի հնարավորությունների բացահայտման համար առաջարկվում է շուկայի բացարձակ ներուժի և ընկերության վաճառքի ընթացիկ ծավալի միջև տարբերությունների վերլուծության համակարգ, որը կոչվում է խզումների վերլուծություն: Այս մոտեցման համաձայն՝ առանձնացվում են աճի հետևյալ հնարավորությունները.

1. Խզում օգտագործման մեջ:
2. Բաշխման խզում:
3. Խզում ապրանքաշարում:
4. Մրցակցային խզում:

Խզումը օգտագործման մեջ պայմանավորված է ապրանքի անբավարար սպառմամբ: Այս դեպքում առանձնացվում են խզումների հետևյալ տեսակները՝

- չօգտագործման խզում, այսինքն՝ սպառողներ, որոնք ապրանքի հավանական օգտագործողներ են, դա ինչ-որ պատճառով չեն անում,
- ոչ ակտիվ օգտագործման խզում, այսինքն՝ սպառողներ, որոնք ապրանք օգտագործող են և դա անում են, սակայն օգտագործման ոչ բոլոր հավանական հնարավորությունների դեպքում,
- ոչ ակտիվ օգտագործման խզում, այսինքն՝ սպառողներ, որոնք ապրանք օգտագործում են, բայց հնարավոր քանակից քիչ:

Հարկ է նշել, որ այս խզումների վերացման ռազմավարությունն օժանդակում է առաջնային պահանջարկի աճին:

Բաշխման ժամանակ առաջացող խզումների տեսակներ են՝

- ընդգրկման խզումը, երբ ապրանքները վաճառվում են սպասարկման ենթակա ոչ բոլոր աշխարհագրական տարածաշրջաններում,
- ինտենսիվության խզումը, երբ սպասարկվող աշխարհագրական տարածաշրջանում առևտրային կետերի քանակն անբավարար է,

- ցուցադրման խզում, երբ ապրանքները վատ կամ անհամարժեք են ցուցադրված առևտրային կետերում:

Մինչ նոր ապրանքների թողարկումը ընկերությունը պետք է փորձի կրճատել բաշխման խզումները:

Ապրանքաշարի խզում տեղի ունի այն դեպքում, երբ ընկերությունը թողարկում է միևնույն դասին պատկանող ապրանքների ոչ ամբողջ տեսականիմ: Նման խզումները տարանջատվում են ըստ հետևյալ տեսակների՝

1. Քանակի հետ կապված խզում. ապրանքի քանակ ասելով հասկացվում է, օրինակ՝ արկղի տարողությունը (գովացուցիչ ըմպելիքներ և այլն), ծավալը (սառնարաններ և այլն), ինչպես նաև հզորությունը (ավտոմոբիլային շարժիչներ, համակարգիչներ, հաստոցներ):

2. Օպցիաների հետ կապված խզումներ. առանձնահատուկ պահանջներ ունեցող սպառողներին առաջարկվում են լրացուցիչ գործառույթներ և ծառայություններ կամ, այսպես կոչված, օպցիաներ: Մարդատար ավտոմեքենաների բազմազանությունը օպցիայի դրսևորման օրինակ է: Առաջարկելով օպցիաների մեծ քանակ՝ արտադրողները կարող են թողարկել տարատեսակ ավտոմեքենաներ, որոնցից յուրաքանչյուրն ինչ-որ բանով տարբերվում է մնացածներից:

3. Ոճի, գույնի, համի և հոտի հետ կապված խզումներ. ոճը և գույնը կարևորվում են, օրինակ՝ հագուստի, կոշիկի, կենցաղային տեխնիկայի, ավտոմեքենաների պարագայում: Համերն ու հոտերը նշանակալի են պարենային ապրանքների և ըմպելիքների, ծխախոտի, հիգիենայի պարագաների օգտագործման ընդլայնման համար:

4. Ձևի հետ կապված խզումներ. ձևի բնութագրերին են դասվում գործողության մեթոդը կամ սկզբունքը (բենզինով կամ գազով աշխատող ավտոմեքենաներ), ապրանքի խտությունը (դեղորայք՝ հեղուկների, հաբերի, փոշու տեսքով), բաղադրիչները (եգիպտացորենի յուղ կամ մարգարին) և փաթեթավորման տեսակը (միանգամյա, բազմակի, հետ վերադարձման, արագ բացվող և այլն):

5. Որակի հետ կապված խզումներ. արտադրողները հաճախ են կիրառում գների հավասարեցման մոտեցում, երբ այս կամ այն գնային մակարդակի տիրույթում սպառողներին առաջարկվում է ընտրել ապրանքներ բացառապես ըստ որակի:

6. Բաշխողների մակնիշների հետ կապված խզումներ. արտադրողների հասույթի մեծ մասը գոյանում է սեփական, այսպես կոչված, «անանում» ապրանքները մանրածախ առևտրային մակնիշների ան-

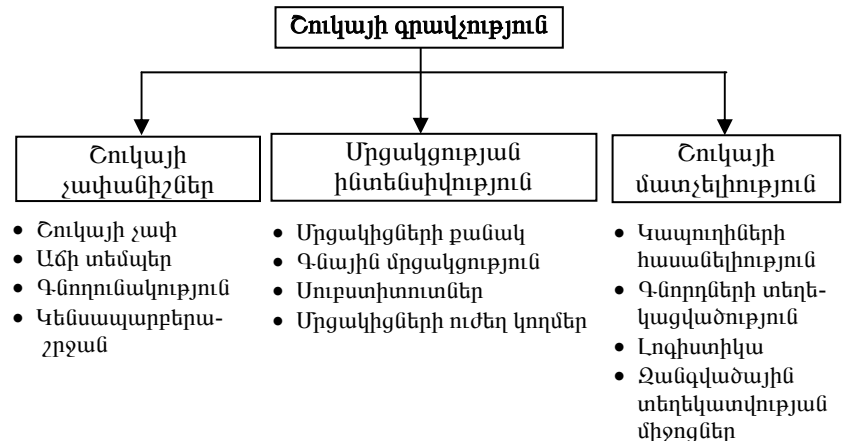
վան տակ վաճառելու շնորհիվ: Դա արտադրողի համար կարող է հանդիսանալ որպես ապրանքաշարի խզումների վերացման միջոց:

7. Հատվածների հետ կապված խզումներ. կարող են կիրառվել շուկայի ընդգրկման տարբեր ռազմավարություններ: Ընկերության որևէ ապրանքի կողմից չընդգրկված ցանկացած հատված համարվում է խզում ապրանքաշարում:

Մրցակցային խզումը պայմանավորված է տվյալ ապրանքային շուկայում ուղղակի մրցակիցների առևտրային մակնիշների, ինչպես նաև փոխարինող ապրանքների վաճառքով: Խզման բոլոր տեսակները՝ բացառությամբ մրցակցային խզման, հանդիսանում են աճի «մաքուր» հնարավորություններ:

Այսպիսով, խզումները նորարարությունների կամ ապրանքի տարբերակման միջոցով՝ ընկերության աճի հնարավորություններն են:

Ընկերության զարգացման ռազմավարությունները համալրվում են նաև ճյուղի շուկայական ներուժի մեծության բնական փոփոխություններով (գծանկար 3.4):

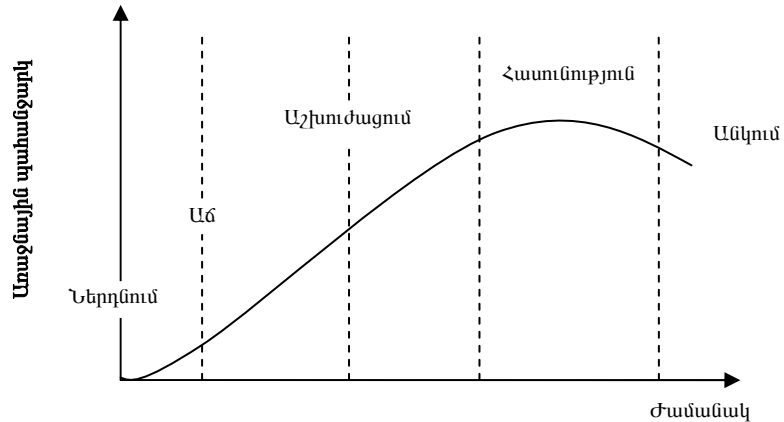


Գծանկար 3.4. Շուկայի գրավչության ցուցիչներ

3.3. ԱՊՐԱՆՔԻ ԿԵՆՍԱՊԱՐԲԵՐԱՇՐՋԱՆԸ ՈՐՊԵՍ ՇՈՒԿԱՅԻ ԳՐԱՎՉՈՒԹՅԱՆ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՀԱՅԵՑԱԿԱՐԳԱՅԻՆ ՀԻՄՔ

Շուկայական ներուժի վերլուծությունը գրավչության քանակական վերլուծություն է, որն անհրաժեշտ է համալրել ապրանքի կենսապարբերաշրջանի կամ ապրանքի (ծառայության) հնարավոր պահանջարկի էվոլյուցիայի ուսումնասիրությամբ, որը զարգացող հայեցակարգ է:

Ապրանքի կենսապարբերաշրջանի մոդելը ներկայացվում է S-աձև կորով, որը բաժանվում է հինգ փուլի: Առաջին կամ ներդրման փուլը համապատասխանում է շուկայում ապրանքի վաճառքի սկզբին, որին հաջորդում են էքսպոնենցիալ աճի, աշխուժացման, հասունության և անկման փուլերը (գծանկար 3.5):



Գծանկար 3.5. *Ապրանքի կենսապարբերաշրջանի իդեալականացված մոդելը*

Ապրանքի կենսապարբերաշրջանի հայեցակարգը կիրառելի է ապրանքի կատեգորիայի (օրինակ՝ համակարգիչներ), տվյալ կատեգորիայի ներսում ապրանքների առանձին տեսակների (օրինակ՝ միկրո-համակարգիչներ) կամ որոշակի մոդելի (օրինակ՝ նոութ-բուքերի), որոշակի առևտրային մակնիշի (օրինակ՝ «Sony») մակարդակներում: Առավել արդյունավետ է համարվում ապրանքի շուկայի մակարդակում իրականացված վերլուծությունը: Ապրանքի կատեգորիայի կենսապարբերաշրջանն առավել ճշգրիտ է նկարագրում գնողուժակ վարքագիծը: Այլ կերպ ասած, ապրանքի շուկան համարժեքորեն է արտահայ-

տում կենսապարբերաշրջանի հայեցակարգը: Ապրանքը դիտարկվում է որպես գնողների կոնկրետ խմբին առաջարկվող օգուտների համախումբ: Ընդ որում, միևնույն ապրանքը կարող է ունենալ կենսապարբերաշրջանի տարբեր կորեր տարբեր աշխարհագրական շուկաներում կամ միևնույն շուկայի տարբեր հատվածներում: Յուրաքանչյուր ապրանքային շուկայի հատուկ է իր կենսապարբերաշրջանը, որտեղ արտացոլվում է ապրանքի էվոլյուցիան ինչպես տեխնոլոգիական, այնպես էլ առաջնային պահանջարկի և դրա որոշիչների տեսանկյունից: Անհրաժեշտ է հստակ տարբերակել ապրանքի և առևտրային մակնիշի կենսապարբերաշրջանի հասկացությունները:

Առաջնային պահանջարկը և դրա որոշիչները (միջավայրի չվերահսկվող գործոններ և ճյուղի վերահսկելի մարքեթինգային փոփոխականներ) ցանկացած ապրանքային շուկայի գլխավոր շարժիչ ուժերն են: Չվերահսկվող հիմնական գործոններից է տեխնոլոգիայի էվոլյուցիան, որը հանգեցնում է նոր, առավել արդյունավետ ապրանքների ստեղծմանը և գոյություն ունեցողների ծերացմանը: Կարևոր գործոն է նաև արտադրական և սպառման մոդմաների էվոլյուցիան, որի հետևանքով որոշակի ապրանքներ կորցնում են պիտանելիությունը և շուկան ներկայացնում է նոր ապրանքների պահանջ: Հարկ է նշել, որ ապրանքի կենսապարբերաշրջանի (ԱԿՊ) մոդելն արտացոլում է նույն տեխնոլոգիական հիմքով ապրանքների վաճառքի պատմությունը:

Այս գործոններն առկա են բիզնեսի ցանկացած ոլորտում: Առավել պաշտպանված ապրանքային շուկաների կենսապարբերաշրջանի տևողությունն ավելի երկար է, քան այլ շուկաներինը: Կենսապարբերաշրջանի վրա էապես ազդում են նաև ճյուղում կիրառվող մարքեթինգային ջանքերը՝ հատկապես շուկայի ընդլայնման ժամանակահատվածում:

Հատկանշական է, որ ԱԿՊ-ի մոդելից բխում են նաև որոշակի ռազմավարական հետևություններ: Ապրանքային շուկայի աճի ընթացքում, հասնելով հասունության և անցնելով անկման փուլին, պետք է փոխել մարքեթինգային ռազմավարությունը՝ ըստ գնողների վարքագծի և մրցակցային միջավայրի փոփոխությունների: ԱԿՊ-ի գոյությունը վկայում է այն մասին, որ դրա յուրաքանչյուր փուլում՝

- ձևավորվում է հատուկ տնտեսական և մրցակցային միջավայր,
- որոշվում է առաջնահերթ ռազմավարական նպատակ,
- գոյություն ունի ծախսերի և շահույթի որոշակի կառուցվածք,
- մարքեթինգային ծրագիրը հարմարեցված բնույթ է կրում:

ԱԿՊ-ի կրճատումը ցանկացած ընկերության առանցքային հիմնախնդիրն է, քանի որ նոր ապրանքի թողարկման և նպատակի նվաճման ժամկետները կրճատվելու միտում ունեն:

Ներդրման փուլում, սովորաբար, շուկան բնութագրվում է վաճառքի ծավալի դանդաղ աճով, որի պատճառներ կարող են հանդիսանալ արտաքին միջավայրի գործոնները:

1. Տեխնոլոգիայի անորոշություն. նույնիսկ առաջատար ընկերությունները չեն կարող վստահ լինել, որ լիովին տիրապետում են այս կամ այն նորարարական տեխնոլոգիային: Առավել ևս, երբ տեխնոլոգիան ինքնին կարող է զարգանալ կամ փոփոխվել՝ կախված ապրանքների նկատմամբ շուկայի արձագանքից:

2. Դիստրիբուտորներ. որպես կանոն, անձանոթ ապրանքի տարածման խնդիրն դիստրիբուտորները զգուշավորությամբ են մոտենում: Օրինակ՝ արդյունաբերական դիստրիբուտորին ժամանակ է հարկավոր նոր ապրանքին, դրա տեխնիկական բնութագրերին և հիմնական գործառնություններին ծանոթանալու համար, որը դանդաղեցնում է գործընթացը:

3. Հավանական գնորդներ. հաճախորդները, որպես կանոն, չեն շտապում փոխել իրենց սպառողական կամ արտադրական սովորությունները: Նորարարության նկատմամբ հակում ունեցող գնորդներն են միայն հանդես գալիս որպես ապրանքի առաջին սպառողներ: Սակայն նորարարների այս խումբը ներկայացնում է շուկայի աննշան հատվածը:

4. Մրցակցություն. ընկերության թողարկած նորարարական ապրանքը, սովորաբար, ժամանակի որոշակի հատվածում ուղղակի մրցակիցներ չի ունենում: Ընդ որում, դրա տևողությունը կախված է նորարարության պաշտպանվածության աստիճանից: Սակայն փոխարինող ապրանքների մրցակցությունը կարող է չափազանց ուժեղ լինել: Բացառություն են կազմում, այսպես կոչված՝ «ճեղքող» նորարարությունները, որոնք միարժեքորեն ենթադրում են մրցակիցների բացակայություն:

Այսպիսով, ներդրման փուլը բնութագրվում է անորոշության բարձր մակարդակով, որովհետև տեխնոլոգիան գտնվում է զարգացման փուլում, մրցակիցները դեռևս անհայտ են, բազային շուկան նոր է ուրվագծվում, իսկ շուկաների վերաբերյալ տեղեկատվությունը չափազանց աղքատ է: Ավելին, որքան հեղափոխական է նորարարությունը, այնքան բարձր է անորոշության աստիճանը:

Ապրանքի ներդրման փուլը բնութագրող ներքին գործոններ են արտադրական, մարքեթինգային մեծ ծախսերը, բացասական դրամական հոսքերը և շատ դեպքերում նաև հետազոտությունների ու մշակումների ծախսերը, որոնք ենթակա են ամորտիզացման: Այս գործոնների առկայության արդյունքում նորույթ ապրանքը, ֆինանսական տեսանկյունից, հայտնվում է ռիսկային իրավիճակում: Հետևաբար, նոր ապրանքի ներդրման փուլի կարճատևությունն օգտակար է շահութաբերության առումով: Այս փուլի տևողությունը կախված է նաև հավանական գնորդների ընկալունակությունից, որը պայմանավորված է հետևյալ գործոններով՝

- նոր ապրանքի առաջարկած օգուտների էականությամբ (գնորդի տեսանկյունից),
- նորույթի հարմարեցման ծախսերի առկայությամբ կամ բացակայությամբ,
- նոր ապրանքի համատեղելիությամբ արտադրության կամ սպառման գոյություն ունեցող միջոցների հետ,
- նոր ապրանքի առաջարկած օգուտների բնույթով,
- նոր ապրանքի փորձարկման հնարավորությամբ,
- հաճախորդի կողմից նորույթի ընդունման վրա մրցակցային ճնշման առկայությամբ:

Ելնելով այս գործոններից՝ որպես ընկերության գլխավոր ռազմավարական նպատակ հանդես է գալիս առաջնային պահանջարկի արագ ձևավորումը, որը լուծում է նաև ներդրման փուլի տևողության կրճատման խնդիրը: Այս նպատակը ենթադրում է ապրանքի գոյության մասին սպառողների տեղեկացվածության ապահովում, շուկայի տեղեկացում նոր ապրանքի առավելության մասին, հավանական գնորդների խթանում ապրանքի փորձնական գնման նպատակով, ընթացիկ և ապագա իրացման կապուղիների ձևավորում:

Այսպիսով, ԱԿՊ-ի ամենավաղ փուլում մարքեթինգային ռազմավարությունը գլխավորապես ուղղված է սպառողների ուսուցմանը: Հետևաբար, այստեղ մարքեթինգային ծրագրի բնութագրիչներ են ապրանքի միակ հիմնական տարբերակը, իրացման բացառիկ և ընտրանքային համակարգը, գնի նկատմամբ ցածր զգայունակության ձևավորումը և հաղորդակցության տեղեկատվական ծրագիրը:

Հարկ է նշել, որ գոյություն ունեն նոր ապրանքի ներդրման այլընտրանքային ռազմավարություններ, որոնք տարբերվում են գնային քաղաքականության տեսանկյունից (գնագոյացում «սերուցքի հավաքման» և «շուկա ներթափանցման» մեթոդներով):

Ապրանքը, եթե հաջողության է հասնում ներդրման փուլում, ապա անցում է կատարում *աճի փուլ*, որը բնութագրվում է վաճառքի ծավալի աճի տեմպերի ավելացմամբ և պայմանավորված է հետևյալ հանգամանքներով՝

- առաջին բավարարված գնորդները կատարում են կրկնակի գնումներ և բանավոր շփումների ընթացքում ազդում են այլ հավանական օգտագործողների վրա, որի հետևանքով շուկայի ընդգրկման մակարդակը բարձրանում է,
- դիստրիբյուցիայի ընդլայնման արդյունքում ապրանքը հանրության համար ավելի մատչելի և նկատելի է դառնում,
- շուկայում նոր մրցակիցներ են հայտնվում, որի հետևանքով ուժեղանում է պահանջարկի ընդհանուր մարքեթինգային ճնշումը:

Աճի փուլի կարևոր բնութագիրն է թողարկման ծավալի ավելացման հետևանքով արտադրական ծախսերի պարբերական նվազումը, այսինքն՝ փորձի էֆեկտը: Այս փուլում գների իջեցումը հնարավորություն է ընձեռում աստիճանաբար ընդգրկելու ողջ հավանական շուկան: Դրա արդյունքում մարքեթինգային ծախսերը բաշխվում են ըստ վաճառքի արագ աճող ծավալների, իսկ ֆինանսական հոսքերը դառնում են դրական:

Հարկ է նշել, որ աճի փուլում նկատելի փոփոխություններ են տեղի ունենում նաև տնտեսական և մրցակցային միջավայրի բնութագրերում: Դրանք են՝ վաճառքի ծավալների աճի տեմպերի արագացումը, նորություն-ապրանքն ընդունած գնորդների վերածումը նպատակային խմբի («վաղ հետևորդներ ապրանքի կենսապարբերաշրջանի սկզբնական փուլում»), նոր մրցակիցների մուտքը շուկա և տեխնոլոգիայի տարածումը շուկայում:

Հարմարվելով շուկայական նոր պայմաններին՝ փոխվում են նաև ռազմավարական մարքեթինգի նպատակները: Դրանք են.

- Շուկայի ընդհանուր չափի մեծացում:
- Շուկայի ընդգրկման մակարդակի մաքսիմալացում:
- Առևտրային մակնիշի դրական կերպարի ստեղծում:
- Առևտրային մակնիշի նկատմամբ հակվածության ստեղծում:

Այս նպատակներին հասնելու համար մարքեթինգային ծրագրում կատարվում են որոշակի փոփոխություններ կամ լրացումներ, ինչպիսիք են ապրանքի կատարելագործման նոր գործառնությունները, բաշխման կապուղիների միջոցով վաճառքի ինտենսիվության ռազմավարությունը, շուկա ներթափանցելու նպատակով գնի իջեցումը և կերպարի ձևա-

փորման նպատակով հաղորդակցության ռազմավարության ուղղորդումը:

Առաջնային պահանջարկի զարգացմանն ուղղված այս մոտեցումը ֆինանսական զգալի ծախսեր է պահանջում, այդ իսկ պատճառով նույնիսկ դրական ֆինանսական հոսքի և աճող շահույթի պայմաններում ընկերության անվնասաբերության կետը կարող է անհասանելի դառնալ:

Աճի փուլում ինտենսիվ մրցակցային պայքարը նկատելի չէ, որովհետև բոլոր ընկերությունների մարքեթինգային ջանքերն ուղղվում են շուկայի ընդլայնմանը, որն օգտակար է շուկայի բոլոր մասնակիցներին:

*Աշխուժացման փուլ*ն անցումային բնույթի է, երբ վաճառքի ծավալի աճի տեմպը իջնելով, այնուամենայնիվ, գերազանցում է տնտեսության ընդհանուր աճի տեմպը: Այս փուլում սպառողների մեծ մասը հանդես է գալիս որպես նպատակային խումբ: Գների հետևողական իջեցման արդյունքում թուլացած մրցակիցները լքում են շուկան, իսկ մրցակցությունը ստանում է ավելի համակենտրոնացված բնույթ: Այսպիսով, մրցակցային և տնտեսական միջավայրերում կրկին փոփոխություններ են տեղի ունենում՝

- պահանջարկը սկսում է դանդաղ աճել,
- շուկայական մեծամասնությունը հանդես է գալիս որպես նպատակային խումբ,
- գների իջեցման պատճառով թուլացած մրցակիցները լքում են շուկան,
- արդյունաբերական հատվածը դառնում է ավելի համակենտրոնացված:

Ընդհանուր պահանջարկի աճի տեմպերի նվազման պատճառով շուկայում իրավիճակն ավելի է բարդանում: Դա նշանակում է, որ մրցակից ընկերությունները կրկին պետք է որոշեն իրենց առաջնահերթությունները: Այսինքն՝ ռազմավարական պլանում առաջնային պահանջարկի զարգացումն ուղղորդելն ըստ շուկայի մասնաբաժնի ընդլայնման կամ մաքսիմալացման, կամ նմանակող ապրանքներից տարբերվելու և հիմնական շուկայից կողմ քաշվելու նպատակով ապրանքային քաղաքականությունը կառուցելն ըստ շուկայի այնպիսի հատվածավորման, որը «մեծամասնության կանոնը» կվերածի «մեծամասնության սխալի»:

Այսպիսով, նոր առաջնահերթ նպատակները ձևակերպվում են հետևյալ կերպ.

- շուկան հատվածավորել և գտնել առաջնահերթ նպատակային հատվածները,
- նպատակային հատվածներում մաքսիմալացնել շուկայի մասնաբաժինը,
- սպառողների գիտակցության մեջ հատակորեն դիրքավորել առևտրային մակնիշը,
- ստեղծել առևտրային մակնիշի նկատմամբ հակվածություն և աջակցել դրան:

Այս նպատակներին հասնելու համար մարքեթինգային ծրագիրն ուղղորդվում է ըստ ապրանքի տարբերակման (որոշվում է շուկայի հատվածավորմամբ), իրացման ընդլայնման (օգնում է շուկայում ընկերության առավելագույն ներկայացմանը), գնագոյացման (հիմնվում է մակնիշների տարբերակիչ հատկությունների վրա) և գովազդի (ստեղծվում է արտադրողի դիրքորոշումները շուկային ներկայացնելու համար):

Աշխուժացման փուլը երկարատև չէ: Այս փուլում մրցակցային միջավայրը ձեռք է բերում ագրեսիվ երանգներ, իսկ շուկայի մասնաբաժինը վերածվում է արդյունավետության առանցքային ինդիկատորի:

Երբ առաջնային պահանջարկի աճի տեմպը դանդաղելով հավասարվում է իրական համախառն ազգային արդյունքի աճի տեմպին, նշանակում է ապրանքը հայտնվել է *հասունության փուլում*: Գոյություն ունեցող ապրանքների մեծ մասի համար այս փուլն ամենատևականն է և բնութագրականը: Այս դեպքում, որպես պահանջարկի կայունության գործոններ հանդես են գալիս շուկայի ընդգրկման և ապրանքի ներթափանցման մակարդակները (երբ դրանք շատ բարձր են և այլևս չեն կարող աճել), շուկայի իրացումային ընդգրկումը (երբ դա ինտենսիվ է և այլևս չի կարող ուժեղանալ), ինչպես նաև կայունացած տեխնոլոգիան (ենթադրում է միայն ապրանքի աննշան մոդիֆիկացում):

Հասունության փուլում շուկան բաժանվում է մեծաթիվ հատվածների, որովհետև ընկերությունը, առաջարկելով ապրանքի բազմաթիվ տարբերակներ, ձգտում է ընդգրկել պահանջմունքների ողջ բազմազանությունը: Տեխնոլոգիական նորարարություններ ի հայտ գալու և ԱԿՊ-ի «վերաթողարկման» հավանականությունն այս փուլում մեծ է, որովհետև ճյուղի բոլոր մասնակիցները ցանկանում են երկարացնել ապրանքի գոյատևումը:

Հարկ է նշել, որ աշխուժացման փուլում ծագած միտումները հասունության փուլում նյութականացվում են տնտեսական և մրցակցային միջավայրերի այնպիսի բնութագրերի տեսքով, ինչպիսիք են չընդլայն-

վող առաջնային պահանջարկի աճը տնտեսության աճի արագությամբ, երկարատև օգտագործման ապրանքների պահանջարկի որոշումը սարքավորումների փոխարինմամբ պայմանավորված պահանջարկով, շուկաների խիստ հատվածավորումը, դրանց խմբատիրական (օլիգոպոլիկ) կառուցվածքը և տեխնոլոգիայի ստանդարտացումը:

Ընկերության նպատակի առաջնահերթությունը ենթադրում է շուկայի մասնաբաժնի պահպանում և հնարավորինս ընդլայնում, ինչպես նաև մրցակիցների նկատմամբ կայուն մրցակցային առավելության ձեռքբերում: Այս նպատակին կարելի է հասնել հետևյալ եղանակներով.

1. Ապրանքների տարբերակում, այսինքն՝ ապրանքների որակի, գործառույթների կամ աճի բարելավում:

2. Ելք շուկայական նոր հատվածներ կամ որմնախորշեր:

3. Մրցակցային առավելության ձեռքբերում ապրանքին չառնչվող մարքեթինգ-միջոցի փոփոխականների միջոցով:

Շուկայական աճի դանդաղումը որոշակի ազդեցություն է գործում մրցակցության վրա: Հասունության փուլում գոյացող արտադրական հզորությունների ավելցուկը մույնպես նպաստում է մրցակցային իրավիճակի բարդացմանը: Հաճախակի բնույթ է ստանում գնային մրցակցությունը, որը գրեթե ազդեցություն չի գործում առաջնային պահանջարկի վրա: Այս փուլում միակ փոփոխվող ցուցանիշը շուկայում մրցակիցների մասնաբաժինն է: ԱԿՊ-ի այս փուլն ամենաշահութաբերն է, եթե տնտեսության ճյուղերը կարողանում են խուսափել գնային պատերազմներից: Տեսականորեն, որքան մեծ է շուկայի մասնաբաժինը հասունության փուլում, այնքան բարձր է շահութաբերությունը:

Անկման փուլը բնութագրվում է պահանջարկի կառուցվածքային փոփոխությամբ, որն առաջանում է հետևյալ պատճառներով՝

- շուկայում հայտնվում են նոր, տեխնոլոգիապես ավելի կատարյալ ապրանքներ, որոնք դուրս են մղում նույն գործառույթն իրականացնող՝ գոյություն ունեցող ապրանքները,
- նախապատվությունները, ճաշակները կամ սպառողական սովորությունները ժամանակի ընթացքում փոխվում են, որոնք հանգեցնում են ապրանքների ծերացման,
- սոցիալական, տնտեսական և քաղաքական միջավայրերի փոփոխությունները հանգեցնում են ապրանքների ծերացման կամ դրանց օգտագործման անհնարինության:

Եթե որոշ ընկերություններ վաճառքի ծավալների կրճատման ու շահույթի նվազման պատճառով փոխում են գործունեության տեսակը և հեռանում շուկայից, ապա ժամանակի մույն հատվածում այլ ընկերու-

թյուններ փորձում են մասնագիտանալ ըստ մնացած սպառողների: Ընդ որում, դա հնարավոր է, եթե անկումը տեղի է ունենում աստիճանաբար: Ընկերություններն անխուսափելիորեն հրաժարվում են տեխնոլոգիա-պես հնացած ապրանքների թողարկումից՝ բացառությամբ շուկայի վերածնունդի դեպքի:

Այսպիսով, կենսաապարբերաշրջանի մոդելը ոչ միայն պլանավորման գործիք է, այլև հայեցակարգային սխեմա, որն օգտագործվում է ապրանքի շուկայի գրավչությունը որոշող և շուկայի զարգացումը պայմանավորող ուժերի վերլուծության համար: Հատկանշական է, որ շուկաները ենթարկվում են էվոլյուցիայի, որովհետև փոխվում են ազդեցության ուժերը՝ ծնելով որոշակի ճնշում և խթանելով փոփոխությունները:

ԱԿՊ-ի մեկնաբանությունը պարունակում է որոշակի բարդություններ, որը պայմանավորված է այն հանգամանքով, որ կենսաապարբերաշրջանի կորը ոչ միշտ է համընկնում ավանդական S-աձև կորին: Օրինակ՝

- որոշ ապրանքներ կարող են շրջանցել ներդրման փուլը և սկսել աճի փուլից,
- որոշ ապրանքներ կարող են շրջանցել հասունության փուլը՝ հայտնվելով անկման փուլում,
- ապրանքները, երբեմն, շրջանցում են անկման փուլը և որոշակի դանդաղեցումից հետո կրկին սկսում աճել:

Այսպիսով, ակնհայտ է, որ ապրանքի էվոլյուցիան համապիտանի բնույթ չի կրում: Հաճախ դժվար է որոշել ապրանքի կենսաապարբերաշրջանի փուլը: Բացի այդ՝ փուլերի տևողությունը տատանվում է, որը կախված է ապրանքից, արտադրողի տեղակայման երկրից: Ավելին, կենսաապարբերաշրջանի փուլերի տևողությունը տատանվում է անգամ միևնույն ապրանքի պարագայում: Այս ամենը նվազեցնում է կենսաապարբերաշրջանի հայեցակարգի՝ որպես պլանավորման գործիքի օգտակարությունը: Ապրանքի տարբեր կենսաապարբերաշրջանների գոյությունը բացատրվում է տեխնոլոգիական, սպառողական սովորությունների և ընկերության դինամիկության գործոններով: Սակայն ամենամեծ բարդությունը էվոլյուցիայի տեսակի որոշումն է: Տարբեր կենսաապարբերաշրջանների գոյությունն ընդունված է բացատրել մաս ապրանքի «երիտասարդացման» հայեցակարգի տեսանկյունից: Քանի դեռ ապրանքը ներկայացված է շուկայում, ընկերությունները կարող են ձեռնարկել տարբեր գործողություններ՝ օգտագործելով նորարարությունները, խթանելով ապրանքների օգտագործումը, վերադիրքավորելով կամ մոդիֆիկացնելով ապրանքները: Կենսաապարբերաշրջանի ըն-

թացքում ներդաշնակ ընկերությունը հետապնդում է որոշակի նպատակներ: Դրանք են՝

- ներդրման փուլի կրճատում,
- աճի գործընթացի արագացում,
- հասունության փուլի երկարաձգում,
- անկման փուլի դանդաղեցում:

Կենսաապարբերաշրջանի իդեալական կորի դեպքում գիտահետազոտական ու փորձնականատրուկտորական աշխատանքների և ապրանքի ներդրման փուլը պետք է կարճատև լինի, աճի փուլը՝ բուռն, հասունությանը՝ երկարատև, իսկ անկման փուլը՝ երկարատև և աստիճանական: Ապրանքային շուկայի կենսաապարբերաշրջանը կարող է փոխվել ընկերության նախաձեռնած միջոցառումների ազդեցությամբ:

Ակնհայտ է, եթե ապրանքային շուկայում գործող բոլոր մրցակիցները համոզված լինեն հասունության կամ անկման անխուսափելիության մեջ, ապա մշտապես գոյություն կունենա այդ փուլերի վաղաժամ նյութականացման իրական վտանգ:

Արդյունաբերության կրճատվող կամ ստագնացվող որոշ հատվածներում, երբեմն, վերածնունդ է գրանցվում, որը կարող է լինել արտադրող ընկերությունների կամ բաշխողների նորարարական առաջարկների հետևանք:

Ընկերության շահույթը կարող է երկար ժամանակ բացասական լինել հատկապես այն շուկաներում, որոնք բնութագրվում են ներդրման փուլի տևականությամբ: Նորարարական ընկերությունը սկսում է շահույթ ստանալ միայն աշխուժացման, երբեմն մաս հասունության փուլում: Այդ ընթացքում է միայն ընկերությունը փոխհատուցում նախկին վնասներն ու հասնում համախառն բարձր շահույթի և ցածր ծախսերի:

Շահութաբերության և աճի տեսանկյունից՝ ընկերությունները պետք է մշտապես պահպանեն իրենց ապրանքային պորտֆելների հավասարակշռված կառուցվածքները: Հավասարակշռված ապրանքային պորտֆելը պետք է ներառի, այսպես կոչված, «կթան կովերին», այսինքն՝ ապրանքներ, որոնք ավելի մեծ գումար են բերում, քան պահանջվում է դրանց զարգացման համար և «դժվար երեխաներին», այսինքն՝ նոր ապրանքներ, որոնք օժտված են աճի մեծ ներուժով, սակայն պահանջում են զգալի ֆինանսական աջակցություն:

ՄՐՑՈՒՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ ՈՐՊԵՍ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱՐԱՐ ՆՊԱՏԱԿ

1.1. ՄՐՑԱԿՑԱՅԻՆ ԱՌԱՎԵԼՈՒԹՅԱՆ ՀԱՍԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ՄՐՑԱԿՑՈՒԹՅԱՆ ՇԱՐԺԻՉ ՈՒԺԵՐԸ

Ապրանքային շուկաների և բազային շուկայի հատվածների ներքին գրավչության գնահատումը պետք է համալրվի դրանց կառուցվածքային վերլուծությամբ և ընկերության մրցունակության աստիճանի բացահայտմամբ: Բանն այն է, որ ապրանքի շուկան, որպես այդպիսին, կարող է գրավիչ լինել, բայց ոչ դիտարկվող ընկերության համար՝ ելնելով վերջինիս ուժեղ և թույլ կողմերից, վտանգավոր մրցակիցների առկայությունից: Այսպիսով, բիզնեսի մրցունակության վերլուծությունը նպատակ է հետապնդում որոշել ընկերության կամ առևտրային մակնիշի մրցակցային առավելության տեսակը, ինչպես նաև դրա կայունության աստիճանը գոյություն ունեցող մրցակցային պայմաններում:

Մրցակցությունն, ընդհանուր առմամբ, շուկայի մասնակիցների գործունեության փոխադարձ համակարգման մեթոդ է: Ընկերության մրցունակությունը բնութագրվում է որպես համեմատական առավելություն ճյուղի այլ ընկերությունների նկատմամբ: Ապրանքի մրցունակությունը ենթադրում է հավանական գնորդի հիմնախնդրի առաջարկվող լուծման առավելություն այլ համանման կամ փոխարինող ապրանքների նկատմամբ:

Ընդհանուր առմամբ, միայն ռեսուրսների օգտագործման առավել բարձր արդյունավետությունն է ապահովում մրցակցային առավելություն: Ընկերությունը, որն ապահովում է ցածր ծախսեր, մեծ շահույթ է ստանում գլխավորապես ի հաշիվ ստանդարտացված ապրանքների: Ապրանքների տարբերակման դեպքում շահույթի մեծությունը պայմանավորված է դրանց բնույթի եզակիությամբ, լավագույն սպառողական հատկություններով, հետևաբար՝ բարձր գին թելադրելու հնարավորությամբ:

Ընկերության նախընտրելի մրցակցային ազդավարությունը կախված է ազդավարական ներուժի կառուցվածքից, ռեսուրսների ընդ-

լայնման հնարավորություններից և ճյուղի ու ազգային տնտեսության առանձնահատկություններից:

Ռազմավարական ներուժի կառուցվածքն էապես է ազդում մրցակցային առավելության մակարդակի վրա: Այս տեսանկյունից՝ ռազմավարական ներուժի ոչ բոլոր բաղադրիչներն են համարժեք, որը պայմանավորված է այս կամ այն ունակության ձեռքբերման կամ դրա բացակայության ժամանակ ծագող հետևանքների տարբերությամբ: Եթե ընկերությունը, օրինակ, առաջարկում է ապրանքի մշակման, արտադրության և շուկայում առաջնորդման մրցունակ գաղափար, բայց չունի այն իրագործելու ունակություն, ապա մրցակցային առավելության ապահովման համար կպահանջվի ներգրավել լրացուցիչ ռեսուրսներ, որոնք պետք է ուժեղացնեն ռազմավարական ներուժի համապատասխան բաղադրիչը: Ռազմավարական ներուժի տարրերի ազդեցության անհամաչափությունը պայմանավորված է ըստ ռեսուրսների դրանց ապահովվածության տարբերություններով: Բացի այդ, ընկերության մրցունակ գաղափարների իրագործման ունակությունը կարող է ցածր լինել համապատասխան կազմակերպական կառուցվածքի բացակայության պատճառով: Նորարարական շատ գաղափարներ չեն կարող իրագործվել նաև առանց սուբսիդիաների, առևտրային վարկերի կամ անհրաժեշտ սարքավորումների առկայության:

Հետևաբար, ռազմավարական կառավարման կարևորագույն նպատակներից է ընկերության սահմանափակ ռեսուրսների ռացիոնալ բաշխումը ռազմավարական ներուժի տարրերի միջև, որը չափազանց բարդ է, քանի որ գործնականում անհնար է գնահատել ռեսուրսների օգտագործման այս կամ այն ուղղության «ռազմավարական օգտակարությունը»: Անհրաժեշտ է հաշվի առնել նաև ոչ միայն ռեսուրսների ընդլայնման հնարավորությունները, այլև ճյուղի առանձնահատկություններն ու ընկերության տեղակայման երկրի տնտեսական պայմանները:

Վերջին հաշվով, մրցակցային առավելությունն առնչվում է ապրանքի կամ առևտրային մակնիշի բնութագրերին կամ հատկություններին (հատկանիշներին), որոնցով դիտարկվող ընկերությունը գերազանցում է մրցակիցներին: Այդ բնութագրերը բազմազան են, որոնք վերաբերում են ինչպես ապրանքին (բազային ծառայությանը) և դրան ուղեկցող անհրաժեշտ կամ լրացուցիչ ծառայություններին, այնպես էլ արտադրության միջոցներին և բաշխմանը կամ վաճառքին: Մրցակիցների նկատմամբ ցանկացած առավելություն հարաբերական է: Այլ կերպ ասած, մրցունակությունն ընկերության անքակտելի որակ չէ և այն

գնահատվում է ճյուղի կամ համանման ապրանքներ թողարկող ընկերությունների խմբի շրջանակում համեմատության միջոցով: Նույն ընկերությունը, օրինակ, ճյուղի շրջանակում կարող է մրցունակ ճանաչվել, իսկ համաշխարհային շուկայում կամ նրա հատվածներում՝ ոչ: Առավել բարդ է մրցունակության աստիճանի գնահատումը, որի ժամանակ ծագում են որոշակի հիմնախնդիրներ: Դրանք են.

1. *Համեմատության բազային ընտրություն.* ընկերություն, որի բնութագրիչ չափանիշները պետք է համաչափելի լինեն.

- թողարկվող ապրանքին՝ ըստ պահանջմունքների նույնականացման,
- ապրանքի շուկայի հատվածներին,
- ընկերության կենսապարբերաշրջանի փուլին:

Այլ կերպ ասած, ընկերության մրցակցային առավելությունը մեկ այլ ընկերության նկատմամբ գնահատվում է այն դեպքում, երբ երկուսն էլ բավարարում են սպառողների համանման պահանջմունքներ: Բացի այդ, համեմատվող ընկերությունները պետք է գտնվեն կենսապարբերաշրջանի միևնույն փուլում:

2. *Ընկերության ռեսուրսների օգտագործման արդյունավետության չափանիշների ընտրություն.* արդյունավետությունը գնահատվում է արտադրության շահութաբերության ցուցանիշով: Սակայն ընկերությունները ոչ միշտ են առավելագույն շահույթի նպատակ հետապնդում: Ընկերությունը կարող է գործել անվնասաբերության սկզբունքի հիման վրա, այսինքն՝ արտադրության ծախսերի փոխհատուցման սկզբունքով: Նման նպատակ կարող է հետապնդվել կենսապարբերաշրջանի սկզբնավորման և աճի փուլերում, երբ անհրաժեշտ է ընդգրկել շուկան: Որոշ ընկերություններ կարող են մրցունակություն ձեռք բերել ի հաշիվ «ձեռնարկատիրական ռեսուրսի» բարձր մակարդակի, որը դրամական արտահայտությամբ գնահատելը բավականին բարդ է: Այս դեպքում արտադրության շահութաբերությունը կարող է մաքուր տեսքով չարտահայտվել, իսկ մրցունակության աստիճանը դրսևորվել, օրինակ՝ գնորդների ինտենսիվ ներգրավմամբ և ընկերության դրական կերպարի ձևավորմամբ: Հետևաբար, «անվնասաբերության» վիճակը կարող է դիտարկվել որպես յուրօրինակ հենակետ երկարաժամկետ հեռանկարում բարձր շահույթներ ստանալու համար: Մրցակցային առավելությունը գնահատվում է ըստ երկարաժամկետ հեռանկարի:

3. *Շուկայի հնարավորությունների վերլուծություն.* մրցակիցների վերաբերյալ տեղեկատվության սահմանափակ կամ աղավաղված

բնույթը կարող է ոչ միայն չհիմնավորված կարծիք ստեղծել ընկերության գերազանցության մասին, այլև հիմք ծառայել մրցակցային առավելության սխալ մեկնաբանման համար:

Այսպիսով, խոսքն առավել վտանգավոր մրցակցի մասին է, որի նկատմամբ ընկերության հարաբերական մրցակցային առավելությունը որոշակի գործոնների հետևանք է, որոնք դասակարգվում են ըստ մրցակցային առավելության ծագման բնույթի.

- մրցակցային առավելություն ըստ որակի (արտաքին մրցակցային առավելություն),
- մրցակցային առավելություն ըստ ծախսերի (ներքին մրցակցային առավելություն):

Որակի վրա հիմնված մրցակցային առավելության հիմքում ընկած են ապրանքի տարբերակիչ հատկությունները, որոնք գնորդների համար բարձր արժեք են ներկայացնում: Նման կերպ ընկերությունը հնարավորություն է ստանում սահմանել ապրանքի ավելի բարձր գին, քան մրցակիցները: Այսինքն՝ արտաքին մրցակցային առավելությունն ապահովում է ընկերության բարձր շուկայական իշխանություն: Դա ստիպում է շուկային համաձայնել ավելի բարձր գին վճարել գերիշխող մրցակցի համեմատ, որը չունի համապատասխան տարբերակիչ հատկություն: Այլ կերպ ասած, արտաքին մրցակցային առավելության վրա հիմնված ռազմավարությունը տարբերակման ռազմավարություն է, որը ենթադրում է մարքեթինգային նոու-հաու, գնորդների սպասումների բացահայտման ունակություն և դրանց համապատասխանություն:

Հարկ է նշել, որ արտաքին մրցակցային առավելության ռազմավարությունը կարող է հաջողություն ունենալ այն դեպքում, եթե գնորդների կողմից վճարման ենթակա գինը գերազանցում է լրացուցիչ արժեքի ապահովման ծախսերը:

Ծախսերի վրա հիմնված մրցակցային առավելությունը պայմանավորված է ընկերության առավելությամբ ըստ գների մակարդակի, ծախսերի վերահսկողության և ապրանքի կառավարման: Դա նշանակում է, որ ընկերության ապրանքի ինքնարժեքն ավելի ցածր է առաջատար մրցակցի համեմատ: Այսինքն՝ ներքին մրցակցային առավելությունն արտադրողականության բարձրացման արդյունք է: Մրցակցային այսպիսի առավելությունն ընկերությանը դարձնում է ոչ միայն ավելի շահութաբեր, այլև առավել կայուն՝ մրցակիցների կողմից պարտադրված գների իջեցման նկատմամբ: Ներքին մրցակցային առավելության վրա հիմնված ռազմավարությունը՝ ըստ ծախսերի գերակայության ռազմա-

վարություն է, որը պայմանավորված է ընկերության կազմակերպական և տեխնոլոգիական նոու-հատկերով: Նման ռազմավարությունը հաջողության է հանգեցնում, եթե սպառողներին առաջարկվում է ընդունելի տարբերակիչ արժեք և միջին շուկայական գինը: Եթե ապրանքի էժանացման հետևանքով որակ է գոհաբերվում, ապա գների իջեցումը չի կարող փոխհատուցել ցածր ինքնարժեքը:

Քանի որ մրցակցային առավելության այս տեսակները տարբեր ծագում ունեն, այդ իսկ պատճառով դրանք հաճախ անհամատեղելի են: Հետևաբար, մշտապես արդիական է մնում մրցակցային առավելության կայունության ապահովման խնդիրը:

Մրցակցային առավելության տեսակների վերաբերյալ առավել ընդհանրացված պատկերացում է տալիս առանցքային իրազեկության հայեցակարգը: Ընդունված է, որ առանցքային իրազեկությունը հատուկ հմտություն է կամ տեխնոլոգիա, որը սպառողի համար ստեղծում է եզակի արժեք: Ընդ որում, այդ արժեքի չափումը կատարվում է՝ ելնելով գնորդին բնութագրող չափանիշներից: Գնորդի հարաբերական բավարարվածության և որակի հարաբերական ընկալման չափանիշների տեսանկյունից՝ որպես չափման միջոց կարող են հանդիսանալ գնողունակ նախընտրությունների և ընկալվող որակի բավարարվածության ցուցանիշները միջին շուկայականի համեմատ, որը ենթադրում է մրցակիցների, այսպես կոչված՝ «գենչմարքինգի¹» իրականացում: Եթե մատչելիությունն է դիտարկվում որպես գնորդի չափանիշ, ապա որպես չափման միջոց հանդես է գալիս իրացման ընդհանուր ծավալում դիտարկվող մակնիշի՝ մանրածախ վաճառքի կետերի տեսակարար կշիռը և այլն:

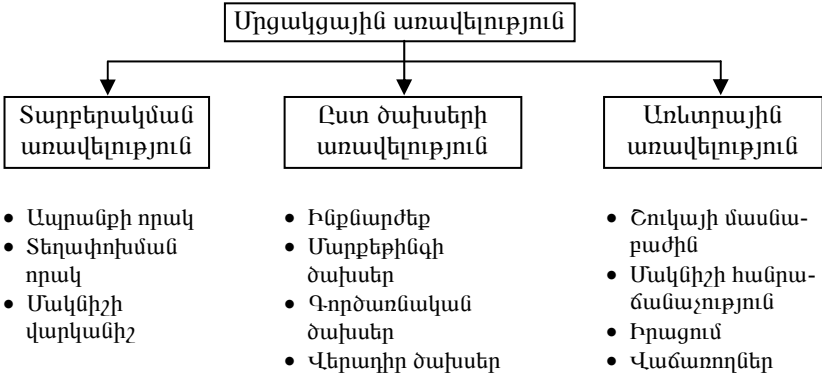
Առանձնահատուկ հմտություններն արտահայտվում են հիմնականում ընկերության անձնակազմի կոլեկտիվ իմացության և փոխադրեցության ձևով: Այսպիսով, առանցքային իրազեկությունները դիտարկվում են որպես ընկերության մրցակցային առավելության սկզբնապատճառ, որոնց ճիշտ օգտագործումը հնարավորություն է ընձեռում ժամանակի ընթացքում ստեղծել մրցակցային առավելության կայուն աղբյուրներ: Հարկ է նշել, որ առանցքային իրազեկությունը կայուն է համարվում, եթե՝

- ներկայացնում է սպառողի համար նշանակալի և էական արժեք,
- մրցակիցների կողմից վերարտադրելու տեսանկյունից՝ բարդ է,
- ստեղծում է շուկա մուտք գործելու մրցակցային արգելք,
- հնարավորություն է տալիս ընկերությանը մուտք գործելու տարբեր շուկաներ ավանդական բիզնես-միավորների հմտությունների և տեխնոլոգիաների միավորման շնորհիվ:

Առանցքային իրազեկության նույնականացումն ու զարգացումը ենթադրում է ընկերության հնարավորությունների տարանջատում: Ըստ էության, առանցքային իրազեկությունների վրա են կառուցվում բազմազանեցման ռազմավարությունները:

Այսպիսով, ընկերության ռազմավարության ձևավորման հիմքում ընկած է կայուն մրցակցային առավելության ձևավորումը, որը ռազմավարական մարքեթինգի հիմնական ուղղություններից է: Ընկերությունը կարող է մրցակիցներին գերազանցել, եթե հաջողվի ոչ միայն տարբերվել, այլև ամրապնդել տարբերությունը: Այս տեսանկյունից՝ տարբերակվում են գործառնական և ռազմավարական մրցակցային առավելությունները:

Գործառնական *մրցակցային առավելությունը* ենթադրում է կոնկրետ գործունեության ավելի արդյունավետ իրականացում՝ մրցակիցների համեմատ (գծանկար 4.1):



Գծանկար 4.1. Գործառնական մրցակցային առավելության աղբյուրները

Այլ կերպ ասած, գործառնական մրցակցային առավելությունը ենթադրում է.

¹ «Բենչմարքինգը» տեղեկատվություն ստանալու նպատակով ընկերության բիզնես-գործընթացների մշտական չափումն է և համադրումը առաջատար ընկերությունների հետ, որն օգնում է միջոցներ ձեռնարկել՝ ուղղված ընկերության գործունեության բարելավմանը:

- մրցակիցների համեմատ ավելի բարձր որակի կամ նույն որակի ապրանքի առաջարկ՝ ավելի ցածր գնով,
- սպառողներից ավելի քիչ ծախսեր պահանջող ապրանքի առաջարկ,
- ծախսերի կրճատում ապահովող և, միաժամանակ, ավելի որակյալ ապրանքի առաջարկ,
- սպառողներին ապրանքի կամ ծառայության առավել արագ տրամադրում,
- սպառողների հետ սերտ հարաբերությունների ստեղծում և օգնության տրամադրում:

Շահութաբերության բարձրացման առումով՝ գործառնական արդյունավետության մշտական աճն անհրաժեշտ է, բայց ոչ բավարար: Բանն այն է, որ երկարաժամկետ հեռանկարում բավականին դժվար է գործառնական արդյունավետությամբ գերազանցել մրցակիցներին, որովհետև աշխատանքի լավագույն մեթոդներն արագ են փոխառնվում կամ կրկնօրինակվում մրցակիցների կողմից: Երկարաժամկետ հատվածում ընկերությունը կարող է մրցակիցների նկատմամբ գերազանցություն ստանալ միայն ռազմավարական մրցակցային առավելության շնորհիվ: Դա նշանակում է՝

- մրցակիցներից տարբերվող գործունեության տեսակի գիտակցական ընտրություն,
- նույն տեսակի գործունեության այնպիսի իրականացում, որը հնարավորություն կտա արժեքների եզակի համախումբ ստեղծել: Երկարաժամկետ հեռանկարում առավել հավանական է ընկերության ռազմավարական դիրքի, քան գործառնական առավելության պահպանումը:

Հարկ է նշել, որ մրցակցային առավելությունները դասակարգվում են նաև ըստ տարբեր հայեցակարգային մոտեցումների: Ինստիտուցիոնալ հայեցակարգը՝ որպես մրցակցային առավելության աղբյուր, ընդունում է ընկերության ինտեգրումը բիզնես-միջավայրում, տեղեկատվական դաշտում, ճյուղային և շուկայական կապերում, որոնք նաև ընկերությանը գերծ են պահում մեկուսացման վտանգից: Ըստ շուկայական հայեցակարգի՝ ընկերության հաջողությունը կախված է ճյուղի առանձնահատկությունից, մրցակցության տեսակից և մասշտաբից, ինչպես նաև շուկայում ընկերության վարքագծից: Այս դեպքում՝ որպես մրցակցային առավելության աղբյուր դիտվում է ընկերության ճյուղային և շուկայական արդյունավետ դիրքը: Ռեսուրսային հայեցակարգը

գտնում է, որ ընկերության շուկայական դիրքը պայմանավորված է տնօրինվող նյութական և ոչ նյութական ռեսուրսների բացառիկ զուգակցմամբ և կառավարմամբ: Ըստ այս մոտեցման՝ մրցակցային առավելության աղբյուր է ընկերության յուրահատուկ և դժվար կրկնօրինակման ենթական ռեսուրսների եզակի բնույթի համակցությունը:

Մրցակցային առավելության բնույթը որոշվում է ըստ.

1. Կայունության աստիճանի՝

- ցածր կայունությամբ մրցակցային առավելություն. այն հեշտ հասանելի է մրցակիցների համար (աշխատուժի կամ հումքի արժեք, տեխնոլոգիաների, սարքավորումների կիրառման մասշտաբի էֆեկտ և այլն),
- միջին կայունությամբ մրցակցային առավելություն. բնորոշվում է հարաբերական երկարատև բնույթով (արտոնագրված տեխնոլոգիա, ապրանքների տարբերակում ըստ բացառիկության, ընկերության համբավ, արտադրանքի իրացման կապուղիներ),
- բարձր կայունությամբ մրցակցային առավելություն. պահանջում է խոշոր կապիտալ ներդրումների իրականացում նորարարական նախագծերում:

2. Կիրառման հնարավորության՝

- իրական մրցակցային առավելություն. բնորոշում է ընկերության ընթացիկ մրցակցային դիրքը ճյուղում,
- հնարավոր մրցակցային առավելություն. կողմնորոշված է ըստ ընկերության ցանկալի մրցակցային դիրքի:

3. Իրականացման մասշտաբի՝

- տեղական մրցակցային առավելություն. ձևավորվում է ըստ ընկերության տեղաբաշխման աշխարհագրության,
- ազգային մրցակցային առավելություն. պայմանավորված է ընկերության տեղակայման երկրի առավելություններով,
- համընդգրկուն մրցակցային առավելություն. կապված է համաաշխարհային շուկայում որոշակի երկրի ընկերությունների ձեռնարկատիրական գործունեության հետ:

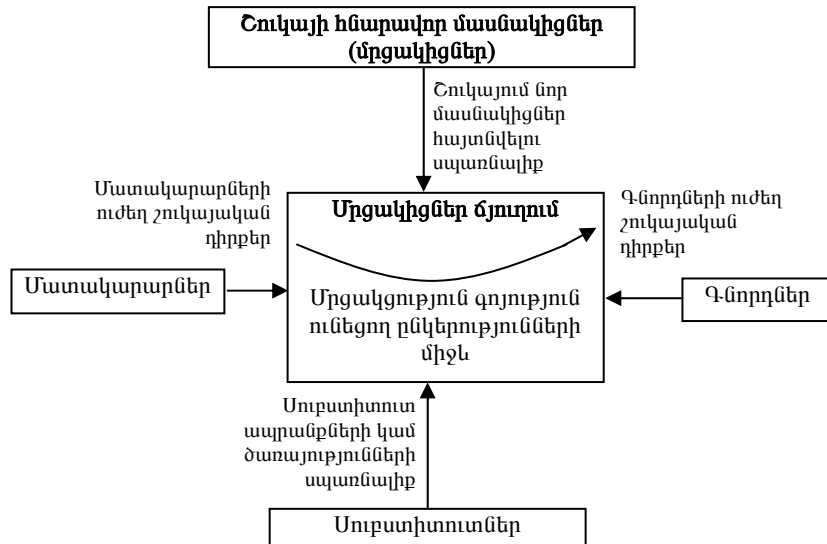
4. Մրցունակության հատկանիշների՝

- նյութական մրցակցային առավելություն. բնութագրվում է արտադրական և տնտեսական գործունեության արդյունքներով և անմիջականորեն կապված է մրցունակության բնութագրիչների՝ ապրանքի որակի, գնի, ապրանքային տեսականու, փաթեթավորման և հետվաճառքային սպասարկման հետ,

- ոչ նյութական մրցակցային առավելություն. բնորոշվում է ընկերության գործունեության կազմակերպման, ինչպես նաև իրականացման հնարավորություններով՝ առևտրային մակնիշով, արտադրության զարգացման մակարդակով ու կառավարման կազմակերպական համակարգով:

Ըստ մրցակցության ընդլայնված հայեցակարգի՝ բազային շուկայում ընկերության մրցակցային առավելության ստեղծումը կախված է ոչ միայն ուղղակի մրցակցությունից, այլև շուկայի հնարավոր մասնակիցներից, փոխարինող ապրանքներից, գնորդներից և մատակարարներից: Եթե շուկայի հնարավոր մասնակիցները և փոխարինող ապրանքները ուղղակի վտանգ են ներկայացնում, ապա գնորդներն ու մատակարարները՝ անուղղակի:

Այսպիսով, ապրանքային շուկայում ընկերության հնարավորությունները և հավանական շահույթը որոշվում են կոնկրետ ուժերի համալիր ազդեցությամբ (գծանկար 4.2):



Գծանկար 4.2. Ներքնադային մրցակցության շարժիչ ուժերը

Շուկայում մրցակցային լարվածության ախտորոշման, ինչպես նաև յուրաքանչյուր մրցակցային ուժի կարևորության ու հզորության որոշման տեսանկյունից՝ Մ.Պորտերի մրցակցության հինգ ուժերի ներ-

կայացված մոդելը ծառայում է որպես հայեցակարգային գործիք: Այն հնարավորություն է տալիս որոշելու ընկերության առավելությունները և թերությունները, բացահայտելու ճյուղի հիմնական միտումներն ու հիմնախնդիրները, ինչպես նաև սահմանել ռեսուրսների օգտագործման ուղղությունների առաջնահերթությունները:

Շուկայի հնարավոր մասնակիցներ են համարվում՝

- ապրանքային շուկայի սահմաններից դուրս գտնվող ընկերությունները, որոնք հեշտությամբ կարող են հաղթահարել շուկայի մուտքի արգելքները,
- ընկերությունները, որոնց համար շուկա մտնելն ապահովում է միարժեք սիներգիա²,
- ընկերությունները, որոնց համար շուկա մտնելը կիրառվող ռազմավարությունների տրամաբանական զարգացումն է,
- հաճախորդները և մատակարարները, որոնք կարող են իրականացնել «առաջ» (պրոգրեսիվ) և «հետ» (ռեգրեսիվ) ինտեգրում:

Հարկ է նշել, որ շուկայի նոր մասնակիցները կամ մրցակիցները ընկերության համար լուրջ վտանգ են ներկայացնում, որը նվազեցնելու կամ դրանից պաշտպանվելու համար ընկերությունը պետք է ստեղծի շուկա մտնելու արգելքներ: Այլ կերպ ասած, այդ վտանգի հավանականությունը կախված է մուտքի արգելքից և շուկայի արձագանքից: Շուկայի մուտքի հնարավոր արգելքներ կարող են հանդիսանալ.

- *Մասշտաբի էֆեկտի անտեսումը.* հնարավոր մրցակիցը ստիպված է շուկա մտնել մեծ մասշտաբներով (մեծ ծախսումներով), հակառակ դեպքում դատապարտված կլինի հետ մնալ ըստ ծախսերի:
- *Արտոնագրերով ապահովված իրավական պաշտպանվածությունը.* կարող է առաջ բերել իրավական հակադրություն:
- *Ապրանքի տարբերակումը և առևտրային մակնիշի վարկանիշը.* հանգեցնում է գոյություն ունեցող սպառողների հակվածության աստիճանի բարձրացման:
- *Կապիտալի պահանջմունքները.* դրանք վերաբերում են ոչ միայն արտադրական հզորություններին, այլև պաշարներին, գնորդների վարկավորմանը, գովազդային ծախսերին, նախկին գործունեության վնասներին և այլն:

² Գործունեության արդյունավետության բարձրացում՝ մեկ միասնական համակարգում առանձին մասերի ինտեգրման հետևանքով:

- *Անցման ծախսերը*. գոյություն ունեցող մատակարարի ապրանքից մրցակցի ապրանքին անցում կատարելու ցանկություն ունեցող գնորդների ֆիզիկական և հոգեբանական միանվագ ծախսերն են:

- *Իրացման կապուղիների մուտքը*. դիստրիբուտորները զգուշավորությամբ են մոտենում նոր ապրանքին: Այդ իսկ պատճառով նորելուկ ընկերությունները, երբեմն, ստիպված են բաշխման բոլորովին նոր ուղիներ փնտրել:

- *Փորձի էֆեկտը և գոյություն ունեցող ընկերության առավելությունն ըստ ծախսերի*. դա կարող է չափազանց էական լինել հատկապես բարձր աշխատատարությամբ ճյուղերում:

Շուկայի հնարավոր մասնակցի վստահությունը պայմանավորված է այնպիսի գործոններով, ինչպիսիք են գոյություն ունեցող ընկերությունների արձագանքի սպասումը և հնարավոր մրցակցային պայքարի բացասական հետևանքները: Պատասխան արձագանքի ուժգնությունը կախված է գոյություն ունեցող ընկերությունների ագրեսիվությունից և փորձից, շահագրգռվածության աստիճանից, հակազդեցության համար անհրաժեշտ ռեսուրսների առկայությունից, ինչպես նաև նորելուկ ընկերության կողմից պատասխան գործողությունների հնարավորությունից:

Շուկայում լուրջ սպառնալիք են ներկայացնում նաև սուբստիտուտ ապրանքները: Սուբստիտուտ (փոխարինող) են կոչվում այն ապրանքները կամ ծառայությունները, որոնք սպառողների նույն խմբի համար կատարում են միևնույն գործառնություն, սակայն հիմնված են այլ տեխնոլոգիաների վրա: Դրանք համապատասխանում են այն շուկաներին, որոնք տվյալ գործառնության իրականացման և սպառողների խմբի տեսանկյունից՝ բնութագրվում են որպես տեխնոլոգիաների համախումբ: Փոխարինող ապրանքները մշտական վտանգ են ներկայացնում, որը կարող է ուժեղանալ, եթե տեխնոլոգիական առաջընթացի հետևանքով «որակ/գին» հարաբերակցությունը փոխի բազային ապրանքային շուկայում ձևավորված համամասնությունները: Օրինակ՝ միկրոհամակարգիչների գների նվազումը խթանում է էլեկտրոնային հաղորդակցության զարգացմանը, որը բացասաբար է ազդում ավանդական տպագրական սարքավորումների շուկայի վրա: Փոխարինող ապրանքների գներով է որոշվում բազային շուկայում գնային հոսքը: Ընդ որում, գնի և արդյունավետության տեսանկյունից՝ որքան գրավիչ է փոխարինող ապրանքը, այնքան դժվար է գսպել գների աճը ճյուղում: Ուշագրավ են հատկապես այն փոխարինող ապրանքները, որոնք ճյուղի արտադ-

րանքի համեմատությամբ բարձրացնում են իրենց «գին/արդյունավետություն» ցուցանիշը:

Հարկ է նշել, որ բավականին դժվար է փոխարինող ապրանքների բացահայտումը, քանի որ դրանք կարող են գտնվել նաև դիտարկվող ճյուղի հետ բոլորովին ընդհանրություն չունեցող ոլորտներում: Ներքին հարդարման ապրանքային շուկայում այլընտրանքային տեխնոլոգիական միջոցներ են ներկը, պաստառը, տեքստիլը, փայտե երեսպատման նյութերը: Տրանսպորտային ծառայությունների շուկայում այլընտրանքային տեխնոլոգիական միջոցներ են օդային, ավտոմոբիլային, երկաթուղային և ծովային (գետային) փոխադրումները: Սակայն այս այլընտրանքային տեխնոլոգիաներն ունեն տարբեր ճյուղային պատկանելություն: Հետևաբար, անբավարար է միայն հիմնական սպառողական խմբերում հաստատված փորձի ուսումնասիրությունը: Անհրաժեշտ է ձևավորել խոշոր տեխնոլոգիական մշակումների դիտարկման մշտական համակարգ, այսինքն՝ օգտագործել կանխող, այլ ոչ թե հակազդող մոտեցում: Այս տեսանկյունից՝ առաջարկվում է օգտվել լուծումների շուկայի հայեցակարգից, որն ընկերությանը հնարավորություն է տալիս ի սկզբանե որոշել իր բազային շուկան՝ որպես գնորդի միևնույն բազային սերվիս ապահովող այլընտրանքային տեխնոլոգիաների համախումբ:

Գնորդներն ունեն որոշակի շուկայական իշխանություն մատակարարների նկատմամբ: Նրանք կարող են ազդել բիզնեսի շահութաբերության վրա, ընկերությանը ստիպել իջեցնել ապրանքների գները, պահանջել առավել ընդլայնված ծառայություններ, վարկավորման առավել շահավետ պայմաններ և նույնիսկ երկու մրցակիցների մղել հակամարտության: Գնորդների ազդեցության ուժը կախված է՝

- *գնորդների խմբի համակենտրոնացումից*, երբ խոշոր դիստրիբուտորների կողմից ապրանքի ձեռքբերման ծավալներն անհամեմատ մեծ են, քան վաճառողի իրացման ծավալն է, ապա այն ուժեղացնում է գնորդի շուկայական իշխանությունը:

- *գնորդների ընդհանուր ծախսերում տվյալ ապրանքի ձեռքբերման տեսակարար կշռի էականությունից*, որը խթանում է վաճառողների հետ ակտիվ սակարկությունը,

- *ապրանքների ստանդարտացումից*, որի դեպքում գնորդները վստահ են, որ միշտ կարող են գտնել այլընտրանքային մատակարարներ,

- մատակարարի փոխարինման հետ կապված՝ գնորդների փոքր ծախսերից, որը դուրսի է դարձնում գոյություն ունեցող ապրանքից անցումը մրցակից ապրանքին,

- գնորդների «հետ» ինտեգրման իրական սպառնալիքից, երբ գնորդը հանդիսանում է շուկայի հավանական վտանգավոր մասնակից,

- գնորդների լիարժեք տեղեկացվածությունից, երբ խոշոր գնորդները չափազանց լավ են տեղեկացված պահանջարկի ծավալների, իրական շուկայական գների և անգամ մատակարար ընկերությունների ծախսերի մասին:

Հատկանշական է, որ այս պայմանները վերաբերում են ինչպես սպառողական, այնպես էլ արտադրական նշանակության ապրանքներին:

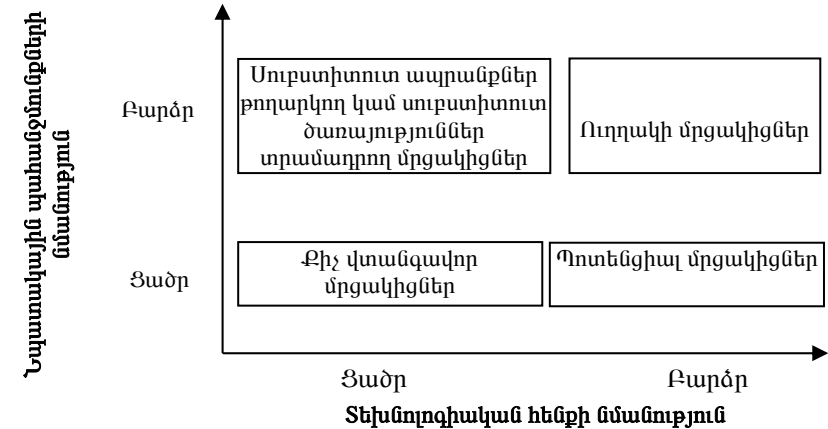
Գնորդների նպատակային խմբերի ընտրությունը չափազանց կարևոր ռազմավարական որոշում է, որովհետև ընկերությունն իր մրցակցային դիրքը կարող է բարելավել հաճախորդների ընտրության քաղաքականության միջոցով:

Մատակարարները նույնպես օժտված են շուկայական իշխանությամբ, քանի որ կարող են բարձրացնել ապրանքների գները, իջեցնել դրանց որակը կամ սահմանափակել այս կամ այն գնորդին բաց թողնվող չափաքանակները: Այսինքն՝ հզոր մատակարարներն ընդունակ են ազդել հաճախորդի շահութաբերության մակարդակի վրա: Մատակարարների շուկայական ուժը կախված է մի խումբ պայմաններից: Դրանք են՝

- հաճախորդների համեմատ մատակարարների խմբի ավելի բարձր համակենտրոնացում,
- փոխարինող ապրանքի վտանգի բացակայություն,
- մատակարարի տեսանկյունից՝ գնորդների հավասարություն կամ համարժեքություն,
- գնորդի տեսանկյունից՝ մատակարարի ապրանքի ընկալում որպես բիզնեսի ելակետային ռեսուրս,
- մատակարարների խմբի կողմից արտադրանքի տարբերակում կամ ապրանքից-ապրանք անցման այնպիսի ծախսերի ստեղծում, որը գնորդին ստիպում է օգտվել մատակարարի ապրանքից,
- մատակարարների խմբի կողմից իրական սպառնալիքի ստեղծում «առաջ» ինտեգրման նպատակով:

Այսպիսով, ինչպես արտաքին մրցակցության չորս գործոնները, այնպես էլ ապրանքային շուկայում գոյություն ունեցող ընկերությունների մրցապայքարը որոշում են ընկերության հնարավոր շահութաբերությունը և շուկայական ուժը:

Հարկ է նշել, որ շուկայական հինգ ուժերի մոդելն օգնում է բազային շուկայում դիտարկել ընդհանուր մրցակցային իրավիճակը, սակայն հնարավորություն չի ընձեռում նույնականացնել ամենավտանգավոր մրցակիցներին: Որպես կանոն, ուշադրության են արժանանում միայն հեշտ բացահայտվող մրցակիցները, որոնք ապրանքների կամ տեխնոլոգիաների ոլորտում ակնհայտորեն են հարվածում ընկերության շահերին: Սակայն մրցակիցների որոշման այսօրինակ մոտեցումից զերծ է պահում բազային շուկայի որոշումը՝ ըստ որոնվող լուծումների (գծանկար 4.3):



Գծանկար 4.3. Մրցակիցների նույնականացման մատրիցը

Ուղղահայաց առանցքով տեղաբաշխվում են մրցակիցների կողմից ընկերության սպառողների պահանջմունքների ծածկման ցուցանիշները (բարձր կամ ցածր): Այս մոտեցումը համապատասխանում է լուծումների շուկայի բնորոշմանը և հաշվի է առնում, որ մրցակիցների խմբում կարող են լինել ընկերություններ, որոնք գործում են բացարձակապես այլ տեխնոլոգիաների հիման վրա: Հորիզոնական առանցքը ցուցադրում է մրցակիցների և դիտարկվող ընկերության կողմից օգտագործվող ռազմավարական ռեսուրսների ու հզորությունների նմանությունը: Այսպիսով, առանձնացվում են հետևյալ մրցակիցները.

1. Ուղղակի մրցակիցներ. նպատակային պահանջմունքների և տեխնոլոգիական հիմքի մասնության բարձր աստիճանով ընկերություններ:

2. Հավանական մրցակիցներ. տեխնոլոգիական մասնության բարձր աստիճանով ընկերություններ, որոնք տվյալ պահին չեն զբաղվում դիտարկվող պահանջմունքների բավարարմամբ:

3. Մրցակիցներ, որոնք թողարկում են սուբստիտուտ ապրանքներ կամ տրամադրում սուբստիտուտ ծառայություններ. ընկերություններ են, որոնք, օգտագործելով այլ ռեսուրսներ և (կամ) տեխնոլոգիաներ, սպասարկում են շուկայի այն պահանջմունքները, որոնց սպասարկմամբ զբաղված է դիտարկվող ընկերությունը:

4. «Ընած մրցակիցներ». ընկերություններ են, որոնք տվյալ պահին վտանգ չեն ներկայացնում, որովհետև ունեն այլ նպատակային շուկաներ և տեխնոլոգիաներ:

Այս սխեման օգտագործվում է ոչ միայն մրցակցային իրավիճակի իմացությունն ընդլայնելու, այլև հնարավոր մրցակիցների ապագա քայլերին հետևելու համար:

4.2. ԸՆԿԵՐՈՒԹՅԱՆ ՄՐՑԱԿՑԱՅԻՆ ԱՌԱՎԵԼՈՒԹՅԱՆ ՊԱՀՊԱՆՍԱՆ ՀԻՄՆԱԽՆԴԻՐԸ

Մրցակցային առավելության ձեռքբերումից ոչ պակաս նշանակություն ունի դրա երկարաժամկետ պահպանումը, որը ենթադրում է մրցակցային առավելության մակարդակի գնահատում՝ ըստ բազային ընկերության համեմատության: Բազային ընկերությունը պետք է բավարարի որոշակի պահանջների, որոնք ենթադրում են բավարարվող պահանջմունքների բնույթի, սպառողների և կենսապարբերաշրջանի փուլերի նույնականություն: Այս պայմանների պահպանման պարագայում մրցակցային առավելության մակարդակն ընդունված է գնահատել որպես տվյալ ընկերության և ճյուղի առաջատար ընկերության շահութաբերության ցուցանիշների հարաբերություն երկարաժամկետ հեռանկարում: Սակայն մրցակցային առավելության քանակական գնահատման նման մոտեցումը որոշակի բարդություններ է պարունակում, որոնք պայմանավորված են ճյուղի հասկացության և սահմանների անորոշության հանգամանքով: Բանն այն է, որ նույնիսկ պաշտոնական վիճակագրական տվյալներից օգտվելու դեպքում անհնար է լիովին նույնականացնել համադրվող ընկերությունները: Այդ իսկ պատ-

ճառով, ընդունված է խոսել նույնականացված չափանիշներ ունեցող ընկերությունների խոշոր միավորումների (կլաստերների) համադրության մասին: Այսինքն՝ ընկերությունների խմբի մրցակցային առավելության մակարդակն այլ խմբերի համեմատ գնահատվում է որպես այդ խմբերի արտադրողականության ցուցանիշների հարաբերություն: Այս ցուցանիշն ընդունելի է, եթե ընկերությունների բնութագրերը համալրված լինեն գնորդների պահանջմունքների բավարարման որակի բնութագրիչներով: Սակայն «պահանջմունքների բավարարման որակ» հասկացությունը չափազանց լայն է: Այն ներառում է հնարավոր գնորդներին ներկայացվող ապրանքային տեսականու լայնությունը, խորությունը, ներդաշնակությունը, ինչպես նաև բավարարման ենթակա պահանջմունքների ժամկետները, օպերատիվությունն ու արդիականության աստիճանը: Այլ կերպ ասած, սպասարկվող հատվածներում պահանջմունքների բավարարման որակը ենթադրում է ապրանքների կամ ծառայությունների գների և գնորդների եկամուտների համապատասխանություն, ապրանքների նախապաճառքային և հետվաճառքային սպասարկման որոշակի մակարդակ և այլն: Չափազանց բարդ է ցուցանիշների նման բազմությունը գնահատել որևէ քանակական չափանիշի օգնությամբ: Այնուհանդերձ, մրցակցային առավելության անուղղակի գնահատում իրականացվում է՝ օգտվելով բազմարկիչների տեսության դրույթներից:

Բազմարկիչների մեխանիզմը բնութագրում է էֆեկտների և դրանք ծնող պատճառների հաջորդականության շղթան: Մրցակցային առավելության պահպանման տեսանկյունից՝ ընկերությունների խումբը մշտապես պետք է իրականացնի ռազմավարական ներուժի զարգացմանն ուղղված ներդրումներ, ինչպես նաև միջոցառումներ ձեռնարկի «ազգային շեղանկյան» որոշիչներին հարմարեցվելու համար: Ընդ որում, ներդրումների էֆեկտը մեծ կլինի այնքանով, որքանով կբարձրանա գնորդների պահանջմունքների բավարարման որակը երկարաժամկետ հեռանկարում: Հետևաբար, որքան բարձր է գնորդների պահանջմունքների բավարարման որակը, այնքան մեծ է ընկերության շահույթը: Ընդունված է օգտագործել մշտապես կրկնվող ազդակներով բազմարկչային մեխանիզմը, որը հնարավորություն է տալիս հաշվարկել կուտակային էֆեկտը երկարաժամկետ հեռանկարում՝ ըստ հետևյալ բանաձևի³.

³ St'u Кульман А. Экономические механизмы. Пер. с фр., М.: АО Прогресс, 1993, էջ 140:

$$K = \frac{n - (n+1)r + r^{n+1}}{(1-r)^2}, \text{ որտեղ՝}$$

- n – ժամանակի հատվածի հերթական համարն է, երբ տեղի է ունեցել այս կամ այն էֆեկտը,
- r – սպառման սահմանային հակումն է, որը որոշվում է սպառման ΔC աճի և այդ աճն ապահովող եկամուտների ΔR հարաբերությամբ:

Ընկերության, ճյուղի կամ երկրի մրցակցային առավելության բարձր մակարդակը պահպանվում է, եթե մրցակցային առավելության աղբյուրները մշտապես ընդլայնվում են և կատարելագործվում: Ընդ որում, երկրի մասշտաբով մրցակցային առավելությունը, ըստ էության, նույնականացվում է ըստ բնակչության մեկ շնչին բաժին ընկնող ազգային եկամտի ցուցանիշի: Սակայն մրցակցային առավելության պահպանումը կապված է «ազգային շեղանկյան» որոշիչների շրջանակում ծագող վտանգների բացահայտման հետ: Այսպիսով, մրցակցային առավելության կորստի հիմնական պատճառներ կարող են հանդիսանալ՝

- գործոնային չափանիշների վատթարացումը (օրինակ՝ անձնակազմի որակավորման և գիտատեխնիկական բազայի անկում, արտադրության ծախսերի աճ),
- օտարերկրյա գնորդների համեմատ՝ տեղական գնորդների պահանջկոտության կորուստը,
- տեխնոլոգիական փոփոխությունները, որոնք ծնում են մասնագիտացված արտադրական գործոնների անհաղթահարելի սահմանափակումներ (էներգիայի ոչ ավանդական աղբյուրների օգտագործման կամ արտադրության վերափոխման անհրաժեշտություն),
- նպատակները, որոնք սահմանափակում են ներդրումների տեմպերը (օրինակ՝ «սերուցքի հավաքման», «ծախսերի արագ փոխհատուցման» քաղաքականություն),
- ընկերության արագ հարմարվելու ունակության կորուստը (կառավարման հնացած համակարգեր, սարքավորումների բարոյական և ֆիզիկական մաշվածություն, անձնակազմի գիտելիքների ու հմտությունների ծերացում),
- ներքին մրցակցության թուլացումը (խմբատիրության ձգտում, մենաշնորհի ուժեղացում, պետական սուբսիդիաների տրամադրում):

Մրցակցային առավելության անկումը, որպես կանոն, սկիզբ է առնում որոշակի ազդակներից, որոնք ծագում են «ազգային շեղանկյան» մեկ կամ մի քանի որոշիչում: Օրինակ՝ մրցունակության կորստի հետևանքով իջնում է ազգային մատակարարների և գնորդների մակարդակը, որովհետև թուլանում է գնորդների ճնշումը, դանդաղում մատակարարների տեխնոլոգիաների զարգացումը, ընկնում է ներդրումային գործընթացի տեմպը: Այդ իսկ պատճառով առաջարկվում է ներմուծել մրցակցային առավելության կենսապարբերաշրջանի հասկացությունը, որը նաև ծառայում է մրցակցային առավելության դինամիկայի վերլուծությանը:

Ընկերության մրցակցային առավելությունը (ԸՄԱ), ինչպես ցանկացած երևույթ, չի կարող հավերժ գոյություն ունենալ: Դա պայմանավորված է շուկայի իրավիճակի մշտական փոփոխությամբ և ընկերության ռազմավարական ներուժի բարոյական ու ֆիզիկական ծերացմամբ: Այսինքն՝ անխուսափելի է ԸՄԱ-ի տարբեր մակարդակների դրսևորումն ըստ ժամանակի: Այլ կերպ ասած, մրցակցային առավելությունն ունի կենսապարբերաշրջան: Ընդ որում, ապրանքի կենսապարբերաշրջանի հայեցակարգի մնանությամբ, այն ևս բաղկացած է ներդրման, աճի արագացման, աճի դանդաղեցման, հասունության և անկման փուլերից, որոնք տարբերվում են վաճառքի և շահութաբերության մակարդակներով.

1. *ԸՄԱ-ի սկզբնավորում.* այս փուլում սկսվում է ընկերության ռազմավարական ներուժի ձևավորումը: Ներդրումներն ուղղորդվում են ըստ ռազմավարական ներուժի այն կարևոր տարրերի, որոնք ունակ են կարճաժամկետ հատվածում ստեղծելու մրցունակության հիմք: Միաժամանակ որոնվում են ավելի նախընտրելի պայմաններ, որոնք ձևավորվում են «ազգային շեղանկյան» որոշիչների կողմից:

2. *ԸՄԱ-ի աճի արագացում.* այս փուլը բնութագրվում է ռազմավարական ներուժի զգալի ուժեղացմամբ, որն արդյունք է ներդրումային գործունեության ինտենսիվացման: Ռազմավարական ներուժի որոշ տարրեր համադրվում են և փոխկապակցվում՝ հնարավորություն ստեղծելով ամբողջականության էֆեկտի ստացման և մրցակցային առավելության էական ուժեղացման համար: Ամրանում է փոխազդեցությունը հարակից և օժանդակ ճյուղերի հետ, ինչպես նաև բարձրանում է մրցակցային ռազմավարության ագրեսիվության աստիճանը:

3. *ԸՄԱ-ի աճի դանդաղեցում.* ընկերության ռազմավարական ներուժի որոշ տարրեր դադարում են համապատասխանել փոփոխված

իրավիճակին, որը բազմաթիվ ուժեղ մրցակիցների՝ շուկա ներթափանցելու հետևանք է: Այդ իսկ պատճառով իրականացվում է լրացուցիչ միջոցների պարտադրված ներդրում տեխնիկական բազայի նորացման, տեխնոլոգիայի և արտադրության կազմակերպման, կադրային ներուժի կատարելագործման ուղղությամբ: Սակայն մրցակցային պայքարն այս փուլում դեռևս այնքան ուժեղ չէ, որի հետևանքով ընկերությունը գրկվի առաջատար դիրքից:

4. ԸՄԱ-ի հասունություն. ընկերության ջանքերի առավելագույն լարման փուլն է: Մրցակցությանը չդիմանալով՝ որոշ մասնակիցներ դուրս են գալիս շուկայից, որը նպաստում է ընկերության կողմից արտադրության ոչ ավանդական միջոցների օգտագործմանը: Ռազմավարական ներուժի կարևոր տարրերի մակարդակները պահպանելու հնարավորություն է ընձեռվում, որը հաճախ պայմանավորվում է պետության դրամավարկային քաղաքականության փոփոխությամբ: Այս ամենը թույլ է տալիս հասնել մրցակցային առավելության առավելագույն մակարդակին և ռեսուրսների օգտագործման առավելագույն արդյունավետությանը: Այնուհանդերձ, դիտվում են մաս բացասական միտումներ, որոնք վկայում են մրցակցային առավելության անկման անխուսափելիության մասին (շուկայում սկսում են գերիշխող դիրքեր զբաղեցնել առավել հզոր մրցակիցները):

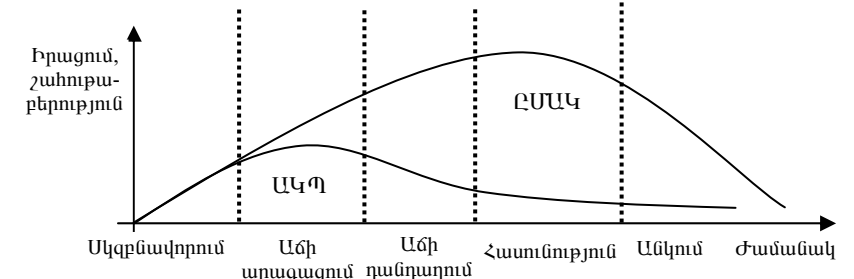
5. ԸՄԱ-ի անկում. այս փուլն արդյունք է մրցակիցների ագրեսիվ քաղաքականության, ինչպես նաև ընկերության ռեսուրսների ծերացման: Ընդ որում, ծերացումը վերաբերում է ինչպես նյութական, այնպես էլ կադրային, տեղեկատվական, կազմակերպական ռեսուրսներին: Դա նշանակում է, որ ընկերության մենեջմենթը չի կարողացել համարժեք միջոցներ ձեռնարկել մրցակցային առավելության ռեմարքեթինգի կամ աջակցող մարքեթինգի ուղղությամբ:

Այսպիսով, ԸՄԱ-ի կենսապարբերաշրջանի (ԸՄԱԿՊ) բոլոր փուլերում մրցակցային առավելության բարձր մակարդակի պահպանումը մասամբ նման է կազմակերպության և հանրահայտ մարդկանց մարքեթինգին: Եթե կազմակերպության մարքեթինգը բնորոշվում է որպես կազմակերպության դիրքի ստեղծմանը, պահպանմանը կամ փոփոխմանը և (կամ) դրանք նպատակային լսարաններին հասցնելուն ուղղված գործունեություն, ապա ակնհայտ է, որ ԸՄԱ-ի նկատմամբ գործնականում նպատակային լսարաններ են ընկերության մակրո- և միկրոմիջավայրի բոլոր բաղադրիչները:

ԸՄԱԿՊ-ն լինում է ինչպես ավանդական (S-աձև կոր), այնպես էլ ոչ ավանդական բնույթի: Այստեղ ևս կիրառվում է հանրահայտ մարդկանց մարքեթինգի համանմանությունը: Նշանավոր մարդկանց կենսապարբերաշրջանի կորերը բազմազան են և տարաբնույթ, որոնք տարբերվում են ըստ տևողության: Բանն այն է, որ ինչպես մարդը, այնպես էլ ընկերությունը կարող է լինել միջին մակարդակի, սակայն մրցակցային առավելության ստեղծման հետևանքով հասնի մախ գլխապտույտ հաջողության, այնուհետև կտրուկ հայտնվի անճանաչելիության դաշտում, հետագայում վերականգնի հանրաճանաչությունը և այլն:

Այսպիսով, ռազմավարության ձևավորման նպատակով և հնարավոր ճգնաժամերը կանխելու համար ընկերությունը, առաջին հերթին, պետք է իմանա, թե մրցակցային առավելության որ փուլում է գտնվում:

Ընդունվում է, որ կայուն պայմաններում գործող ընկերությունների մրցակցային առավելության կենսապարբերաշրջանների կորերը չեն տարբերվում և գրեթե համընկնում են ապրանքի կենսապարբերաշրջանի (ԱԿՊ) կորին: Այդ իսկ պատճառով, որպես կանոն, ԸՄԱԿՊ-ի նկատմամբ կիրառվում է ԱԿՊ-ի մեթոդը՝ անփոփոխ տեսքով: Չնայած գոյություն ունեցող ընդհանրություններին, դրանց միջև կան մաս որոշակի տարբերություններ: Ավելին, երբեմն, ապրանքի և ընկերության մրցակցային առավելության կենսապարբերաշրջանի փուլերն ու տևողությունը ոչ միայն կարող են չհամընկնել, այլև զգալիորեն տարբերվել: Բանն այն է, որ ծանր մեքենաշինության որոշակի արտադրատեսակների հետվաճառքային սպասարկումը կարող է տասնամյակներ շարունակվել: Այստեղ հավանական է իրավիճակ, երբ ապրանքը հայտնվում է հասունության, իսկ ընկերության մրցակցային առավելությունը հանդիսացող հետվաճառքային սպասարկման ծառայությունը՝ ընդամենը թափ հավաքելու փուլում (գծանկար 4.4):



Գծանկար 4.4. Ապրանքի և դրան ուղեկցող մրցակցային առավելության կենսապարբերաշրջանների համադրման օրինակ

Հատկանշական է, որ մարքեթինգային ռազմավարությունները պայմանավորված են մրցակցային առավելության կենսապարբերաշրջանով: Այլ կերպ ասած, գոյություն ունի որոշակի համապատասխանություն ԸՄԱԿՊ-ի փուլերի և մարքեթինգային ռազմավարության միջև:

Դրանք են.

1. *ԸՄԱ-ի սկզբնավորման* փուլում կիրառվում են ներդրումային նպատակներ հետապնդող աճի ռազմավարություններ՝ ներթափանցում շուկա, շուկայի զարգացում, ապրանքի զարգացում, բազմազանացում և ուղղահայաց ինտեգրում:

2. *ԸՄԱ-ի աճի արագացման* փուլում օգտագործվում է շուկայական դիրքի պահպանման ռազմավարությունը, որը բնորոշ է այն իրավիճակին, երբ ընկերությանը տեսանելի չէ աճի հնարավորությունը: Այս դեպքում գոյություն ունեցող գնորդների պահպանումը կամ հեռացածների փոխարինումը նորերով վերածվում է ընկերության նպատակի: Եթե ընկերությունը բավարարված է շուկայի մասնաբաժնով կամ վաճառքի ծավալով և բացակայում են մրցակցային դիրքի բարելավման համար անհրաժեշտ ռեսուրսները, ապա դիրքի պահպանման ռազմավարությունը կարող է ընդունվել նույնիսկ այն դեպքում, եթե շուկան աճում է: Մասնաբաժնի պահպանման ռազմավարությունները ընկերությանը ստիպում են «քայլել» մրցակիցներին համընթաց:

3. *ԸՄԱ-ի աճի դանդաղեցման և հասունության* փուլերում հնարավոր չէ առանձնացնել որոշակի մեկ մարքեթինգային ռազմավարություն: Յուրաքանչյուր առանձին դեպքում պետք է կողմնորոշվել ըստ ստեղծված իրավիճակի: Սկզբունքորեն՝ այս երկու փուլերում էլ կարելի է կիրառել բիզնեսի դիրքերի փոփոխության ռազմավարությունը: Այն կարող է օգտագործվել, երբ տեղի են ունենում շուկայում ընկերության մասնաբաժնի, ինչպես նաև շահույթի մեծության և շրջանառու կապիտալի նվազում, պարտքերի աճ և ընկերության ղեկավարության հաճախակի փոփոխություններ: Կիրառվում են այդ ռազմավարության հետևյալ տարբերակները՝

- սպառողական արժեքի ստեղծման բոլոր փուլերում ծախսերի կրճատման և արդյունավետության բարձրացման ռազմավարություն,
- ընկերության ապագա ռազմավարության հետ կապ չունեցող ակտիվների նվազեցման ռազմավարություն,
- նոր ռազմավարությունների մշակում, որոնք ենթադրում են մեծ շահույթների ստացում:

4. *ԸՄԱ-ի անկման* փուլում առաջարկվում է «բերքահավաքի» ռազմավարությունը, բիզնեսից հրաժարումը և դրա վերացումը: «Բերքահավաքը» բիզնեսը, այսպես կոչված՝ «գոյացնելու» եղանակ է: Այսինքն՝ տեղի է ունենում շուկայում մասնաբաժնի կրճատում, և ընկերությունը միաժամանակ փորձում է ստանալ առավելագույն ֆինանսական հատուցում: Այսպիսի մոտեցում օգտագործվում է այն ապրանքների նկատմամբ, որոնք դադարում են շահույթ բերել: Նման ապրանքի առաջնորդը աննպատակահարմար է դադարեցնել այնքան ժամանակ, քանի դեռ գոյություն ունի պահանջարկ: Բիզնեսից հրաժարվել՝ նշանակում է կազմակերպված դուրս գալ բիզնեսից, որը ենթադրում է.

- բիզնեսի վաճառք,
- միավորում մրցակիցների հետ՝ պահպանելով անկախությունը,
- հրաժարում գործունեության զարգացումից (օրինակ՝ արտադրության իրականացում, սակայն ապրանքի մարքեթինգի դադարեցում):

Այսպիսով, ԸՄԱԿՊ-ի նկատմամբ մարքեթինգի ռազմավարության հաջողությունը կախված է ոչ միայն շուկայում կատարված փոփոխություններից, այլև այն հանգամանքներից, որոնք առկա են ընկերության ներսում և լիովին կառավարելի են:

4.3. ՇՈՒԿԱՅԱԿԱՆ ՈՒԺԻ ՎՐԱ ՀԻՄՆՎԱԾ ՄՐՑԱԿՑԱՅԻՆ ԱՌԱՎԵԼՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ապրանքային շուկայում ուղղակի մրցակցային պայքարի ինտենսիվությունը և ձևը կախված են մրցակցային կառուցվածքի բնույթից: Սովորաբար, տարբերակում են չորս մրցակցային կառուցվածքներ.

- Մաքուր կամ կատարյալ մրցակցություն:
- Խմբատիրություն (օլիգոպոլիս):
- Մենաշնորհային կամ ոչ կատարյալ մրցակցություն:
- Մաքուր մենաշնորհ:

Մաքուր կամ կատարյալ մրցակցությունը բնորոշվում է շուկայում գոյություն ունեցող վաճառողների մեծ քանակով, որոնք սպասարկում են մեծ թվով գնորդների: Ե՛վ վաճառողները, և՛ գնորդներն օժտված չեն բավարար շուկայական իշխանությամբ, որպեսզի ազդեն գների վրա: Առաջարկվող ապրանքներն ունեն հստակ տեխնիկական բնութագրեր, իդեալական կերպով կարող են փոխարինել միմյանց և վաճառվում են

պահանջարկի ու առաջարկի փոխազդեցությամբ սահմանված շուկայական գներով: Այսպիսով, մաքուր մրցակցության հիմնական գծերն են՝

- մեծ թվով վաճառողների և գնորդների գոյությունը,
- չտարբերակված և լիովին միմյանց փոխարինող ապրանքների առկայությունը,
- շուկայական իշխանության բացակայությունը շուկայի մասնակիցների մոտ:

Այսպիսի իրավիճակը բնորոշ է ոչ մակնիշային ապրանքների արդյունաբերական և հումքային շուկաներին, որտեղ առքուվաճառքն իրականացվում է բորսային եղանակով: Մաքուր մրցակցության պայմաններում վճռորոշ գործոն է պահանջարկի և առաջարկի փոխազդեցությունը: Ընկերության տեսանկյունից՝ ապրանքի գինը կախյալ փոփոխական է, իսկ ապրանքի մատակարարվող քանակը՝ անկախ փոփոխական: Որպես աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման միջոց՝ հանդես է գալիս ընկերության մատակարարման ծավալի փոփոխությունը, որը կախված է գնի շուկայական մակարդակից: Կարճաժամկետ հեռանկարում ապրանքների գների սպասվելիք տատանումները կանխատեսելու համար ընկերությունը պետք է հետևի մրցակիցների արտադրության ծավալների փոփոխությանը, ինչպես նաև շուկայի նոր մասնակիցների հայտնվելուն: Երկարաժամկետ հատվածում ապրանքների տարբերակման (փոխադարձ փոխարինելիության նվազման) կամ գնողունակ ծախսերի ավելացման (հաճախորդների հակվածության բարձրացման) ճանապարհով ընկերությունը փորձում է ձեռքբազառվել կատարյալ մրցակցության «անամուն» բնույթից: Օրինակ՝ պարենային ապրանքներ արտահանող բազմաթիվ երկրներ, ապրանքների գները և պահանջարկի մակարդակը պահպանելու նպատակով, օգտագործում են հատկապես այս ռազմավարությունը: Հարկ է նշել, որ պահանջարկի մակարդակի կայունացման և գների չվերահսկվող տատանումներից պաշտպանվելու նպատակով կիրառվում է նաև ըստ տեխնոլոգիական ցիկլի փուլային շրջայի կազմակերպման մոտեցումը, որը հանգեցնում է հումքային ապրանքի ավելացված արժեքի բարձրացմանը: Նման ռազմավարություն են վարում, օրինակ, պողպատաձուլական ընկերությունները, որոնք, մասնակից դառնալով պողպատից ստացվող հիմնական ապրանքների բիզնեսին, ըստ էության, իրականացնում են գործունեության բազմազանացում:

Անամուն գնային մրցակցության հիմնախնդիրը կանգնած է հիմնականում ոչ մակնիշային կամ ստանդարտացված ապրանքների մատակարարների առջև: Նման ապրանք վաճառողը ստիպված է առաջարկել այն գինը, որը ձևավորվում է շուկայական պահանջարկի և առաջարկի փոխազդեցության հետևանքով: Այսպիսի իրավիճակից զերծ մնալու համար մատակարար ընկերությունները ելքեր են որոնում: Դրանք են՝

- պարբերական տարբերակման հնարավորությունների բացահայտում,
- շուկայի նուրբ հատվածավորման իրականացում՝ շահութաբեր գնորդների բացահայտման նպատակով:

Հարկ է նշել, որ մաքուր մրցակցության շուկայում գնային պարզատրույնը հիմնավորելու համար բազային սերվիսը չի կարող հիմք ծառայել, որովհետև բոլոր ընկերությունների առաջարկները նույնն են այդ տեսանկյունից: Սակայն վաճառողն ունի տարբերակման հնարավորություն՝ ըստ լրացուցիչ ծառայությունների, երաշխիքների և տեխնիկական աջակցության: Ընդ որում, հնարավոր է իրականացնել տարբերակում ոչ միայն գնման առաջին փուլում, այլև «ձեռքբերում-օգտագործում-սպասարկում-քայքայում-ստանդարտացված ապրանքի վերանշակում» շղթայի ցանկացած փուլում: Ավելին, միշտ գոյություն ունի տարբերակման հնարավորություն, անգամ՝ ստանդարտացված ապրանքների շուկաներում:

Ընդունված է տարբերակման երկու ուղղություն. ա) տարբերակում արժեքի ստեղծման միջոցով, բ) տարբերակում ըստ արժեքի տրամադրման ձևի (աղյուսակ 4.1):

Աղյուսակ 4.1

Տարբերակման հնարավորությունները		
Արժեքի ստեղծում	Արժեքի տրամադրման եղանակ	
	Ապրանքի միջոցով	Սպասարկման միջոցով
Հաստատունություն Կաստոմիզացում Հարմարավետություն	Որակի վերահսկողություն Հարմարեցում Փաթեթավորում	Հուսալիություն Օգնություն Պատեհաժամություն (своевременность)

Ստանդարտացված ապրանքների շուկաներում սպառողները հատվածավորվում են ոչ թե ըստ գնողունակ վարքագծի, այլ ըստ ապրանքի տեսակի և այն օգտագործող ճյուղերի: Սպառողների պահանջմունքներ-

րի կամ սպասումների տեսանկյունից՝ ոչ մի շուկա ամբողջովին համասեռ չէ: Շուկաներում, այդ թվում՝ նաև ստանդարտացված ապրանքների, գոյություն ունեն սպառողների հետևյալ տեսակները⁴.

1. *«Անուղղելիներ»*. գնի նկատմամբ զգայուն գնորդներ են, որոնք ղեկավարվում են բացառապես ընթացիկ գներով: Այսպիսի գնորդը մատակարարի կողմից ընկալվում է որպես թշնամի, քանի որ նա կարող է մատակարարին փոխել նույնիսկ գնի աննշան բարձրացման դեպքում: Նման գնորդները կազմում են շուկայի ավելի քան 50%-ը և գրավիչ չեն:

2. *«Հավանական» սպառողներ*. սպասարկման նկատմամբ զգայուն գնորդներ են, որոնք գներին նույնպես մեծ ուշադրություն են դարձնում, սակայն ժամանակ առ ժամանակ իրենց թույլ են տալիս «հատուկ հարաբերություններ» ունենալ որոշակի ապրանքների և ծառայությունների հետ: Այսպիսի սպառողները կազմում են շուկայի գրեթե 30-45%-ը և որոշակի հանգամանքներում կարող են շահագրգռված լինել մատակարարի հետ գործընկերային հարաբերություններ ստեղծելու գործում: Եթե հաջողվում է նրանց հետ համաձայնության գալ՝ բացառությամբ գնի շուրջ, ապա վաճառողը ձեռք է բերում տարբերակման հնարավորություն:

3. *«Ոսկե» սպառողներ*. նվիրված սպառողներ են, որոնք գնահատում են երկարատև հարաբերությունները: Նման գնորդները պատրաստակամ են վճարել լրացուցիչ գին այնպիսի առաջարկի դիմաց, որը կապահովի արտադրական գործընթացը բարելավող, ինքնարժեքն իջեցնող կամ վերջնական սպառողներին լրացուցիչ օգուտ բերող իրական արժեք: Նրանք կազմում են շուկայի փոքր մասը՝ մոտ 5-25%-ը:

Խմբաշնորհը (օլիգոպոլիսն) բնորոշվում է մրցակիցների ոչ մեծ քանակով, այսինքն՝ շուկայում մի քանի ընկերությունների գերիշխանությամբ, որոնք խիստ կախված են միմյանցից: Շուկայի մասնակիցներից մեկի այս կամ այն գործողությունն ազդում է մնացածների վրա, որը ստիպում է վերջիններիս արձագանքել: Այսինքն՝ ռազմավարության ելքը մեծապես կախված է մրցակից ընկերության արձագանքելու հանգամանքից: Մրցակցության այսպիսի պայմանները բնորոշ են ապրանքային այն շուկաներին, որոնք գտնվում են հասունության փուլում, երբ առաջնային պահանջարկը դադարում է աճել՝ վերածվելով չընդլայնվող պահանջարկի: Ապրանքը որքան թույլ է տարբերակված, այն-

քան ուժեղ է ընկերությունների փոխկախվածությունը: Այսպիսի իրավիճակը հատուկ է, այսպես կոչված, չտարբերակված խմբաշնորհին: Տարբերակված օլիգոպոլիսի դեպքում ապրանքն ունի էապես տարբերվող հատկություն կամ ներկայացնում է էապես տարբեր արժեք: Չտարբերակված օլիգոպոլիսի պայմաններում ապրանքները ստանդարտացված են, որոնց ընտրությունը կախված է գնից և առաջարկվող ծառայությունների համախմբից: Դա վկայում է գնային մրցակցության մասին, բացառությամբ այն տարբերակի, երբ գերիշխող ընկերությունը շուկայի մասնակիցներին պարտադրում է կարգապահություն և հաստատում է «առաջնորդող» գին, այսինքն՝ առաջատար ընկերության ապրանքի գինը մրցակիցների համար դառնում է ուղեմիջային: Եթե գնային մրցակցություն, այնուամենայնիվ, տեղի ունի, ապա այն հանգեցնում է շուկայի բոլոր մասնակիցների շահութաբերության նվազմանը, առավել ևս, եթե առաջնային պահանջարկը չի ընդարձակվում: Շուկայում բռնկվում է, այսպես կոչված, «գնային պատերազմ».

- Այս կամ այն ընկերության կողմից գնի իջեցման նախաձեռնությունը հանգեցնում է շուկայի մասնաբաժինների զգալի վերաբաշխման, քանի որ գնորդները սկսում են ցուցաբերել ըստ ապրանքի էժանության կողմնորոշում:

- Ընկերության մասնաբաժնի աճը ենթադրում է մրցակիցների մասնաբաժինների կրճատում: Բացասական շարժը կանխելու նպատակով՝ մրցակիցները ձեռնարկում են գների պատասխան իջեցում:

- Մրցակիցների միջև գների հավասարությունը վերականգնվում է, սակայն արդեն բոլորի համար ավելի ցածր շահութաբերության մակարդակին համապատասխան:

- Գնի հետագա իջեցումը չի բերում շուկայի մասնաբաժնի ավելացման, որովհետև առաջնային պահանջարկը չի ընդարձակվում:

Կոռպերացման և կարգապահության բացակայությունը վատթարացնում է շուկայի բոլոր մասնակիցների վիճակը: Այլ կերպ ասած, չընդարձակվող շուկայում մրցակցությունը վերածվում է, այսպես կոչված, «գրոյական ելքով» խաղի: Քանի որ վաճառքի ծավալի ավելացումը հնարավոր է միայն ի հաշիվ ուղղակի մրցակցության, այդ իսկ պատճառով մրցակցությունը ձեռք է բերում ավելի ագրեսիվ բնույթ, քան աճող շուկայում, որտեղ յուրաքանչյուր ընկերություն կարող է ավելացնել իր հասույթը առաջնային պահանջարկի աճի շնորհիվ:

Ռազմավարության մշակման տեսանկյունից՝ խմբաշնորհային լճացող շուկաներում կարևորվում է հաճախորդների վարքագծի դիտար-

⁴ Hill, S.I., McGrath, J. and Dayal, S. (1998), How to Breed Sand?, Strategy and Business, Booz, Allen & Hamilton, 11 Second Quarter, էջ 22-34:

կումը: Հարկ է նշել, որ մրցակիցների գործողության և արձագանքի նկատմամբ ընկերության դիրքորոշումն անվանում են մրցակցային վարքագիծ: Առանձնացվում են մրցակցային վարքագծի հետևյալ տեսակները.

1. *Անկախ վարքագիծ*. որոշումներ ընդունելիս ընկերությունը հաշվի չի առնում մրցակիցների գործողությունները և արձագանքը: Այսպիսի դիրքորոշումը բնորոշ է առավելապես գործառնական լուծումներին:

2. *Կոոպերատիվ վարքագիծ*. մրցակիցների նկատմամբ բարեհաճ վերաբերմունքի դրսևորում է, որն ուղղված է հակամարտության դադարեցմանը և փոխըմբռնման հաստատմանը: Սովորաբար, ոչ մեծ ընկերությունների միջև ձեռք են բերվում գաղտնի պայմանավորվածություններ, իսկ շուկայի խոշոր մասնակիցների միջև երբեմն կնքվում են բացահայտ կամ կարտելային համաձայնություններ, որոնք հաճախ օրենսդրությամբ հետապնդելի են:

3. *Հետևորդի վարքագիծ*. այս դեպքում մրցակիցների գործողությունները բացահայտորեն հաշվի են առնվում: Այլ կերպ ասած, ընկերությունն իր որոշումները հարմարեցնում է մրցակիցների գործողություններին՝ չփորձելով կանխատեսել նրանց արձագանքը: Բոլոր ընկերությունների կողմից նման վարքագծի դրսևորման դեպքում կարող է նկատվել շուկայի կայունացման փոխհամաձայնությունների շղթա:

4. *Առաջնորդի վարքագիծ*. այս վարքագիծը բարդ բնույթ ունի, քանի որ ռազմավարության մշակման ընթացքում առաջնորդող ընկերությունը հաշվի է առնում մրցակիցների արձագանքը: Խմբաշնորհային շուկաներում նման մոտեցում հաճախ է դիտվում:

5. *Ագրեսիվ կամ ռազմատենչ վարքագիծ*. այս դեպքում փորձ է արվում կանխատեսել մրցակիցների վատագույն արձագանքը: Այսպիսի վարքագիծը բնորոշ է խմբաշնորհային շուկային, որտեղ պահանջարկը չի աճում, իսկ այս կամ այն ընկերության հաջողությունը մնացածների համար կորստի աղբյուր է հանդիսանում: Նման իրավիճակը ևս համապատասխանում է «գրոյսկան ելքով» խաղին, որի ընթացքում օպտիմալ է համարվում այն ռազմավարությունը, որը ենթադրում է կորուստների նվազագույն ռիսկ:

Հատկանշական է, որ տարբերակված խմբատիրությունում առավել հաճախ նկատվում են հետևորդի և առաջնորդի մրցակցային վարքագծերը:

Մարքեթինգային պատերազմի պայմաններում, որպես հաջողության առանցքային գործոն հանդես է գալիս մրցակիցների գործողու-

թյունների խոչընդոտումը: Մրցակցային մթնոլորտը թելադրում է հակառակորդի ոչնչացում, որը վերածվում է ընկերության գլխավոր խնդրի: Սակայն պետք է նկատի առնել, որ մարքեթինգի իրական բնույթը ենթադրում է ոչ թե հակառակորդի ոչնչացում, այլ մարդկային պահանջ-մուրքների և ցանկությունների բավարարում: Ավելին, մարքեթինգային պատերազմի գաղափարը հակասում է շուկայական կողմնորոշման հայեցակարգին, որը ենթադրում է կողմնորոշումների հավասարակշռության պահպանում՝ ըստ սպառողների և մրցակիցների: Հակառակ պարագայում, մրցակիցներին ապրանքներով հաղթելն իմաստագրվում է, եթե դրանք պահանջված չեն շուկայում:

Մենաշնորհային կամ ոչ կատարյալ մրցակցության շուկայում գոյություն ունեն բազմաթիվ մրցակիցներ, որոնք օժտված են գրեթե հավասար շուկայական իշխանությամբ: Ապրանքները տարբերակված են ըստ այնպիսի էական տարբերակիչ բնութագրերի, որոնք ընկալվում են ողջ ապրանքային շուկայի կողմից: Դրանք կարող են լինել ապրանքների տարբերակիչ որակներ, տեխնիկական բնութագրեր, նորարարական համադրություններ, լրացուցիչ ծառայություններ, իրացման ուղիներ: Տարբերակման ռազմավարության հաջողությունը կախված է որոշակի պայմանների պահպանումից: Դրանք են՝

- տարբերակումը պետք է ապահովի ապրանքի բացառիկություն, այլ ոչ թե գնի պարզ իջեցում,
- ապրանքի բացառիկության տարրը գնորդի համար պետք է արժեք ներկայացնի,
- բացառիկ արժեքը պետք է դրսևորվի արդյունավետության կամ ծախսերի նվազման ձևով,
- բացառիկ արժեքը պետք է էական լինի, որպեսզի գնորդը համաձայնի լրացուցիչ գումար վճարել դրա համար,
- տարբերակման տարրը պետք է լինի կայուն, որպեսզի մրցակիցներն այն վերարտադրելու հնարավորություն չունենան,
- տարբերակման տարրի ստեղծման և պահպանման դիմաց գնային պարգևատրումը պետք է գերազանցի ընկերության ծախսերի մակարդակը:

Եթե ապրանքի տարբերակման տարրն ականհայտ չէ, ապա անհրաժեշտ է մշակել ազդակների որոշակի համակարգ, որը կտեղեկացնի սպառողներին դրա մասին:

Շուկայական իշխանության ձեռք բերումը հաջողված տարբերակման արդյունք է, որն ընկերությանը ոչ միայն լրացուցիչ առավելություն

է տալիս, այլև նպաստում է գնորդների հակվածության աճին և նրանց գնային զգայունականության նվազմանը: Ծագում է յուրօրինակ «մինի-մենաշնորհ», որը մասամբ չեզոքացնում է գնորդների իշխանությունը: Տարբերակումն ապահովում է նաև պաշտպանություն, քանի որ նվազում են սուբստիտուտ ապրանքների հնարավորությունները:

Մենաշնորհային մրցակցության դեպքում տարբերակված ապրանքների առաջարկն ընկերությանը թույլ է տալիս պահպանել արտաքին մրցակցային առավելություն: Այսպիսի շուկայական ուժը հնարավորություն է ընձեռում ստանալու միջին շուկայական մակարդակը գերազանցող շահույթ: Այսինքն՝ այս շուկայում ընկերության ռազմավարական նպատակն է տարբերակման տարրի արժեքի և կայունության վերահսկողությունը:

Մաքուր մենաշնորհը նույնքան հազվադեպ է, որքան կատարյալ մրցակցությունը: Այս շուկայում գերիշխող դեր ունի միակ արտադրողը, որը սպասարկում է բազմաթիվ գնորդների: Հետևաբար, ժամանակի սահմանափակ հատվածում թողարկված ապրանքն իր կատեգորիայում ոչ մի ուղղակի մրցակից չունի: Շուկայում մնան իրավիճակ դիտվում է, սովորաբար, ապրանքի ներդրման փուլում:

Մաքուր մենաշնորհի պայմաններում ընկերությունն օժտված է զգալի շուկայական իշխանությամբ: Սակայն որոշակի վտանգ են ներկայացնում շուկայի նոր մասնակիցները, որոնց համար կարող են գրավիչ լինել աճի հնարավորությունները և մեծ շահույթները: Այս դեպքում կարևորվում է մենաշնորհի պահպանման ժամկետը, որը կախված է ինչպես նորարարության բնույթից, այնպես էլ շուկայի մուտքի արգելքներից: Հարկ է նշել, որ մենաշնորհային իրավիճակը ժամանակավոր բնույթ ունի, որովհետև տեխնոլոգիական նորարարությունները չափազանց արագ են տարածվում: Պետական մենաշնորհի պարագայում խոսքը ոչ այնքան շահույթի, որքան հասարակական այն բարիքների և ծառայությունների տրամադրման անհրաժեշտության մասին է, որոնք շուկայական խթանների բացակայության պատճառով դժվար են շահույթ ապահովում:

Առանձնացվում է երկու ծայրահեղ դեպք. երբ հնարավոր շահույթը մոտ է զրոյի և երբ այն չափազանց բարձր է: Առաջին դեպքում ենթադրվում է, որ ապրանքային շուկայի մուտքն ազատ է, ընկերության շուկայական ուժը չի գերազանցում հաճախորդների և մատակարարների շուկայական ուժին, մրցակցությունը սահմանափակ չէ, ապրանքները մնան են միմյանց և գոյություն ունեն բազմաթիվ փոխարինողներ:

Երկրորդ դեպքում ենթադրվում է, որ շուկայի մուտքի արգելքները խոչընդոտում են նոր մրցակիցների հայտնվելուն, ընկերությունը չունի մրցակիցներ կամ գոյություն ունեն մի քանի թույլ մրցակիցներ, գնորդները չեն կարողանում օգտվել փոխարինող ապրանքներից, գնորդներն օժտված չեն բավարար շուկայական ուժով, որպեսզի հասնեն գների իջեցման, իսկ մատակարարներն օժտված չեն բավարար շուկայական ուժով, որպեսզի ապրանք մատակարարեն ավելի բարձր գնով:

Այսպիսով, ընկերության շուկայական ուժը և հնարավոր շահույթը խիստ ընդգծված շարժուն բնույթ ունեն:

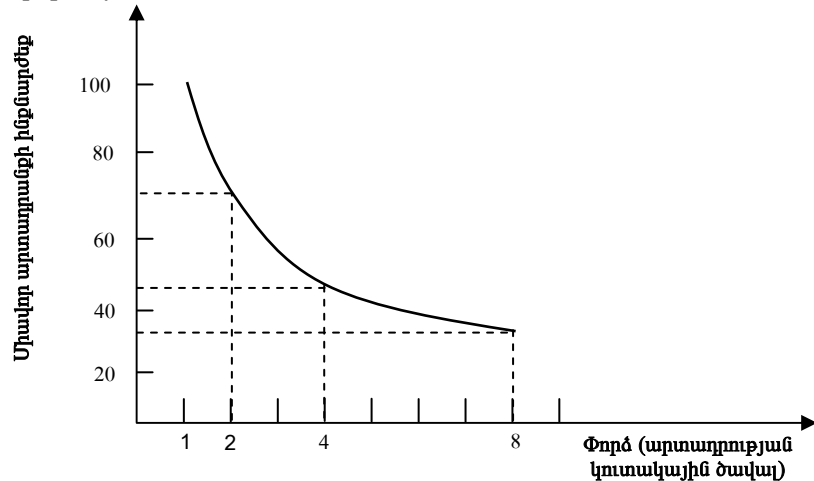
4.4. ԸՍՏ ԾԱԽՍԵՐԻ ՄՐՑԱԿՑԱՅԻՆ ԱՌԱՎԵԼՈՒԹՅՈՒՆԸ

Մրցակցային առավելություն է ձևավորվում արտադրողականության բարձրացման և ծախսերի մակարդակի վերահսկողության արդյունքում: Ընդ որում, ծախսերի կրճատումը, որպես կանոն, հետևանք է մասշտաբի էֆեկտի, փորձի էֆեկտի, ռեսուրսների արժեքի նվազման, արտադրական հզորությունների արդյունավետ օգտագործման, արդյունավետ տեխնոլոգիաների օգտագործման, ապրանքի դիզայնի բարելավման և արտադրության արդյունավետ կազմակերպման:

Հարկ է նշել, որ մասշտաբի էֆեկտը ենթադրում է երկարաժամկետ հեռանկարում միավոր արտադրանքի արժեքի փոփոխություն, որը պայմանավորվում է ընկերության չափերով: Խոսքն արտադրության խոշորացման պարագայում միավոր արտադրանքի թողարկման ծախսերի նվազման կամ, այսպես կոչված, մասշտաբի դրական էֆեկտի մասին է, որը կապված է աշխատանքի բաժանման խորացման հետ: Գոյություն ունի նաև մասշտաբի բացասական էֆեկտի հասկացություն, որն արտահայտվում է, երբ միավոր արտադրանքի թողարկման միջին ծախսերն ավելանում են ընկերության չափերի մեծացմանը զուգընթաց: Այս երևույթը հաճախ բացատրվում է ընկերության խոշորացման դեպքում կառավարելիության աստիճանի նվազմամբ: Օրինակ՝ մասշտաբի բացասական էֆեկտ մասամբ դրսևորվում է օգտակար հանածոների արդյունահանման ոլորտում:

Ըստ փորձի օրենքի՝ ենթադրվում է, որ ավելացված արժեքի ստացման ժամանակ միավոր ստանդարտացված ապրանքի թողարկման ծախսերը, որոնք հաշվարկվում են ըստ հաստատուն դրամական միա-

փորձերի, նվազում են որոշակի հաստատագրված տոկոսաչափով՝ արտադրության ծավալի յուրաքանչյուր կրկնապատկման (կուտակային ծավալի)⁵ դեպքում: Այս երևույթն անվանում են փորձի էֆեկտ (գծանկար 4.5):



Գծանկար 4.5. Փորձի կորը

Ծախսերի նվազման տեմպը պայմանավորված է այս կամ այն ճյուղի առանձնահատկությամբ: Ավտոմեքենաշինական արտադրության մեջ այն կազմում է 12%, պողպատաձուլության և ինքնաթիռաշինության ոլորտում՝ 20%, կիսահաղորդիչների արտադրությունում՝ 40%:

Այս երևույթը ճիշտ ընկալելու համար անհրաժեշտ է նկատի ունենալ.

- «Փորձ» տերմինն արտացոլում է ոչ թե ապրանքի արտադրության տարիները, այլ արտադրության կուտակային (կումուլյատիվ) ծավալը:

- Չի կարելի շփոթել ժամանակի որոշակի հատվածում արտադրության ավելացումը և փորձի աճը: Փորձը կարող է աճել մոյնիսկ այն դեպքում, երբ արտադրության ծավալը հաստատուն է կամ նվազում է:

- Փորձի էֆեկտն անխուսափելի չէ, քանի որ փորձի օրենքը ոչ թե բնության, այլ վիճակագրական օրենք է, որը հիմնավորվում է միայն որոշակի իրավիճակներում: Ծախսերը չեն կարող նվազել ինքնաբերա

բար, եթե չկա արտադրողականության նպատակալաց բարձրացում:

- Փորձի օրենքը վերաբերում է միայն ավելացված արժեքի ստացման հետ կապված և ընկերության կողմից վերահսկվող՝ վերամշակման, հավաքման, իրացման, սպասարկման ծախսերին: Ավելացված արժեքը ապրանքի բացթողման գինն է՝ հանած նյութական ծախսերը: Այլ կերպ ասած, ավելացված արժեքի ստացման ծախսերը հավասար են միավոր արտադրանքի լրիվ ինքնարժեքի և նյութական ծախսերի տարբերությանը:

- Մղաճի էֆեկտները կարող են թաքցնել փորձի էֆեկտը: Այդ իսկ պատճառով ավելացված արժեքի ստացման ծախսերն արտահայտվում են հաստատուն դրամական միավորներով:

- Փորձի էֆեկտն արտացոլվում է գլխավորապես ապրանքի կենսապարբերաշրջանի ներդրման և աճի փուլերում:

- Գործնականում փորձի էֆեկտը դիտարկվում է ոչ թե ըստ ավելացված արժեքի, այլ ըստ արտադրանքի լրիվ ծախսերի: Որպես բազային ծախս ընդունվում է միավոր արտադրանքի լրիվ ինքնարժեքը, որով հետևապես ցուցանիշն առավել մատչելի է: Այս դեպքում հավանական սխալը համարվում է ոչ էական, եթե արժեքի ավելացման ծախսերը կազմում են արտադրանքի լրիվ ինքնարժեքի զգալի մասը, իսկ նյութա-ծախսն ունի նվազման միտում:

Այսպիսով, ծախսերի իջեցումն ուղեկցվում է բազմաթիվ գործոնների ազդեցությամբ: Ըստ էության, խոսքն արտադրական գործընթացի բարելավման մասին է: Այս առումով՝ փորձի էֆեկտը տարանջատվում է ըստ ձեռքի աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման, աշխատանքի տեսակների և մեթոդների մասնագիտացման, արտադրական նոր գործընթացների, սարքավորումների արդյունավետ օգտագործման, ռեսուրսների կառուցվածքային փոփոխության և ապրանքի հայեցակարգային նոր մոտեցումների: Այս գործոնները վերահսկելի են և կազմում են ընկերության արտադրողականության բարձրացման քաղաքականության բաղկացուցիչ մասը: Այլ կերպ ասած, փորձն «ինքնին» չի հանգեցնում ծախսերի նվազման, այլ հնարավորություն է ապահովում դրա համար:

Հատկանշական են տարբերությունները, որոնք գոյություն ունեն մասշտաբի և փորձի էֆեկտների միջև.

- Մասշտաբի էֆեկտը պայմանավորված է գործողության չափով, իսկ փորձի էֆեկտը դրսևորվում է ժամանակի ընթացքում: Հետևաբար, դրանք տարանջատվում են ըստ ժամանակային բաղադրիչի: Չպետք է

⁵ Տնտեսական էֆեկտ է, որը գործոնների աստիճանական կուտակման, կենտրոնացման և հարվածային գործողության արդյունք է:

շփոթմունք առաջացնի այն երևույթը, երբ փորձի կուտակմանը զուգահեռ, երբեմն նկատվում է ընկերության մասշտաբի մեծացում:

• Մասշտաբի էֆեկտի մշտական արտահայտություն է, երբ հաստատուն ծախսերի և թողարկման ծավալի աճի համադրումը միարժեքորեն վկայում է միավոր արտադրանքի ծախսերի նվազման մասին: Սակայն փորձի էֆեկտն ինքնաբերաբար չի արտահայտվում ծախսերի նվազման ձևով, այլ հանդես է գալիս ծախսերի իջեցման համաձայնեցված ջանքերի արդյունքի տեսքով: Այս էֆեկտները գոյություն ունեն միմյանցից անկախ, չնայած մասշտաբի էֆեկտը երբեմն ծագում է նաև փորձի էֆեկտի հետևանքով:

Փորձի օրենքը ներկայացվում է հետևյալ բանաձևով.

$$C_p = C_b \left(\frac{Q_p}{Q_b} \right)^{-\varepsilon}, \text{ որտեղ՝}$$

C_p - միավոր արտադրանքի կանխատեսվող ինքնարժեքն է (p),

C_b - միավոր արտադրանքի բազային ինքնարժեքը (b),

Q_p - կանխատեսվող փորձը (արտադրության կումուլյատիվ /միաբերված, կուտակային/ ծավալը),

Q_b - բազային փորձը:

ε - հաստատունն է (միավոր արտադրանքի ինքնարժեքի ճկունությունը):

Ինքնարժեքի ճկունությունը (ε) որոշվում է հետևյալ կերպ.

$$\varepsilon = - \frac{\log C_p - \log C_b}{\log Q_p - \log Q_b}$$

Հարկ է նշել, որ գործնականում ապրանքի թողարկման կրկնապատկումը դիտարկվում է որպես արտադրության կուտակային ծավալ: Հետևաբար, կանխատեսվող փորձի և բազային փորձի հարաբերակցությունն ընդունվում է 2 ($Q_p/Q_b = 2$), իսկ փորձի կորի թեքությունը՝ որոշվում է հետևյալ կերպ.

$$\frac{C_p}{C_b} = 2^{-\varepsilon} = \lambda$$

Չնայած իրականում փորձի կորն ունի ոչ գծային բնույթ, սակայն գծային տեսքով ներկայացնելու համար, սովորաբար, այն կառուցվում է լոգարիթմական կոորդինատային համակարգում: Գործնականում ընդունվում է, որ կորի թեքությունը փոփոխվում է 0,70-1,00 միջակայքում: Հարկ է նշել, որ էֆեկտի ազդեցությունը կախված է ոչ միայն կորի թեքությունից, այլև թեքման արագությունից: Ծախսերի նվազման հնա-

րավորությունը մեծ է այն ոլորտներում, որոնց բազային շուկաներն արագ են աճում: Այլ կերպ ասած, ծախսերի նվազման հնարավորությունը մեծ է այնքանով, որքանով աճում է ընկերության մասնաբաժինը շուկայում՝ անկախ շուկայի աճի կամ կրճատման:

Փորձի օրենքը նաև կարևոր ռազմավարական նշանակություն ունի, քանի որ թույլ է տալիս կանխատեսել ոչ միայն սեփական, այլև մրցակիցների ծախսերի զարգացումը: Ուշագրավ են այս օրենքից բխող հետևյալ ռազմավարական հետևությունները.

• Ապրանքի արտադրության առավելագույն կուտակային ծավալը ենթադրում է ապրանքի նվազագույն ինքնարժեք:

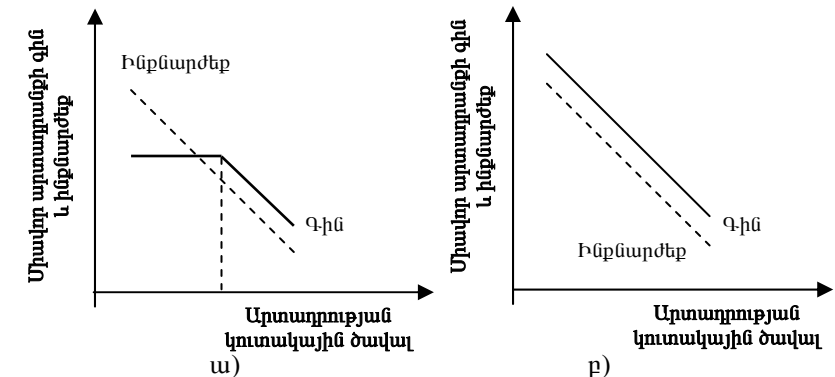
• Ըստ ծախսերի առավելություն ստանալու համար պետք է ձգտել հնարավորինս արագ շարժվել փորձի կորով:

• Առաջատար մրցակցի աճը գերազանցելու համար ենթադրվում է շուկայի հարաբերական մասնաբաժնի ավելացում:

• Աճի նպատակն ավելի հասանելի է սկզբնական փուլում, երբ փորձի էֆեկտն առավել նշանակալի է:

• Մասնաբաժին ստանալու ամենից արդյունավետ միջոցը շուկա ներթափանցելու գնային ռազմավարությունն է, ըստ որի՝ հաստատվում է գնի այնպիսի մակարդակ, որը հաշվի է առնում ինքնարժեքի կանխատեսվող նվազումը: Դա կարող է ապահովել միջինից բարձր շահույթ:

Այսպիսով, շուկայի մասնաբաժնի ընդլայնումը և շուկա ներթափանցման գնային ռազմավարությունը հանդես են գալիս որպես ըստ ծախսերի մրցակցային առավելության հիմնական գործոններ (գծանկար 4.6):



Գծանկար 4.6. Շուկա ներթափանցման գնային ռազմավարությունը լոգարիթմական կոորդինատային համակարգում

Նախապես հաշվարկվում է ապրանքի ինքնարժեքի փոփոխությունը, որը տեղի է ունենում արտադրության ընդհանուր ծավալի աճին զուգընթաց: Ընկերության նպատակն է, որպեսզի վաճառքի ծավալի աճի արագությունը գերազանցի միջին շուկայական մակարդակը, այսինքն՝ անհրաժեշտ է ապահովել շուկայի հարաբերական մասնաբաժնի ավելացում: Այդ իսկ պատճառով շուկա դուրս բերվող ապրանքի գինը որոշվում է՝ ելնելով վաճառքի ծավալի սպասվելիք աճից: Փորձի մախանշված մակարդակին հասնելուց հետո ինքնարժեքի ապագա նվազումն արտացոլվում է գնի մեջ, որն ընկերությանը թույլ է տալիս պահպանել առավելություն հիմնական մրցակիցների նկատմամբ: Սովորաբար կիրառվում է գնային ռազմավարության ցածր ռիսկայնությամբ տարբերակը, երբ գինը նվազում է ծախսերի նվազմանը զուգահեռ (գծ. 4.6 ք):

Փորձի օրենքը չի կրում համապիտանի բնույթ: Այն գործում է արդյունաբերության այն ճյուղերում, որտեղ գործունեության մասշտաբայնությունն է ապահովում տնտեսական առավելություն և կարևորվում է ուսուցման գործընթացը: Փորձի օրենքը կիրառելի չէ, երբ.

- Ուսուցման ցածր ներուժը կամ արժեքի ավելացման ծախսերը կազմում են ապրանքի լրիվ ինքնարժեքի փոքր մասը:

- Որևէ մրցակից օգտվում է մատակարարման հատուկ աղբյուրից, այսինքն՝ ըստ ծախսերի առավելությունը կախված չէ շուկայի հարաբերական մասնաբաժնից:

- Տեխնոլոգիան փոխվում է արագ՝ չեզոքացնելով փորձի կուտակման հետևանքով ծախսերի հնարավոր նվազումը:

- Շուկան զգայուն չէ գնի նկատմամբ:

- Գոյություն ունի արտադրանքի տարբերակման մեծ ներուժ:

Ըստ ցածր ծախսերի գերիշխող այս կամ այն մրցակցին առավելությունից զրկելու համար առաջարկվում է օգտագործել.

- *Տարբերակման ռազմավարություն*. այս դեպքում ստեղծվում են ապրանքի տարբերակիչ հատկություններ և առաջարկվում գնորդներին, որոնք դրա դիմաց պատրաստ են լրացուցիչ գումար վճարել: Այս եղանակով փոխհատուցվում է ծախսերի տարբերությունը:

- *Տեխնոլոգիական նորարարությունների ռազմավարություն*. անցում է կատարվում նոր, ավելի մեծ թեքություն ունեցող փորձի կորի՝ ուղղակիորեն չեզոքացնելով շուկայի առաջատարի առավելությունն ըստ ծախսերի:

Ալնիայտ է, որ փորձի էֆեկտն ընկերությանն ապահովում է գործառնական մրցակցային առավելություն: Դա նշանակում է, որ ռազմավարական հեռանկարում նման առավելությունն անկայուն բնույթ է ձեռք բերում:

Մրցակցային միջավայրը ձևավորվում է որոշակի չափանիշների ազդեցությամբ, որոնք խթանում կամ խոչընդոտում են ընկերության մրցակցային առավելության զարգացմանը: Դրանք են.

- *Առկա գործոնները*. նյութական և ոչ նյութական արտադրական գործոններ են, որոնք անհրաժեշտ են ընկերության բազավորման երկրում առավելություն ստանալու համար: Մրցակցային առավելության ստեղծման և պահպանման տեսանկյունից՝ ընկերությունը կարող է հայտնվել բարենպաստ կամ անբարենպաստ պայմաններում, որը կախված է այդ գործոններից կամ չափանիշներից:

- *Ընկերության ռազմավարությունը, կառուցվածքը և մրցակցությունը*. լավագույն շուկայական դիրք կամ մրցակցային առավելություն ձեռք բերելու համար ընկերությունը ղեկավարվում է սեփական մրցակցային ռազմավարությամբ: Խոսքն, այսպես կոչված, «կենտրոնական ռինգում» մրցակցության մասին է, որտեղ ընկերությունը հայտնվում է գործառնության նոր պայմաններում: Եթե ընկերության բազավորման երկրում չկա մրցակցային միջավայր, ապա չի կարելի հուսալ, որ կստեղծվի մրցակցային առավելություն:

- *Պահանջարկի պայմանները*. բնութագրում է ապրանքի կամ ծառայության ներքին պահանջարկը, դրա մեծությունն ու շարժը: Այդպիսի բնութագրիչներ են ապրանքի նկատմամբ գնորդների պահանջկոտությունը, պահանջարկի ճկունությունը, եկամտի մակարդակը, ազգային սովորությունները, պահանջարկի կենսապարբերաշրջանի փոփոխությունը և այլն:

- *Հարակից և օժանդակ ճյուղերի փոխկապվածությունը*. ազգային տնտեսության մեջ հարակից և օժանդակ ճյուղերի առկայությունն ընկերության մրցակցային առավելության ստեղծման ու պահպանման անհրաժեշտ պայման է: Ավելին, երբ շուկայում հարակից ճյուղերն առաջարկում են մաս փոխարինող ապրանքներ, ապա դրանով սպասարկվող ընկերությունների համար դառնում են ոչ թե սոսկ մրցակիցներ, այլև խթանում են գիտատեխնիկական առաջադիմությունը:

Առանձնացվում են մաս ներքին պահանջարկի բնութագրիչները, որոնք հատուկ դեր են կատարում «ազգային» մրցակցային առավելության հասնելու համար: Դրանք են.

1. Ներքին պահանջարկի զգալի մասնաբաժինը: Բազավորման երկրի ընկերությունը մրցակցային առավելության հասնելու ավելի մեծ շանսեր ունի շուկայի այն հատվածներում, որտեղ գերակշռում է ներքին պահանջարկը: Այս հատվածներն արտերկրի մրցակիցների համար թույլ հետաքրքրություն են ներկայացնում: Հետևաբար, ներքին պահանջարկի առավելագույն մասնաբաժին ունեցող բազավորման երկրի ընկերությունը մրցակցային առավելություն կստանա մասշտաբի էֆեկտի շնորհիվ:

2. Պահանջկոտ գնորդները: Ընկերությունը մրցակցային առավելություն է ձեռք բերում, եթե բազավորման երկրի սպառողներն ապրանքի նկատմամբ պահանջկոտություն են ցուցաբերում: Նման գնորդներն օժտված են առաջադիմական պահանջմունքներով, որը և պատճառ է հանդիսանում, որպեսզի տեղական ընկերությունը պարտադրված լինի սպահովել թողարկվող արդյունքի բարձր որակ:

3. Կանխող գնողունակ պահանջմունքները: Ընկերությունը մրցակցային առավելություն է ստանում, երբ ներքին գնորդների պահանջմունքները գերազանցում են արտերկրի հաճախորդների պահանջմունքները: Այս դեպքում ներքին պահանջարկը հանդիսանում է գնողունակ պահանջմունքի «վաղ ահագանգման համակարգ»:

Միջազգային շուկայում երկրի տնտեսական առավելության հիմքում ընկած է ներքին պահանջարկի կառուցվածքը: Սակայն մրցակցային առավելության վրա պահանջարկի ազդեցությունը պայմանավորված է նաև այլ գործոններով: Եթե երկրի ներսում բացակայում է մրցակցությունը, ապա ներքին շուկայի արագ աճը կարող է ինքնահանգստացման պատճառ դառնալ և թաքցնել իրական ներդրումների պահանջը: Բացի այդ, հարակից ճյուղերի բացակայության դեպքում ընկերությունը կարող է անհամարժեք արձագանքել ներքին գնորդների պահանջներին և այլն:

ԲԱԶԱՅԻՆ ՇՈՒԿԱՆ ԵՎ ԴԻՐՔԱՎՈՐՄԱՆ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԸ

5.1. ԲԱԶԱՅԻՆ ՇՈՒԿԱՅԻ ԸՆԴԳՐԿՄԱՆ ՈԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Բազային (նպատակային) շուկայի հատվածավորման, ապրանքային շուկաների և հատվածների «գրավչություն-մրցունակություն» վերլուծություններին հաջորդում է բազային շուկայի ընդգրկման և շուկայում դիրքավորման ռազմավարությունների ընտրությունը:

Ընկերությունը բազային շուկայի ընդգրկման ռազմավարությունները դիտարկում է «զանգվածային մարքեթինգ-զանգվածային կաստոմիզացում» միջակայքում, որը ներառում է հնարավորությունների մի ամբողջ շարք: Ընդունված են բազային շուկայի ընդգրկման հետևյալ ռազմավարությունները.

1. Լրիվ ընդգրկում
2. Համակենտրոնացում
3. Խառը ռազմավարություն:

Շուկայի լրիվ ընդգրկման ռազմավարության դեպքում, գործառույթի և սպառողների խմբերի տեսանկյունից, շուկայի սահմանները լայն են որոշվում: Այսինքն՝ առաջարկվում է սպառողների բոլոր խմբերին բավարարող ապրանքային լրիվ տեսականի: Ընկերությունը, որը նման ռազմավարություն է որդեգրում, կիրառում է ինչպես ոչ տարբերակված, այնպես էլ տարբերակված մարքեթինգ.

- *Ոչ տարբերակված կամ զանգվածային մարքեթինգի ռազմավարությունն* անտեսում է շուկայական հատվածների տարբերությունը, այսինքն՝ ամբողջ շուկան դիտարկվում է որպես մեկ ամբողջություն: Ընկերությունն իր ջանքերը կենտրոնացնում է ոչ թե գնորդների տարբերության, այլ նրանց ընդհանուր բնութագրերի վրա: Ըստ էության, ոչ տարբերակված մարքեթինգի ռազմավարությունը ձգտում է ապրանքների ստանդարտացման, որն ապահովում է ոչ միայն արտադրության, այլև պաշարների, բաշխման և գովազդի տնտեսում: Սակայն այս ռազմավարությունը բարդ է հիմնավորել, քանի որ հազվագյուտ ապրանք կամ ծառայություն կարող է բավարարել բոլոր սպառողներին:

- *Տարբերակված մարքեթինգի կամ զանգվածային կաստոմիզացման ռազմավարությունը* նույնպես ենթադրում է շուկայի լրիվ ընդգրկում, միայն այն տարբերությամբ, որ յուրաքանչյուր հատվածի համար մշակվում է առանձնահատուկ ծրագիր: Այլ կերպ ասած, տարբերակված մարքեթինգի ռազմավարությունը թույլ է տալիս փոխել գնային, բաշխման և հաղորդակցության քաղաքականությունը սպասարկվող յուրաքանչյուր հատվածում: Դա կարող է հանգեցնել ընկերության ծախսերի բարձրացման, որը մասշտաբի էֆեկտի կորստի հետևանք է: Այնուհանդերձ, յուրաքանչյուր հատվածում ընկերությունը կարող է ակնկալել ամուր դիրք կամ շուկայական մասնաբաժին: Հարկ է նշել, որ տարբերակված մարքեթինգի դեպքում շուկայի լրիվ ընդգրկումը չունի պարտադիր բնույթ: Սակայն այն չափից ավելի մանրամասնված հատվածավորման վտանգ է պարունակում, որն ընկերության ավելցուկային առևտրային մակնիշների շրջանակում կարող է հանգեցնել, այսպես կոչված, ապրանքային «կանիբալիզմի» դրսևորման:

Շուկայի ընդգրկման համակենտրոնացված ռազմավարությունը ենթադրում է բազային շուկայի նեղ սահմանների որոշում ըստ գործառույթների, տեխնոլոգիաների և սպառողների խմբերի: Ըստ էության, խոսքը մասնագիտացման ռազմավարության մասին է, որն ուղղված է շուկայի մեկ որոշախորշի զգալի մասնաբաժնի ձեռքբերմանը: Այլ կերպ ասած, ընկերությունը համակենտրոնացնում է իր ռեսուրսները մեկ կամ մի քանի հատվածների պահանջմունքների վրա: Մասնագիտացումն իրականացվում է ըստ որոշակի գործառույթի ընտրության սկզբունքի (գործառնական մասնագիտացում) կամ ըստ սպառողների խմբի (գնորդունակ մասնագիտացում): Համակենտրոնացված մարքեթինգի կիրառման հնարավորությունը կախված է հատվածի մեծությունից և մասնագիտացման շնորհիվ ձեռք բերված մրցակցային առավելությունից.

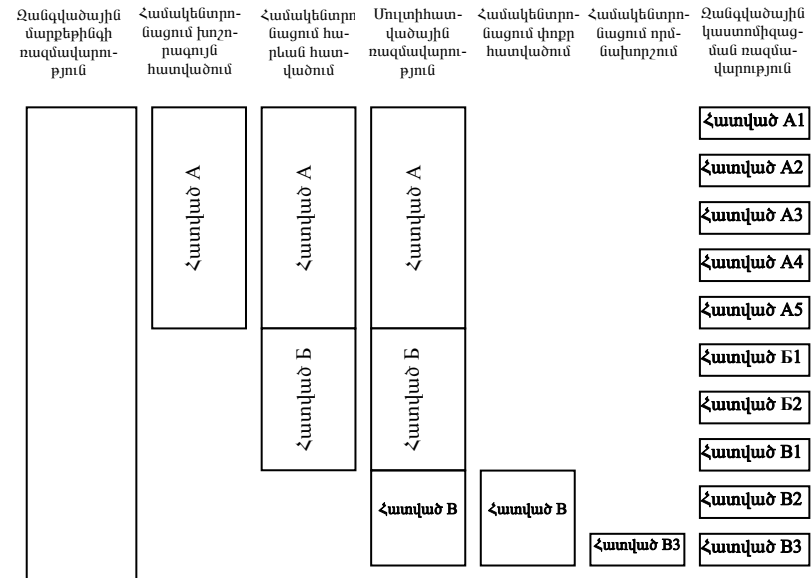
- *Գործառնական մասնագիտացման* ժամանակ ընկերությունն իրականացնում է մեկ կամ մի քանի գործառույթ՝ ընդգրկելով գնորդների լայն շրջանակ: Այսինքն՝ ընկերությունը նախընտրում է մասնագիտանալ ըստ մեկ գործառույթի, բայց սպասարկել դրա պահանջն ունեցող սպառողների բոլոր խմբերը (օրինակ՝ արդյունաբերական ապրանքների պահեստավորում): Այս դեպքում համարվում է, որ շուկայի սահմանները նեղ են ըստ գործառույթի և լայն՝ ըստ գնորդների:

- *Գնորդունակ մասնագիտացման* դեպքում շուկայի սահմանները լայն են ըստ գործառույթի և նեղ՝ ըստ գնորդների: Ընկերությունը մաս-

նագիտանում է ըստ որոշակի կատեգորիայի հաճախորդների (հիվանդանոցներ, հյուրանոցներ), որոնց առաջարկվում է ապրանքների լայն տեսականի կամ փոխկապված գործառույթներ: Այլ կերպ ասած, շեշտը դրվում է գնորդների մեկ որոշակի խմբի պահանջմունքների վրա:

Շուկայի ընդգրկման խառը ռազմավարության դեպքում բազմազան ապրանքներ են առաջարկվում միմյանց հետ կապ չունեցող տարբեր շուկաներում: Այսինքն՝ ընկերությունն իրականացնում է գործառույթների և (կամ) սպառողների խմբերի բազմազանացում, որը, երբեմն, անվանում են նաև ընտրանքային մասնագիտացման ռազմավարություն:

Այսպիսով, շուկայի ընդգրկման այս կամ այն ռազմավարության (գծանկար 5.1) ընտրությունը պայմանավորված է ինչպես բազային շուկայի ճանաչելի և շահութաբերության ներուժ ունեցող հատվածների քանակով, այնպես էլ ընկերության ռեսուրսներով:



**Գծանկար 5.1. Շուկայի ընդգրկման ալյընտրանքային
ռազմավարությունները**

Եթե ռեսուրսները սահմանափակ են, ապա այլընտրանքի բացակայության պատճառով ընկերությունը կարող է համակենտրոնանալ մեկ ոլորտակի հատվածի վրա: Հատկանշական է, որ շուկայի ընդ-

գրկման ռազմավարությունը, սովորաբար, որոշվում է ըստ պահանջ-
մունքների (գործառույթների) և գնորդների խմբերի, քանի որ ընկերու-
թյունը, որպես կանոն, մույնիսկ փոխարինող տեխնոլոգիաների գոյու-
թյան պայմաններում օգտագործում է միայն մեկ տեխնոլոգիա:

Հարկ է նշել, որ հատվածավորման ռազմավարությունը կարող է ունենալ նաև ծայրահեղ դրսևորումներ: Դրանք են.

1. Հիպերհաստվածախորման քաղաքականություն. այս դեպքում ընկերությունն ապրանքներ է թողարկում՝ ելնելով անհատական պահանջմունքներից: Այդպիսի ապրանքները, բացի բազային գործառույթից, օժտված են նաև բազմաթիվ օպցիաներով և երկրորդային գործառույթներով, որոնք առաջարկվում են բարձր գներով:

2. Հակահատվածավորման քաղաքականություն. ենթադրվում է բազային ապրանքների առաջարկ առանց որևէ լրացումների կամ տարբերակների, ընդ որում՝ ավելի ցածր գներով:

Ըստ էության, խոսքը ստանդարտացման և հարմարեցման երկընտրանքի մասին է, որի առջև ընկերությունը կանգնում է համընդգրկուն ռազմավարության որոշման ժամանակ:

Հատվածավորման ռազմավարության մշակումը հաճախ հանգում է մարքեթինգային և արտադրական տրամաբանությունների հակասությանը.

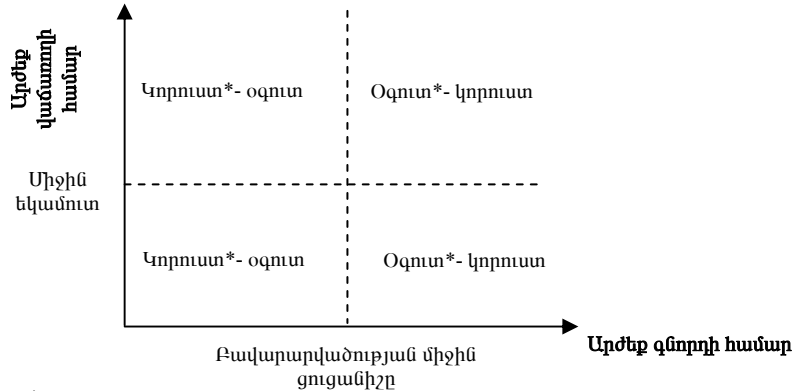
- *Մարքեթինգային տրամաբանությունը* պահանջում է առավելագույն հարմարեցում ըստ պահանջմունքների: Այսինքն՝ ենթադրվում է ապրանքների մշակում ըստ հաճախորդների անհատական նախընտրությունների (կաստոմիզացված մշակում):
- *Արտադրական տրամաբանությունը* ենթադրում է ապրանքների առավելագույն ստանդարտացման միջոցով արտադրողականության առավելագույն բարձրացում:

Ակնհայտ է, որ տարբեր պահանջմունքների բավարարման նպատակով միևնույն ապրանքի տեսակների, դիզայնի, չափերի և գույների բազմության մեծացումը կարող է հակաարդյունավետ լինել, քանի որ այդ դեպքում անհետանում են արտադրության մեջ մասշտաբի էֆեկտից ստացվող հնարավոր օգուտները:

Շուկայի հատվածավորման նոր եղանակների որոնման ընթացքում սպառողական ապրանքներ արտադրող ժամանակակից ընկերություններն առավելապես հակված են հիպերհատվածավորմանը: Այս պատճառով է, որ շեշտակիորեն ավելանում է առևտրային մակնիշների քանակը, աճում են արտադրական և մարքեթինգային ծախսերը, հետևա-

բար նաև՝ մանրածախ գները: Հարկ է նշել, որ «գին/բավարարվածություն» հարաբերակցությունը գտնվում է գնորդների մշտական ուշադրություն կենտրոնում: Սպառողները վերածվում են «փորձագետների»՝ ձգտելով ապրանքից ստացվող օգուտի և գնի փոխգիջման: Դիտվում են միտումներ, որոնք կապված են ապրանքների պարզ տարբերակների արտադրության վերադարձի հետ: Դրանք նկատելի են հատկապես արագ շրջանառվող սպառողական ապրանքների հատվածներում: Այլ կերպ ասած, սպառողական հայացքն ուղղվում է ոչ բարդ ապրանքներին, որոնք իրականացնում են զուտ բազային գործառույթ և ստանդարտացման շնորհիվ առաջարկվում են ավելի ցածր գներով: Ըստ էության, մնան ռազմավարության հիմքում ընկած է «գին/բավարարվածություն» հարաբերակցությունը:

Նպատակային հատվածի վերաբերյալ որոշումը համատեղվում է շուկայի լայն ընդգրկման և մեկ կամ մի քանի հատվածների ընտրության հետ: Ընդ որում, ընտրվում է ոչ թե սպառողների խումբ կամ խմբեր, որոնք ընկերության համար առավելագույն արժեք են ներկայացնում, այլ՝ սպառողների առաջնահերթ խումբ կամ խմբեր, որոնց համար ապրանքն օժտված է առավելագույն արժեքով (գծանկար 5.2):



* Սպառող

Գծանկար 5.2. Նախընտրելի հատվածի (հատվածների) նույնականացումը

Այսպիսով, գնորդն ապրանքի արժեքը գնահատում է ըստ բավարարվածության աստիճանի, իսկ ընկերությունը՝ ըստ տվյալ ապրանքից ստացված համախառն շահույթի մեծության: Ենթադրվում է այս ցուցանիշների երկու մակարդակ (ցածր կամ բարձր) և առաջարկվում նախընտրելի հատվածների նույնականացման չորս նպատակ: Իդեա-

լական նպատակը համապատասխանում է գծանկարի վերին աջ քառորդին՝ ներկայացնելով իրավիճակ, երբ շահում են բոլոր կողմերը: Ամենից ոչ գրավիչ իրավիճակը համապատասխանում է ներքևի ձախ քառորդին: Քանի որ ըստ ապրանքի կողմնորոշված ընկերությունը ձգտում է մեծ շահույթի, հետևաբար հակված է այնպիսի իրավիճակի, որը նկարագրված է վերին ձախ քառորդում: Ընդհակառակը՝ ըստ գնորդի կողմնորոշված ընկերությունը կենտրոնացնում է իր մարքեթինգային գործունեությունը գծանկարի երկու աջ քառորդներում՝ միաժամանակ փորձելով բարձրացնել ներքևի աջ քառորդում ներկայացված իրավիճակի շահութաբերությունը:

5.2. ԴԻՐՔԱՎՈՐՄԱՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ՍՊԱՌՈՂԻ ՎԱՐՔԱԳԾԱՅԻՆ ԱՐՁԱԳԱՆՔԸ

Շուկայի ընդգրկման ռազմավարության մասին որոշմանը հաջորդում է ըստ նպատակային հատվածի (հատվածների) ապրանքի դիրքավորման ռազմավարության ընտրությունը, որը ռազմավարական մարքեթինգի այն փուլն է, երբ ընկերությունը պետք է որոշի մրցակից մակնիշների նկատմամբ իր մակնիշի տարբերակման եղանակը:

Հայտնի է, որ ապրանքի դիրքավորումը մարդկանց գիտակցության մեջ որոշակի տեղ զբաղեցնելու գործընթաց է: Այսինքն՝ դիրքավորումը միջոց է, որի օգնությամբ սպառողները նույնականացնում են ապրանքը ըստ դրա կարևորագույն բնութագրերի¹: Հարկ է նշել, որ դիրքավորումն նաև առավելության ընտրություն է, որն ընկերության մակնիշը ներկայացնում է շահավետորեն և հնարավորություն է տալիս շուկայում սեփական տեղը նվաճելու համար²:

Կան դիրքավորման որոշակի սկզբունքներ, որոնք ընդհանրացվում են հետևյալ հիմնական հարցերում.

1. Ինչի՞ համար է նախատեսված տվյալ մակնիշը (մակնիշի ընդհանրացումը և սպառողի օգուտները):
2. Ու՞մ համար է նախատեսված մակնիշը (նպատակային հատվածը):
3. Ե՞րբ է նախատեսվում օգտագործել մակնիշը (ապրանքի օգտագործման վիճակները):

¹ Տե՛ս Армстронг Г. և այլք, նշվ. աշխ., էջ 568:

² Տե՛ս Ламбен Ж.-Ж. և այլք, նշվ. աշխ., էջ 322:

4. Ու՞մ դեմ է ուղղված մակնիշը (ուղղակի մրցակիցները):

Ըստ էության, դիրքավորումը տարբերակման ռազմավարության իրագործման միջոց է, որը կառուցվում է ըստ ընկերության ուժեղ և թույլ կողմերի ներքին վերլուծության, մրցակցության իրավիճակի, մակնիշի կողմից սպառողներին տրամադրվող օգուտի բացառիկության:

Դիրքավորում իրականացնելու համար ընկերությունը պետք է լիարժեք պատկերացում ունենա սպառողների գիտակցության մեջ առևտրային մակնիշի կամ ընկերության ընթացիկ դիրքի մասին, տեղ-յակ լինի մրցակից մակնիշների և հատկապես ուղղակի մրցակիցների ընթացիկ դիրքերի մասին: Ընկերությունը պետք է ընտրի էական և փաստարկված մեկ դիրք, գնահատի դիրքավորման ենթակա շուկայի չափերը և հնարավոր շահութաբերությունը, ունենա դիրքավորման առանձնահատկության երաշխիքներ՝ չանտեսելով կեղծ շուկայական որմնախորշերի գոյությունը, ստուգի սպառողների գիտակցության մեջ ընտրված դիրքին հասնելու համար առևտրային մակնիշի անհատականության անհրաժեշտ ներուժի առկայությունը: Անհրաժեշտ է ստուգել նախատեսվող դիրքավորման արդարացիությունն ապրանքի գնի բարձրացման դեպքում, որոշել ընտրված դիրքի խոցելիությունը, ինչ-պես նաև որոշել դիրքավորման միասնականությունն ըստ մարքեթինգ-միքսի տարբեր գործիքների:

Սպառողի համար էական են մակնիշների կամ ապրանքների ոչ բոլոր տարբերակիչ հատկությունները: Բանն այն է, որ տարբերակումը սպառողի համար պետք է լինի բացառիկ, կարևոր, կայուն, փոխանցվող և թույլատրելի: Ընտրելով և հստակ սահմանելով դիրքավորման ռազմավարություն՝ գործառնական մարքեթինգը կարող է այն հեշտությամբ վերածել արդյունավետ և հետևողական մարքեթինգային ծրագրի:

Գոյություն ունեն մակնիշի դիրքավորման տարբեր եղանակներ: Այս տեսանկյունից՝ առանձնացվում է տարբերակման ռազմավարության երեք տեսակ.

1. *Ապրանքային տարբերակում.* մակնիշի դիրքավորման դասական եղանակը նշանակում է օգտվել ապրանքի առավելությունից: Տարբերակման ռազմավարությունն օգտագործում է ապրանքի այնպիսի բնութագրեր, ինչպիսիք են՝ որակը, աշխատունակության տևողությունը, հուսալիությունը, դիզայնը և այլն: Օրինակ՝ «Duracell»-ի ապրանքների դիրքավորումը հենվում է աշխատունակության բացառիկ երկարատևության վրա:

2. *Գնային տարբերակում.* ընկերությունը կարող է ապրանքի գինն օգտագործել որպես մրցակիցներից տարբերվելու միջոց: Գոյություն ունեն գնային տարբերակման մի քանի ռազմավարություններ. ա) տարբերակում ապրանքի կատեգորիայում ըստ ամենաբարձր գնի («Gucci»-ին պարֆումերիայում, «Cartier»-ը ռսկերչական գործում), բ) ըստ փողի դիմաց լավագույն որակի («IKEA»-ն կահույքի արտադրությունում, «Nivea»-ն կոսմետիկայում), գ) ըստ նվազագույն գնի («Ryanair»-ը ավիափոխադրումների հատվածում, «Aldi»-ն՝ պարենային ապրանքների մանրածախ առևտրում):

3. *Իմիջային տարբերակում.* երբեմն շուկայի բազմաթիվ հատվածներում մակնիշներն ըստ ֆիզիկական բնութագրերի չեն տարբերվում միմյանցից: Դրանք տարբերվում են միայն որոշակի իմիջի շնորհիվ: Օրինակ՝ պարֆումերիայի, ծխախոտի և ոգելից խմիչքների հատվածներում յուրաքանչյուր մակնիշ ձգտում է իր իմիջի համար սեփական տեղ գրավել:

Որոշ ընկերություններ դիրքավորման ռազմավարություն են ընտրում՝ հիմնվելով օգուտների բազմության վրա: Այս առումով՝ դասական օրինակ է «GlaxoSmithKline» ընկերության կողմից թողարկվող «Aquaafresh» ատամի մածուկը, որը միավորում է մի քանի որակ կամ առաջարկվող օգուտ՝ պաշտպանություն կարիեսից, շնչառության թարմություն և ատամների սպիտակություն: Այս դեպքում խնդիրն այն է, որպեսզի մարդիկ համոզվեն, որ տվյալ մակնիշն ընդունակ է ապահովել այդ օգուտները:

Հարկ է նշել, որ խոստումների քանակի ավելացմանը զուգահեռ, մեծանում է նաև խոստացվածի և կատարվածի խզման հավանականությունը: Ուշագրավ են դիրքավորման հետ կապված հիմնական սխալները, որոնցից անհրաժեշտ է խուսափել³.

1. *Մակերեսային դիրքավորում.* այսինքն՝ որևէ հստակ արտահայտված դիրքի կորուստ: Հավանական գնորդները մակնիշի մասին կամ չգիտեն, կամ էլ ունեն աղոտ պատկերացում: Նրանք որևէ առանձնահատկություն չեն տեսնում առաջարկվող մակնիշի մեջ: Այսպիսի իրավիճակ հաճախ դիտվում է թունդ ոգելից խմիչքների շուկայում:

2. *Միակողմանի դիրքավորում.* սպառողները ընկերության, ապրանքի կամ առևտրային մակնիշի վերաբերյալ ունեն չափազանց նեղ պատկերացումներ: Դա պայմանավորվում է այն հանգամանքով, որ

³ Տե՛ս Армстронг Г. և այլք, նշվ. աշխ., էջ 579:

ապրանքը կամ մակնիշն ընկալվում է ըստ խիստ մասնագիտացման կամ չափազանց թանկության: Օրինակ՝ սպառողները կարող են համարել, որ ընկերությունը միայն թանկարժեք իրեր արտադրող է, մինչդեռ այն իրականում թողարկում է նաև մատչելի ապրանքներ:

3. *Ոչ միարժեք դիրքավորում.* սպառողների մոտ խառնաշփոթ պատկերացումներ են ստեղծվում ընկերության կամ ապրանքների և առևտրային մակնիշների մասին: Դա ընկերության բազմաթիվ և տարաբնույթ հայտարարությունների կամ ապրանքի և մակնիշի չափազանց հաճախ փոխվող դիրքավորման արդյունք է:

4. *Սպեկուլյատիվ դիրքավորում.* հավանական սպառողների շրջանում ստեղծվում են գերազնահատված պատկերացումներ ընկերության հնարավորությունների կամ ապրանքների և առևտրային մակնիշների արժանիքների մասին, որոնք դժվարությամբ են հավատ ներշնչում:

Այսպիսով, ապրանքի կամ առևտրային մակնիշի այս կամ այն տարբերակիչ հատկությունն արժանի է ուշադրության, եթե այն օժտված է կարևորությամբ, առանձնահատկությամբ, գերազանցությամբ, ակներևությամբ, կրկնօրինակումից պաշտպանվածությամբ, մատչելիությամբ և շահութաբերությամբ:

Հավանական գնորդները տարբեր կերպ են արձագանքում տեղեկատվությանը և ընկերության կողմից կիրառվող խթաններին: Գնորդի արձագանքը մտավոր և ֆիզիկական գործունեություն է, որն առաջանում է տեղեկատվության ընկալման կամ խթանման արդյունքում: Ընդ որում, այն կարող է ոչ միայն արտաքին դրսևորում ունենալ, այլև կրել բացառապես հոգեկերտվածքային բնույթ:

Տնտեսագիտությունը գնորդի արձագանքը չի դիտարկում որպես գնման ակտի հանգեցնող վարքագծային գործընթաց՝ ենթադրելով, որ նախընտրություններն ի հայտ են գալիս վարքագծում, իսկ սպառողի արձագանքը նույնն է, ինչ շուկայական պահանջարկը, որն արտահայտվում է իրացված արտադրանքի ծավալի տեսքով: Մակայն մեծան բնութագրումը ելնում է նախկինում արձանագրված պահանջարկից, որը գնման մասին որոշում ընդունող անհատի համար էական չէ: Մինչդեռ ռազմավարական մարքեթինգը փորձում է վերականգնել և հասկանալ գնում կատարելու գործընթացը: Այլ կերպ ասած, մարքեթինգային տեսանկյունից՝ «վարքագծային արձագանք» հասկացությունն ավելի լայն բնույթ ունի: Առանձնացվում է գնորդի արձագանքի երեք մակարդակ.

1. *Ճանաչողական (կոգնիտիվ) արձագանք*, որը յուրացված տեղեկատվությունը կապում է գիտելիքներին: Հիմնական բնութագրերն են՝

- բնորոշ առանձնահատկությունը,
- տեղեկացվածությունը,
- հիշեցումը,
- ճանաչումը,
- իմացությունը,
- ընկալվող մեծությունը:

2. *Զգայական (աֆեկտիվ) արձագանք*, որը կապված է դիրքորոշումների և գնահատման համակարգի հետ: Հիմնական բնութագրերն են՝

- ուշադրության գրավումը,
- կարևորությունը,
- վճռականությունը,
- գործողությունը,
- դիրքորոշումը,
- նախընտրությունը,
- գնում կատարելու մտադրությունը:

3. *Վարքագծային արձագանք*, որը բնութագրում է գնորդի գործողություններն ինչպես գնման ակտի ընթացքում, այնպես էլ դրանից հետո: Հիմնական բնութագրերն են՝

- փաստերի որոնումը,
- փորձնական գնումը,
- կրկնակի գնումը,
- մակնիշների հավաքածուի որոշումը,
- բացառիկությունը,
- հավատարմությունը առևտրային մակնիշին,
- բավարարվածությունը/անբավարարվածությունը:

Արձագանքի մակարդակները ներկայացնում են որոշակի հաջորդականություն. կոգնիտիվ արձագանք (ճանաչողություն) - աֆեկտիվ արձագանք (զգացմունք) - վարքագծային արձագանք (գործողություն): Խոսքն ուսուցման գործընթացի մասին է, որը դիտվում է այն դեպքում, երբ գնորդը խիստ շահագրգռված է ընդունվող որոշմամբ (օրինակ, երբ էական է ընկալվող ռիսկը կամ մեծ է առևտրային մակնիշի նկատմամբ զգայունակությունը):

Հարկ է նշել, որ արձագանքի ուսուցման այս մոդելն ի սկզբանե նախատեսվել է գովազդի արդյունավետության ու նոր ապրանքի ընդունման գործընթացի գնահատման համար և ոչ միշտ է կիրառելի: Բացի

այդ, ուսուցման գործընթացի կանխավարկածը ենթադրում է, որ ցանկացած գնում մտածված է կատարվում և այն ճիշտ է, երբ գնորդը զգալիորեն ներգրավված է որոշման ընդունման գործընթացում: Սակայն, ըստ սոցիալական հոգեբանության, նվազագույն ներգրավվածության կամ կոգնիտիվ աններդաշնակության դեպքում գոյություն ունեն մասնալի հաջորդականություններ:

Այսպիսով, չնայած ուսուցման գործընթացի կանխավարկածը ոչ միշտ է կիրառելի, այնուհանդերձ «ճանաչողություն-զգացմունք-գործողություն» մոդելը շարունակում է հանդես գալ որպես սպառողների վարքագծային արձագանքի վերաբերյալ տեղեկատվության արժեքավոր աղբյուր: Բացի այդ, այն նշանակալի է հատկապես ընկալվող ռիսկի և գնորդի ներգրավվածության հայեցակարգերի համադրության պարագայում: Այս դեպքում արձագանքի գործընթացը դիտարկվում է այնպիսի դիրքերից, որոնք հաշվի են առնում գնորդի ներգրավվածության աստիճանը և իրականության ընկալման եղանակը:

Ընդունված է, որ մարդկային ուղեղի անատոմիական բաժանումը երկու կիսագնդի պայմանավորում է իրականության յուրահատուկ ընկալումը: Ձախ կիսագնդում աշխատում է մտավոր ռեժիմում՝ կատարելով մտածողության կոգնիտիվ գործառույթ, իսկ աջը գործում է զգայական ռեժիմում՝ իրականացնելով զգացմունքային գործառույթ:

Այսպիսով, առաջարկվում է միավորել «ճանաչողություն-զգացմունք-գործողություն» հիերարխիան սպառողի ներգրավվածության հայեցակարգի և ուղեղի մասնագիտացման տեսության հետ: Համաձայն հայեցակարգային այս սխեմայի՝ գնում կատարելու մասին որոշում ընդունելու գործընթացները տարանջատվում են ըստ ներգրավվածության աստիճանի (բարձր կամ ցածր) և իրականության ճանաչողության ռեժիմի (մտավոր կամ զգացմունքային), որոնց համադրությամբ ձևավորվում է մատրից (գծանկար 5.3):

Բարձր ներգրավվածություն	Մտավոր ռեժիմ (մտածել)	Զգացմունքային ռեժիմ (զգալ)
	Ուսուցում (ճանաչել- զգալ- կատարել)	Զգացմունքներ (զգալ- ճանաչել- կատարել)
Ցածր ներգրավվածություն	Սովորություն (կատարել- ճանաչել- զգալ)	Հեղդոնիզմ (կատարել- զգալ- ճանաչել)

Գծանկար 5.3. Ներգրավվածության մատրիցը

Այս մոտեցումն առանձնացնում է սպառողի արձագանքի չորս հաջորդականություն: Մատրիցի առաջին քառորդը համապատասխանում է գնում կատարելու իրավիճակին, երբ ապրանքի նկատմամբ գնորդի ներգրավվածությունը (շահագրգռվածությունը) բարձր է, իսկ իրականությունն ընկալվում է առավելապես մտավոր ռեժիմում: Այս իրավիճակը ծնում է տեղեկատվության պահանջմունք, որը պայմանավորված է ապրանքի կարևորության և դրա հետ կապված մտավոր գործունեության հետ: Այսինքն՝ առաջին քառորդը ներկայացնում է «ճանաչել-զգալ-կատարել» հաջորդականությամբ բնութագրվող ուսուցման գործընթաց: Դրան են դասվում բարձր գներով ապրանքների գնումը, որոնք լուրջ հետաքրքրություն են ներկայացնում և օժտված են կարևոր գործառնական բնութագրերով: Այդպիսիք են ավտոմեքենաները, խոշոր կենցաղային տեխնիկան, տները, արտադրական նշանակության ապրանքները: Այս դեպքում օգտագործվում է տեղեկացնող գովազդ:

Ներգրավվածության մատրիցի երկրորդ քառորդը ներկայացնում է գնում կատարելու իրավիճակը, որտեղ գնորդի ներգրավվածությունը կրկին բարձր է: Սակայն այս դեպքում գնորդի համար կարևոր է ոչ այնքան կոնկրետ տեղեկատվությունը, որքան ընդհանուր վերաբերմունքը կամ զգացմունքային գրգռումը, քանի որ ապրանքը կամ առևտրային մակնիշը կապված է գնորդի արժեհամակարգի, բնույթի և ինքնահարգանքի հետ: Հետևաբար, հաջորդականությունը ստանում է «զգալ-ճանաչել-կատարել» տեսքը: Այս կատեգորիային են դասվում բոլոր այն ապրանքները, որոնք ունեն սոցիալական և (կամ) զգացմունքային մեծ արժեք (օրինակ՝ պարֆումերիա, հագուստ, ոսկերչական իրեր): Այս դեպքում կիրառվում է զգացմունքային գովազդ:

Երրորդ քառորդը նկարագրում է լուծումներ, որոնք բնութագրում են նվազագույն մտորումներով և հարմարության սովորությամբ կատարվող գնումները: Այս դեպքում կարևորվում է միայն ապրանքի բազային գործառույթի կատարումը: Նման ապրանքների նկատմամբ գնորդների ներգրավվածությունը ցածր է, իսկ մակնիշին հակվածությունը հիմնականում սովորության հետևանք է: Աստիճանակարգային մոդելը ձեռք է բերում «կատարել-ճանաչել-զգալ» տեսքը: Այստեղ ներառվում են հիմնական սպառողական ապրանքների մեծ մասը, ինչպես մասնալի ամենը, առանց որի մարդ չի կարող գոյատևել: Հարկ է նշել, որ ցանկացած ապրանք՝ հասնելով հասունության փուլին, սովորաբար, հայտնվում է այդ քառորդում: Այս դեպքում գովազդը պետք է ձևավորի սովորություններ և պահպանի դրանք, ինչպես մասնալի հիշեցնի ապրանքի մասին:

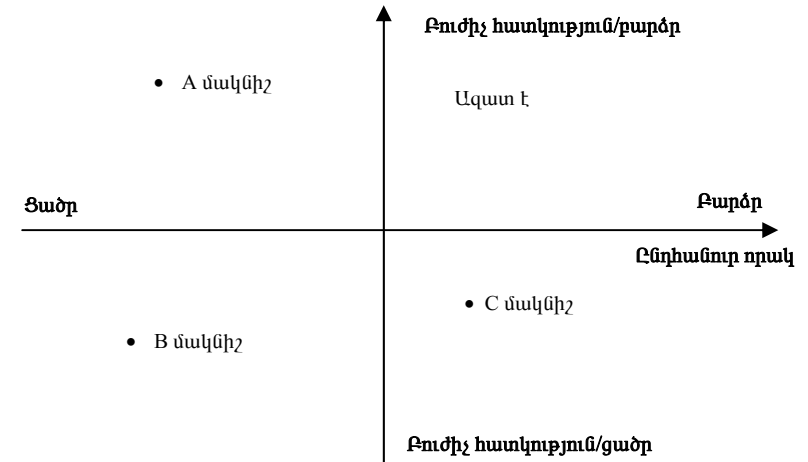
Չորրորդ քառորդը ներկայացնում է իրավիճակ, երբ գնորդի ցածր ներգրավվածությունը գոյակցում է ընկալման զգացմունքային ռեժիմի հետ: Այս կատեգորիայի մեջ են ներառվում այն ապրանքները, որոնք բավարարում են սպառողների անհատական հակումները, այդ թվում՝ իմիջի և արագ բավարարման պահանջմունքները: Այս դեպքում վարքագծային արձագանքի հաջորդականությունը ստանում է «կատարել-զգալ-ճանաչել» տեսքը: Այստեղ խոսքն այնպիսի ապրանքների մասին է, ինչպիսիք են գարեջուրը, շոկոլադը և այլ քաղցրավենիքները, ծխախոտը, արագ սնունդը, որոնց գովազդը շեշտադրում է անհատական բավարարումը:

Հայտնի է, որ համեմատաբար շատ են այն ապրանքների գնման վերաբերյալ որոշումները, որոնք կապված են ոչ մեծ ռիսկի և ցածր ներգրավվածության հետ, որը լուրջ հիմնախնդիր է արտադրող ընկերությունների համար: Հետևաբար, մարքեթինգային և հաղորդակցության ռազմավարությունները պետք է հարմարեցվեն այն իրավիճակին, երբ սպառողների համար միևնույնն է գնման վերաբերյալ ընդունվող այս կամ այն որոշումը:

Հատկությունների ռեկանտության հետ կապված՝ ուշագրավ է ավելցուկային հատկանիշների հիմնախնդիրը: Ընդունված է երկու հատկանիշներից մեկը համարել ավելցուկային, եթե դրանք միևնույն նշանակությունն ունեն: Այլ կերպ ասած, վերլուծության արդյունքում, եթե մնում է միևնույն բնութագրին դասվող երկու հատկություն, ապա դա համարժեք է մեկ հատկության ընտրության իրավիճակին: Այսինքն՝ անհրաժեշտ է կազմել որոշիչ, բայց ոչ ավելցուկային հատկությունների ցանկ: Ապրանքի կամ առևտրային մակնիշի հետազոտման եզրափակիչ փուլում որոշվում են ինչպես սպառողների ընկալումները, այնպես էլ շուկայի սպասումները, որն իրականացվում է, այսպես կոչված, ապրանքի կամ առևտրային մակնիշի ընկալման բնութագրիչ քարտեզի օգնությամբ (գծանկար 5.4):

Մաշկի խնամքի և կոսմետիկ ապրանքների շուկայում կարևորվում է երկու մակրոհատկանիշ՝ բուժիչ հատկություն և ընդհանուր որակ: Հորիզոնական առանցքով բաշխվում է ապրանքի ընդհանուր որակն ըստ սպառողների ընկալման, որը ներառում է այնպիսի միկրոհատկանիշներ, ինչպիսիք են «տեխնիկական որակը», «փաթեթավորման որակը», «տեղեկատվությունը», «ապրանքային տեսականու լայնությունը», «փրացման խթանման գրավչությունը»: Հոգեբանական մակարդակում դրանք հակադրվում են «գրավիչ գներին»: Ըստ ուղղահայաց առանց-

քի՝ բաշխվում են «բուժիչ ապրանքներ», «լաբորատոր թեստեր» հատկանիշները, որոնք հակադրվում են «շքեղ դիզայնին»: Օրինակ՝ C մակնիշը հրաշալի է դիրքավորված «ընդհանուր որակ» հատկանիշի նկատմամբ, սակայն վատ դիրք ունի բժշկական տեսանկյունից: A մակնիշն ընկալվում է որպես բուժիչ, սակայն չունի բարձրորակ ապրանքի իմիջ: Բնութագրիչ քարտեզի վերին աջ քառորդն ազատ է, որովհետև համապատասխան դիրքավորումը դժվար է պաշտպանել:



Գծանկար 5.4. Մաշկի խնամքի և կոսմետիկ ապրանքների ընկալման բնութագրիչ քարտեզի օրինակ

Այսպիսով, հատվածում մրցակցող ապրանքների սպառողական ընկալումների իմացությունը կարևոր է ռազմավարության որոշման համար, որը թույլ է տալիս փոխել անբարենպաստ դիրքավորումը: Առանձնացվում են ապրանքի դիրքավորման հետևյալ ռազմավարությունները.

1. *Ապրանքի ձևափոխություն.* եթե մակնիշի որևէ բնութագիր չի համապատասխանում շուկայական սպասումներին, ապա իրականացվում է ապրանքի բնութագրի բարելավում:

2. *Ձևափոխություն ըստ հատկանիշի ծանրակշռության.* փորձ է արվում սպառողներին համոզել, որ առևտրային մակնիշում հրաշալի արտացոլված մեկ այլ բնութագիր ունի առավել կարևոր նշանակություն:

3. *Ձևափոխություն ըստ մակնիշի նկատմամբ դիրքորոշումների.* շուկայի վատ տեղեկացվածության հետևանքով հնարավոր է առևտրային

մակնիշի իսկապես տարբերակիչ առավելության թերագնահատում:
Սա ենթադրում է վերադիրքավորում:

4. *Չևափոխություն ըստ մրցակցող մակնիշների նկատմամբ դիրքորոշումների*. այս ռազմավարությունն օգտագործվում է, երբ շուկան գերազանահատում է մրցակից մակնիշների որոշակի բնութագրեր: Այստեղ ենթադրվում է համեմատական գովազդի օգտագործում:

5. *Ուշադրության հրավիրում անտեսված հատկանիշների նկատմամբ*. այս ռազմավարությունը, սովորաբար, ենթադրում է նոր արժեքի ստեղծում, որը մինչ այդ չի դիտարկվել նպատակային հատվածի կողմից:

6. *Չևափոխություն ըստ հատկանիշի արտահայտվածության պահանջվող մակարդակի*. հնարավոր է որակի այնպիսի մակարդակի սպասում, որը պարտադիր չէ դիտարկվող ապրանքի պարագայում: Այդ դեպքում ընկերությունը պետք է համոզի հատվածին, որ այս կամ այն չափանիշի որակի առաջարկվող մակարդակը լիովին բավարար է:

Այսպիսով, բազմաբնութագրիչ մոդելի հիմնական առավելությունն այն է, որ օգնում է ոչ միայն հասկանալ դիրքավորման կառուցվածքն ուսումնասիրվող հատվածում, այլև նույնականացնել դիրքավորման առավել հարմար ռազմավարությունները և հաղորդակցությունները:

5.3. ԱՐԺԵՔԻ ԸՂԹԱՅԻ ԴԵՐԸ ԱՊՐԱՆՔՆԵՐԻ ՏԱՐԲԵՐԱԿՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՈՒՄ

Մ. Պորտերի արժեքի շղթայի մոդելը ընկերության տարբերակման ռազմավարության հիմքն է, այսինքն՝ ապրանքի բացառիկության աղբյուրի որոնման և վերլուծության գործիքը: Ըստ այս մոտեցման՝ ընդունվում է, որ ընկերությունն իրականացնում է գործունեության տեսակներ, որոնք անհրաժեշտ են ապրանքի մշակման և արտադրության, ինչպես նաև շուկայի հետագոտման, ապրանքը սպառողներին հասցնելու և հետվաճառքային սպասարկման համար: Հարկ է նշել, որ դրանք բաժանվում են երկու խմբի՝ հիմնական և օժանդակ գործունեության: Ընդ որում, արժեքի շղթան կառուցվում է ըստ գործունեության կարևորության և տարանջատվածության սկզբունքի, ինչպես նաև ըստ ապրանքի տարբերակման ներուժի:

Հիմնական գործունեության տարբերակման աղբյուր են համարվում.

- *Գնումները*. նյութերի և համալրող առարկաների որակ, հուսալիություն:
- *Արտադրությունը*. արագ և անթերի արտադրություն, ըստ պատվիրատուի մասնագրերի արտադրության հնարավորություն:
- *Պահեստավորումը և բաշխումը (դիստրիբուցիան)*. ապրանքներն արագ տեղ հասցնել, պատվերների արդյունավետ մշակում, անսպասելի պատվերների կատարման համար պաշարների բավարար ծավալի ապահովում:
- *Վաճառքը և մարքեթինգը*. մեծ ծավալի և հնարամիտ գովազդ, իրացման լայն և որակյալ ընդգրկում, գնորդների լայնածավալ վարկավորում:
- *Գնորդների սերվիսային սպասարկումը*. ապրանքի օգտագործման ուսուցման գործում գնորդներին ցուցաբերվող օգնություն, արագ և հուսալի վերանորոգում:

Օժանդակ կամ «աջակցող մակարդակում» գործունեության տարբերակման աղբյուր են համարվում.

- *Մարդկային ռեսուրսները*. անձնակազմի լավագույն ուսուցում, որակյալ սպասարկման նվիրվածություն, կայուն կադրային քաղաքականություն:
- *Գիտահետազոտական և փորձակոնստրուկտորական աշխատանքները (տեխնոլոգիաները)*. ապրանքի բացառիկ առանձնահատկություններ, նոր ապրանքների արագ մշակում, հուսալիության ապահովում:
- *Ենթակառուցվածքը*. կորպորատիվ համբավ, գնորդների պահանջմունքների նկատմամբ ընկալունակություն:

Այսպիսով, ընդունվում է, որ մրցակցային առավելությունն ապրանքի նախագծման, արտադրության, մարքեթինգի, մատակարարումների, ինչպես նաև ապրանքի աջակցման ընթացքում իրականացվող որոշակի գործընթացների համալիրի հետևանք է: Մ. Պորտերը գտնում է, որ այդ գործողություններից յուրաքանչյուրն է ստեղծում ապրանքի տարբերակման հիմքը⁴: Գործունեության յուրաքանչյուր տեսակ և բոլորը միասին օժտված են սպառողի համար բացառիկ արժեք ստեղծելու ներուժով, ինչն էլ ընկերությանն ապահովում է մրցակցային առավելությամբ: Այդ իսկ պատճառով ընկերության նպատակն է գործունեության յուրաքանչյուր տեսակի մեջ գտնել բացառիկության աղբյուրներ, այ-

⁴ St'u Porter M.E., 1985. Competitive Advantage, New York, Free Press, էջ 33:

սինքն՝ այնպիսի փոփոխականներ և գործողություններ, որոնց միջոցով կարելի է հասնել բացառիկության և գնորդներին տրամադրել արժեք: Այս մոդելի առավելությունն է, որ այն կայուն մրցակցային առավելության որոնումը ներկայացնում է որպես ոչ միայն մարքեթինգի, այլև ընկերության այլ գործառնական ստորաբաժանումների խնդիր: Ընկերության շուկայական ուժը որոշվում է ունակությամբ, որը հնարավորություն է ընձեռում շուկայում թելադրել գին, որը գերազանցում է գերիշխող մրցակցի ապրանքի գինը: Այդ ունակության չափանիշներից է տարբերակված ապրանքի պահանջարկի ճկունությունն ըստ գնի: Որքան ցածր է պահանջարկի գնային ճկունությունը, շուկան այնքան քիչ զգայուն է գնի բարձրացման նկատմամբ: Շուկայական ուժով օժտված ընկերության ապրանքի կամ առևտրային մակնիշի պահանջարկն ավելի քիչ ճկուն է, քան թույլ տարբերակված ապրանքինը: Այդ իսկ պատճառով նման ընկերությունը կամ առևտրային մակնիշն ավելի մեծ հնարավորություն ունեն հասնել այն բանին, որ տարբերակման տարրի նկատմամբ զգայուն սպառողների խումբը համաձայնի վճարել բարձր գին:

Առևտրային մակնիշի ուժն ընկալվում է որպես մակնիշի նկատմամբ գնորդների կապվածության կամ լոյալության (նվիրվածության) աստիճան: Լոյալության ստուգման լավագույն փաստարկ է սպառողի գործողությունը, երբ վաճառակետերում նախընտրելի մակնիշը չի գտնվում: Ընդունված է առանձնացնել առևտրային մակնիշի ուժի հետևյալ ցուցիչները.

1. *Ցածր զգայունակություն գնի նկատմամբ.* ուժեղ առևտրային մակնիշն իր մրցակիցների համեմատ ավելի կայուն է գնի բարձրացման նկատմամբ:

2. *Գնային պարզևատրման ընդունելիություն.* առևտրային մակնիշը կայուն է համարվում, եթե մարդիկ պատրաստ են դրա համար վճարել ավելի բարձր գին: Թույլ մակնիշի համար սպառողներին առաջարկվում է մրցակիցների գների համեմատ ավելի ցածր գին:

3. *Բացառիկության գործակից.* մակնիշի նկատմամբ հակվածություն ունի այն սպառողը, որը հաճախ է ընտրում տվյալ մակնիշը համապատասխան կատեգորիայի ապրանքների գնման ժամանակ:

4. *Լոյալության դինամիկա.* կարելի է հետևել գնումների բնույթի փոփոխությանը ժամանակի ընթացքում և ստացված տվյալների օգնությամբ կանխատեսել մակնիշի ընտրության հավանականությունը հաջորդ գնման ժամանակ:

5. *Դրական դիրքորոշում.* առևտրային մակնիշի ցուցիչներ են նաև առևտրային մակնիշի ճանաչելիությունը, մակնիշի վարկանիշը, ընկալվող որակը, գնում կատարելու մտադրությունը (լոյալությունը մակնիշի նկատմամբ):

Ապրանքի կամ առևտրային մակնիշի շուկայական ուժն է որոշում սպառողների գնային պարզևատրման (լրավճարի) մեծությունը:

5.4. ՀԱՄԸՆԴԳՐԿՈՒՆ ՇՈՒԿԱՅԻ ՀԱՏՎԱԾՆԵՐԻ ՆՈՒՅՆԱԿԱՆԱՑՈՒՄԸ

Համընդգրկուն շուկայի հատվածավորումը համանուն հատկանիշներով և համանման գնորդնակ վարքագիծ դրսևորող հավանական գնորդների հատվածների նույնականացման գործընթաց է, որոնք հանդես են գալիս երկրների կամ անհատական գնորդների խմբերի ձևով: Գոյություն ունի գլոբալ հատվածավորման երեք մոտեցում: Դրանք են.

- Համանման ապրանքների պահանջարկ ունեցող երկրների կլաստերի նույնականացում:
- Տարբեր երկրներում առկա միատեսակ հատվածների՝ նույնականացում:
- Մուտք տարբեր երկրների տարբեր հատվածներ միևնույն ապրանքով:

Ավանդական համաշխարհային շուկան ընդունված է հատվածավորել ըստ աշխարհագրական հատկանիշների: Այստեղ հատվածավորումն իրականացվում է՝ ելնելով երկրների խմբավորումից. ըստ կլիմայական պայմանների, լեզվի, կրոնի, տնտեսական զարգացման մակարդակի, իրացման կապուղիների մասնության և այլն: Սակայն այս մոտեցումն ունի որոշակի սահմանափակումներ.

- Հիմնված է փոփոխականների վրա, որոնք առնչվում են ոչ թե սպառողների վարքագծին, այլ երկրներին:
- Երկրների հատվածների շրջանակում ենթադրվում է լիակատար համասեռություն:
- Հաշվի չի առնվում դիտարկվող երկրների սահմաններից դուրս համասեռ սպառողական հատվածների գոյությունը:

Սպառողների համընդհանուր վարքագծի վրա ազդում են որոշակի միտումներ: Բազմաթիվ ապրանքներ, ինչպիսիք են՝ կեցցադրային տեխնիկան և էլեկտրոնիկան, ավտոմեքենաները, նորաձև հագուստը,

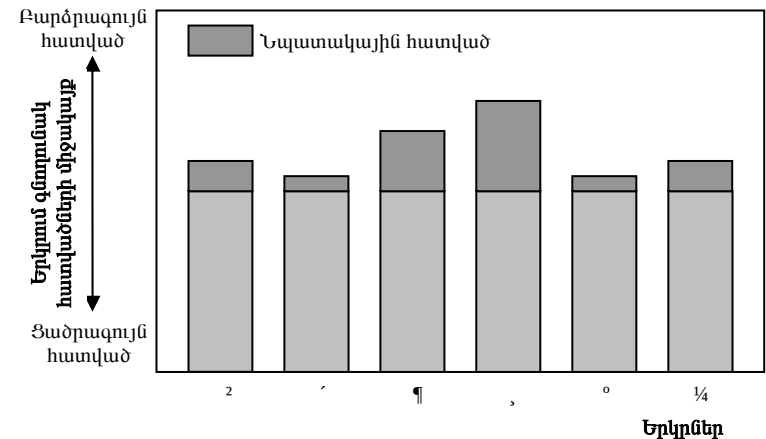
սննդամթերքը, ընպելիքներն ու ծառայությունները, բավարարելով սպառողների պահանջմունքներն ու ցանկությունները, ազգային սահմաններ չեն ճանաչում: Համաշխարհային շուկայում ապրանքի նկատմամբ երկրների ընդհանուր պահանջմունքների տարբերության դեպքում անգամ կարող են բացահայտվել նույնական պահանջմունքներով հատվածներ: Միջազգային ընկերությունների խնդիրն է բացահայտել նման «համապիտանի» հատվածներ և առաջարկել մարքեթինգային ծրագրեր, որոնք համապատասխանում են հավանական գնորդների ընդհանուր պահանջմունքներին: Այդպիսիք են, օրինակ, շուկայի բարձրագույն հատվածի (high-end դասի) սպառողները՝ պրոֆեսիոնալ մարզիկները, միջազգային ընկերությունների ղեկավարները և այլն, այլ կերպ ասած, ապրանքի փորձառու օգտագործողները: Սպառողների այս խմբերը, որպես կանոն, ավելի շարժունակ են, ավելի հաճախ են իրականացնում միջազգային շփումներ և փոխանակումներ: Աճող ընդգրկում հատվածներ են նաև «էլիտար կենսակերպի» ձգտող մարդկանց խմբերը, որոնք թիրախ են դառնում այնպիսի բացառիկ ապրանքանիշների (բրենդների) համար, ինչպիսիք են «Mercedes», «Gucci», «Gold Card» և այլն: High-end դասի նման առևտրային մակնիշներն ամենուր դիրքավորվում են նույն կերպ: Հարկ է նշել, որ յուրաքանչյուր երկրում համապիտանի հատվածը կարող է լինել ոչ մեծ, ինչը չի կարելի ասել կուտակային ծավալի մասին: Օրինակ՝ շոկոլադի արտադրության «Godiva» ընկերությունը որոշակի շուկաներում թեև չափազանց համեստ մասնաբաժին ունի, սակայն շոկոլադի արտադրության համաշխարհային առաջատար է, որի արտադրանքը վաճառվում է ավելի քան 20 երկրներում:

Ապրանքի նկատմամբ երկրների պահանջմունքների տարբերության դեպքում անգամ միևնույն ապրանքը կարելի է վաճառել բոլոր երկրներում, սակայն տարբեր հատվածներում: Դրա համար պետք է զբաղեցնել այնպիսի շուկայական դիրք, որը հիմնված լինի ապրանքի հետ չկապված այնպիսի փոփոխականների վրա, ինչպիսիք են իրացման ուղիները, գովազդը և գնագոյացումը (գծանկար 5.6):

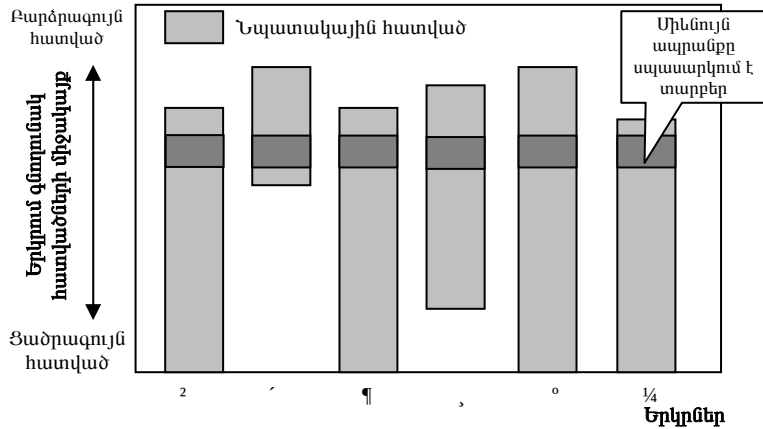
Այսպիսի հատվածավորումը զգալի փոփոխություններ է պահանջում հաղորդակցման և իրացման ռազմավարություններում: Հարկ է նշել, որ համընդգրկուն հատվածավորման ավելի նորարարական տարբերակը «ընդհանրական» հատվածավորումն է, որն ընկերությանը հնարավորություն է ընձեռում էական մրցակցային առավելություն ձեռք բերել, քանի որ ապրանքն ու հաղորդակցությունը կարելի է ստանդար-

տացնել և առաջարկել ողջ համընդգրկուն շուկայում: Դա մակնիշի համար ստեղծում է որոշակի համբավ, աջակցում միջազգային մակարդակով իմիջի և դիրքավորման միասնականությանը: Տարբեր երկրներում տարբեր հատվածների սպասարկումը թույլ է տալիս հաշվի առնել այդ երկրների սպառողների վարքագծային տարբերությունները և կատարել համապատասխան ճշգրտումներ:

Միջազգային շուկաների հատվածավորման ընդգրկումն մոտեցումներն ուղղված են շուկաների ընդհանրությունների բացահայտմանը: Ավանդական միջազգային մոտեցումը բազմատարածաշրջանային բնույթ ունի: Բանն այն է, եթե ընդգրկումն մոտեցումը ենթադրում է համասեռության ակտիվ որոնում ապրանքի, իմիջի և գովազդային հայտարարության մեջ, ապա բազմատարածաշրջանային մոտեցումը պահանջում է տարբեր շուկաների տարբերությունների պահպանում: Սակայն նպատակը ոչ թե ապրանքի համաշխարհային, այլ այնպիսի ստանդարտացումն է, որը չի բացառում հարմարեցման հնարավորություններն ըստ տեղական պայմանների, քանի որ դա ոչ միայն անհրաժեշտ է, այլև՝ ցանկալի:



ա) դիրքավորման ռազմավարությունը մեկ համընդհանուր հատվածում



բ) դիրքավորման ռազմավարությունը տարբեր երկրների տարբեր հատվածներում

Գծանկար 5.6. Միջազգային հատվածավորումը

Շուկայական իրավիճակների մեծ մասը պահանջում է ստանդարտացման որոշակի աստիճան: Պետք է նկատի առնել, որ միջազգային հատվածավորումն ունի երկու կողմ՝ գլոբալ մմանությունների մտածողություն և հարմարեցում ըստ տեղական տարբերությունների: Ելնելով այս սկզբունքներից՝ որոշվում են ոչ միայն երկրների մմանությունները, այլև առկա տարբերությունները յուրաքանչյուր երկրի ներսում: Այս դեպքում օգտագործվում են ռազմավարություններ, որոնք առանձնացնում են ապրանքային քաղաքականության երեք տեսակ.

1. Համապիտանի (ունիվերսալ) ապրանք. յուրաքանչյուր երկրում վաճառվում է միատեսակ ապրանք՝ բացառությամբ մակնշման և լեզվի:

2. Մոդիֆիկացված ապրանք. արդյունքը սկզբունքորեն չի փոխվում, սակայն ենթարկվում է մոդիֆիկացման, որը թելադրվում է տվյալ երկրի օրենսդրությամբ կամ պայմանավորված է գնողունակ ճաշակների, սովորությունների տեղական տարբերություններով (օրինակ՝ վուտաժ, գույն, չափ կամ աքսեսուարներ):

3. Ապրանք ըստ յուրաքանչյուր երկրի. ֆիզիկական ապրանքը զգալիորեն հարմարեցվում է որոշակի երկրի կամ սպառողների խմբի պահանջներին:

Այստեղ անհրաժեշտ է հաշվի առնել այլընտրանքային տարբերակի ընտրության ֆինանսատնտեսական հետևանքները:

Ապրանքի գլոբալ ներուժը սերտորեն կապված է որոնվող օգուտի ունիվերսալության հետ: Այլ կերպ ասած, գլոբալ մարքեթինգի շարժիչ ուժը ոչ թե մասշտաբի էֆեկտն է ստանդարտացման միջոցով, այլ «լավագույն մարքեթինգային գաղափարների արդյունավետ համաշխարհային օգտագործումը»:

Ապրանքը որքան մոտ է բարձր տեխնոլոգիական և զգացմունքային «բեռներին», այնքան կարող է համապիտանի համարվել: Ընդ որում, ապրանքի կատեգորիայի «բեռները» բնութագրվում են գնորդների բարձր ներգրավվածությամբ և ընդհանուր լեզվով: Հարկ է նշել, որ բարձր տեխնոլոգիական ապրանքներ ձեռք են բերվում խիստ մասնագիտացում ունեցող սպառողների կողմից, որոնք ունեն ընդհանուր «լեզու» և ընդհանուր խորհրդանիշներ: Այդպիսիք են, օրինակ, համակարգչային տեխնիկայի օգտագործողները, մարզիկները և երաժիշտները, որովհետև նրանք մասնագիտական մակարդակով են ընկալում ապրանքի տեխնիկական առանձնահատկությունները: Այլ կերպ ասած, ընդհանուր «արտադրամասի» գոյությունն աջակցում է հաղորդակցությանը և գլոբալ մակարդակում մեծացնում առևտրային մակնիշի հաջողության հավանականությունը:

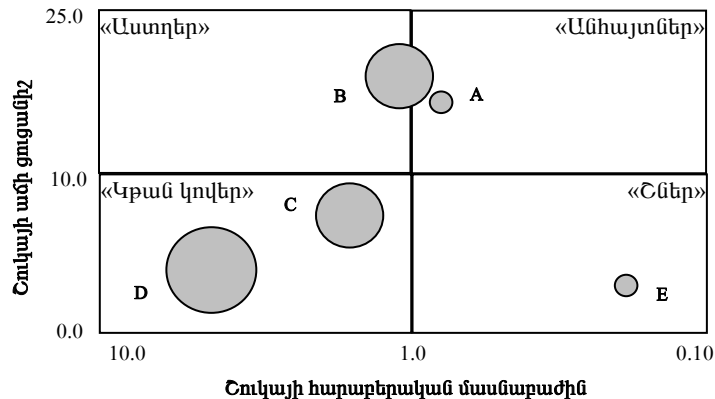
ՇՈՒԿԱՅԱԿԱՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ՁԵՎԱԿԵՐՊՈՒՄԸ

6.1. ԱՊՐԱՆՔԱՅԻՆ ՊՈՐՏՖԵԼԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ապրանքային պորտֆելի վերլուծության նպատակն է օժանդակել բազմապրոֆիլ ընկերությանն իր ռեսուրսները բաշխել մրցակցային ապրանքային շուկաների միջև: Այս վերլուծության ընդհանուր նպատակն է գործունեության ուղղությունների որակավորում ըստ երկու անկախ չափանիշների՝ ընկերության բազային շուկայի գրավչության և շուկայում գոյություն ունեցող հնարավորությունների, այսինքն՝ ընկերության ունակության: Հարկ է նշել, որ այս խնդիրը լուծվում է գոյություն ունեցող պորտֆելային վերլուծության մոդելների օգնությամբ, որոնք ունեն մատրիցի տեսք՝ ներառելով գրավչության ու մրցունակության տարբեր ցուցիչներ:

Օրինակ՝ Բոստոնի խորհրդատվական խմբի (ԲԽԽ) պորտֆելային վերլուծության մատրիցը կառուցվում է՝ հիմնվելով երկու չափանիշի վրա (գծանկար 6.1): Դրանք են.

- Գրավչության ցուցիչ հանդիսացող բազային շուկայի աճի տեմպը, որը հաշվի է առնում տղաճը:
- Ընկերության հարաբերական մասնաբաժինը խոշոր մրցակցի մասնաբաժնի նկատմամբ:



Գծանկար 6.1. ԲԽԽ «Շուկայի աճ/շուկայի մասնաբաժին» մատրիցը

Այս մատրիցը բաժանվում է չորս քառակուսու.

- «Շուկայի աճ» առանցքի վրա արագ աճող և դանդաղ աճող շուկաների բաժանարար կետը համապատասխանում է իրական համախառն ազգային արդյունքի՝ ՀԱԱ-ի աճի տեմպին կամ ապրանքային շուկաներում աճի կանխատեսվող տեմպերի միջին կամ միջին կշռված արժեքին: Գործնական արագ աճող են համարվում այն շուկաները, որոնք ապահովում են տարեկան ավելի քան 10% աճ: Շուկաները, որոնք տարեկան աճը ցածր է 10%-ից, համարվում են դանդաղ աճող:

- «Շուկայի հարաբերական մասնաբաժին» առանցքի բաժանարար գիծը, սովորաբար, անցնում է 1 կետով: Ընդ որում, այդ մակարդակի գերազանցումը համապատասխանում է շուկայի հարաբերական մեծ մասնաբաժնին, իսկ ցածրը՝ փոքր:

Մատրիցի հիմքում ընկած է առաջատար մրցակցի նկատմամբ շուկայի մասնաբաժնի հայեցակարգը, որը ենթադրում է դիտարկվող ընկերության և ամենամեծ շուկայական մասնաբաժին ունեցող ընկերության վաճառքի ծավալների հարաբերակցության հաշվարկ: Եթե, օրինակ, A ընկերությունը զբաղեցնում է շուկայի 10%-ը, իսկ 20% ամենամեծ մասնաբաժինն ունի B ընկերությունը, ապա A-ի շուկայի հարաբերական մասնաբաժինը կկազմի 0,5 (10/20%): Քանի որ այս հարաբերությունը փոքր է 1-ից, հետևաբար A ընկերության շուկայի մասնաբաժինը կհամարվի փոքր: «Շուկայի հարաբերական մասնաբաժին» հասկացության օգտագործումը պայմանավորված է այն հանգամանքով, որ շուկայի մասնաբաժինը դրականորեն է կոռելացվում փորձի, հետևաբար նաև՝ ընկերության շահութաբերության հետ: Այսինքն, դիտարկվող ընկերության շուկայի մասնաբաժնից կարող են արվել բացարձակապես տարբեր մրցակցային եզրահանգումներ՝ կախված առաջատար մրցակցի մասնաբաժնի մեծությունից: Հարկ է նշել, որ մատրիցի քառակուսիներից յուրաքանչյուրը համապատասխանում է մրցակցային որոշակի իրավիճակների, որոնք էապես տարբերվում են՝ կախված դրամական հոսքերից, նպատակներից և մարքեթինգային ռազմավարություններից:

ԲԽԽ մատրիցի հիմքում ընկած է երկու ենթադրություն՝ կապված փորձի էֆեկտի և ապրանքի կենսապարբերաշրջանի հետ: Դրանք են.

- Շուկայի հարաբերական մեծ մասնաբաժինը ենթադրում է մրցակիցների նկատմամբ ըստ ծախսերի առավելություն, որը բացատրվում է փորձի էֆեկտով: Ընդ որում, փորձի կորի կիրառման դեպքում գների

շուկայական մակարդակը ամենից խոշոր մրցակցին կապահովի ամենից մեծ շահույթ: Ընդհակառակը, շուկայի փոքր մասնաբաժինը ենթադրում է զիջում մրցակիցներին՝ ըստ ծախսերի: Հետևաբար, շուկայի հարաբերական մեծ մասնաբաժին ունեցող ապրանքներից սպասվում են ավելի մեծ դրամական հոսքեր, քան փոքր մասնաբաժին ունեցողներից:

- Արագ աճող շուկաներում իրականացվող գործունեությունը ենթադրում է դրամական մեծ ծախսեր, որոնք անհրաժեշտ են զարգացման ֆինանսավորման, արտադրական հզորությունների ավելացման, գովազդային արշավների անցկացման համար և այլն: Ընդհակառակը՝ հասուն շուկայում ներկայացված ապրանքը դրամական միջոցներ է գոյացնում: Հետևաբար, օգտագործվում է ապրանքի կենսաապրաբերաշրջանի մոդելը, որը ցույց է տալիս ԱԿՊ-ի տարբեր փուլերում գտնվող ապրանքների հավասարակշռման անհրաժեշտությունը:

Հաշվի առնելով այս երկու ենթադրությունները՝ նույնականացվում են ապրանքային շուկաների չորս խմբեր, որոնք, դրամական հոսքերի պահանջմունքի և (կամ) ընկերության շահույթում դրանց ներդրման չափի տեսանկյունից, օժտված են տարբեր բնութագրերով.

1. *Աճի ցածր տեմպով և շուկայի մեծ մասնաբաժնով ապրանքներ*՝ «կթան կովեր»։ Այսպիսի ապրանքները, սովորաբար, ավելի շատ փող են բերում, քան պահանջվում է դրանց շուկայական դիրքի պահպանման համար: Այդ իսկ պատճառով դրանք վերածվում են այլ շուկաներում բազմազանեցման ծրագրերի և զարգացման միջոցների աղբյուրի: Այս դեպքում գերակա ռազմավարությունն է «բերքահավաքը»:

2. *Աճի ցածր տեմպով և շուկայի փոքր մասնաբաժնով ապրանքներ*՝ «շներ»։ Դրանք զբաղեցնում են դանդաղ աճող շուկայի ոչ մեծ մասը: Այս ապրանքների արտադրության ինքնարժեքը, որպես կանոն, բարձր է մրցակիցների համապատասխան ցուցանիշից, իսկ աճի հնարավորությունները քիչ են, քանի որ շուկայում պայքարը տանուլ է տրվել վերջնականապես և անշրջելիորեն: Այս ապրանքներին ցուցաբերվող աջակցությունը, սովորաբար, վերածվում է ֆինանսական միջոցների վատմամբ: Այս պարագայում գերակա ռազմավարությունն ապրանքի լիկվիդացումն է կամ ներդրումների լիակատար դադարեցումը:

3. *Աճի բարձր տեմպով և շուկայի փոքր մասնաբաժնով ապրանքներ*՝ «անհայտներ»։ Այս կատեգորիան ներառում է հարաբերական փոքր մասնաբաժին ունեցող ապրանքները, որոնք գտնվում են արագ աճող շուկաներում: Չնայած այս ապրանքները հետ են մնում առաջա-

տարից, սակայն պահպանում են իրենց շուկայական մասնաբաժինն ընդլայնելու հնարավորություն, որովհետև շուկան վերջնականապես չի ձևավորվել: Դրանց ցուցաբերվող աջակցությունը պահանջում է զգալի ֆինանսական միջոցներ, որոնք անհրաժեշտ են շուկայի մասնաբաժնի ընդլայնման և ցածր շահութաբերության փոխհատուցման համար: Հատկանշական է, որ աջակցության բացակայության պարագայում «անհայտները», շուկայի աճի դանդաղեցմանը զուգընթաց, անցնում են «շների» կատեգորիային: Հետևաբար, գոյություն ունեցող այլընտրանքներ են շուկայի մասնաբաժնի ընդլայնումը կամ ապրանքի լիկվիդացումը:

4. *Աճի բարձր տեմպով և շուկայի մեծ մասնաբաժնով ապրանքներ*՝ «աստղեր»։ Դրանք շուկայում ներկայացված առաջատար ապրանքներ են: Այսպիսի իրավիճակն աճի ֆինանսավորման համար պահանջում է դրամական միջոցներ: «Աստղերը»՝ որպես առաջատարներ, զգալի շահույթ են բերում, որը ներդրում է շուկայական աջակցության համար: Հասնելով հասունության փուլին՝ այս ապրանքները վերածվում են «կթան կովերի»:

Այսպիսով, մատրիցում ներկայացվում են ընկերության ապրանքները կամ գործունեության տեսակները: Ընդ որում, այս կամ այն ապրանքի կամ գործունեության կարևորությունն արտացոլվում է շրջանի մակերեսի մեծությամբ, որը համամասնական է տվյալ ապրանքի վաճառքի ծավալին (բնեղեն կամ արժեքային արտահայտությամբ) կամ ընդհանուր շահույթի մեջ տվյալ գործունեության ներդրման չափին: Հատկանշական է, որ վերլուծությունը կարող է իրականացվել նաև դինամիկ ռեժիմում՝ հետազոտելով բիզնես-միավորների շարժման հետագիծը ժամանակի մեջ:

Ապրանքային պորտֆելի ախտորոշումը մեծապես կախված է ապրանքային շուկայի որոշումից: Եթե շուկան չափազանց մեղ է որոշված, ապա ընկերությունը կարող է համարվել առաջատար, իսկ չափազանց լայն որոշման դեպքում ընկերության զբաղեցրած իրական դիրքը կարող է թերազնահատվել:

Այս վերլուծությունը թույլ է տալիս կատարել որոշակի եզրահանգումներ: Դրանք են.

- Դիրքը մատրիցում որոշվում է ըստ առանձին ապրանքների ռազմավարության. պահպանել «աստղերի» առաջատարությունը, լիկվիդացնել «շներին» կամ ցուցաբերել նվազագույն աջակցություն, ընտ-

րանքային ներդրումներ կատարել և զարգացնել «անհայտներին», մաքսիմալացնել «կթան կովերի» շահութաբերությունը:

- Դիրքը մատրիցում հնարավորություն է տալիս գնահատել դրամական միջոցների պահանջմունքը և շահութաբերության հավանականը: Շահույթը, սովորաբար, համարվում է մրցունակության գործառույթ, իսկ ֆինանսական ռեսուրսների պահանջմունքը կախված է կենսապարբերաշրջանի փուլից, այսինքն՝ բազային շուկայի զարգացման մակարդակից:

- Իրացումից ստացած ընդհանուր հասույթի բաշխումն ըստ քառակուսիների թույլ է տալիս ներառել ապրանքներ, որոնք ընկերությանը բերում են ֆինանսական շահույթ և ապրանքներ, որ գտնվում են ներդրման կամ աճի փուլերում՝ ապահովելով երկարաժամկետ շահութաբերություն: Ընդ որում, ապրանքների երկրորդ կատեգորիայի պահանջմունքները ֆինանսավորվում են ի հաշիվ առաջինի:

Իրականացնելով այսպիսի ախտորոշում՝ ընկերությունն ապրանքային պորտֆելի աջակցության կամ հավասարակշռության վերականգնման համար կարող է ձևավորել տարբեր ռազմավարություններ, այսինքն.

- Կառուցել պորտֆելի զարգացման սցենար առաջիկա տարիների համար՝ ելնելով աճի կանխատեսվող տեմպից և շուկայի հարաբերական մասնաբաժնին առնչվող տարբեր ռազմավարական որոշումներից, որոնք հաշվի են առնում մրցակիցների հնարավոր արձագանքը:

- Վերլուծել ապրանքների գոյություն ունեցող պորտֆելի ներուժը և տալ քանակական գնահատականը այն ընդհանուր դրամական հոսքի, որը պետք է ստացվի յուրաքանչյուր ապրանքից՝ յուրաքանչյուր տարի, պլանավորման ողջ ընթացքում:

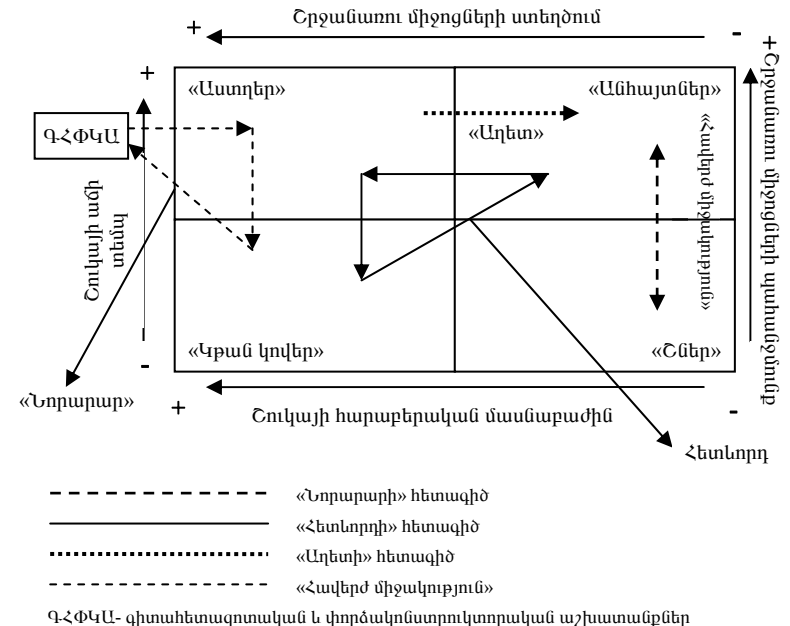
- Իրականացնել ռազմավարական խզման, այսինքն՝ գործունեության սպասվելիք և փաստացի արդյունքների տարբերության վերլուծություն:

- Որոշել ռազմավարական խզման վերացման ուղիները: Դա իրականացվում է խոշոր դրամական միջոցներ կլանող և «առողջացման» նշաններ չցուցաբերող ապրանքների արտադրությունից հրաժարվելու կամ նոր ապրանքներ շուկա դուրս բերելու ճանապարհով, որոնք ապահովում են պորտֆելի հավասարակշռված կառուցվածքը:

Հարկ է նշել, որ ծերացող ապրանքների գերավելցուկը ցույց է տալիս, որ գոյություն ունի անկման վտանգ: Նոր ապրանքների գերավելցուկը կարող է դառնալ ֆինանսական հիմնախնդրի պատճառ, եթե

անգամ գործունեությունը լիովին «առողջ» է թվում: Նման իրավիճակն անխուսափելիորեն կապված է անկախության կորստի ռիսկի հետ:

Գոյություն ունեն, այսպես կոչված, շարժման օգտակար և ոչ օգտակար հետագծեր, որոնց կարող են հետևել ինչպես նոր, այնպես էլ գոյություն ունեցող բիզնես-միավորները (գծանկար 6.2)¹:



Գծանկար 6.2. Ապրանքային պորտֆելի զարգացման այլընտրանքային սցենարներ

- «Նորարարի» հետագիծ. «կթան կովերից» ստացվող ֆինանսական մուտքերն օգտագործվում են հիմնարար հետազոտական ներդրումների նպատակով, ինչպես նաև ավելի վառ «աստղեր», այսինքն՝ բացարձակապես նոր ապրանքներ շուկա դուրս բերելու համար:

- «Հետևորդի» հետագիծ. «կթան կովերից» ստացվող շահույթներն օգտագործվում են նոր շուկա մտնելու համար, որտեղ գերիշխում է

¹ Տե՛ս Լամբեն Ջ.-Ջ. և այլք, նշվ. աշխ., էջ 347 :

առաջնորդ ընկերությունն «անհայտներով» և կիրառվում է շուկայական մասնաբաժնի ագրեսիվ ընդլայնման ռազմավարություն:

- «Աղետի» հետագիծ. շուկայի մասնաբաժնին աջակցելու համար կատարված անբավարար ներդրումների պատճառով «աստղերն» անցնում են «անհայտների» քառորդ:

- «Հավերժ միջակություն» հետագիծ. «անհայտն» է, որը շուկայի մասնաբաժնին ընդլայնելու անհաջող փորձի հետևանքով աստիճանաբար տեղափոխվում է «շների» քառորդ:

ԲԽԽ մեթոդի առավելությունը պայմանավորված է տեսական հետևությունների գրավչությամբ, որոնք թույլ են տալիս հաստատել հստակ կապ ռազմավարական դիրքի և ֆինանսական արդյունքների միջև: Ընկերությունը կարող է կենտրոնանալ հիմնական ռազմավարական հիմնախնդրի վրա և վերլուծել այլընտրանքային ռազմավարությունների հնարավոր հետևանքները: Բացի այդ, այս մեթոդի հիմքում ընկած են գրավչության և մրցունակության օբյեկտիվ ինդիկատորներ, որոնք նվազեցնում են սուբյեկտիվիզմը: Վերջապես, հանրագումարային մատրիցն առաջարկում է այնպիսի դիտարժան սինթեզ, որն օգտակար է ընկերության գործունեության ուղղությունները հասկանալու համար: Այսպիսով, որոշակի պայմանների պահպանման դեպքում հնարավորություն է ընձեռվում իրականացնել ճշգրիտ վերլուծություն և տալ արժեքավոր առաջարկություններ:

Սակայն ԲԽԽ մատրիցն ունի որոշակի սահմանափակումներ, որոնք նվազեցնում են մեթոդի կիրառության շրջանակը կամ համապիտանիությունը: Դրանք են.

- Շուկայի հարաբերական մասնաբաժնի և դրամական հոսքերի միջև կապի կանխավարկածը նշանակում է, որ մեթոդը կիրառելի է միայն այն դեպքում, երբ տեղի ունի փորձի էֆեկտ, այսինքն՝ կիրառելի է «ծավալում» ճյուղերում: Հատկանշական է, որ փորձի էֆեկտը կարող է դիտվել ընկերության պորտֆելում ներառված միայն առանձին ապրանքային շուկաներում, ընդ որում՝ ոչ բոլոր:

- Այս մեթոդը ելնում է միայն «ներքին» մրցակցային առավելության հասկացությունից և հաշվի չի առնում «արտաքին» մրցակցային առավելությունը, որն ընկերության կամ առևտրային մակնիշի կողմից ձեռք է բերվում հաջող տարբերակման արդյունքում: Որպես հետևանք՝ «շուրնը» լիովին կարող է եկամուտ բերել, եթե շուկան պատրաստ է վճարել դրա համար, այսինքն՝ հավելյալ գին վճարել դրա տարբերակիչ որակների համար:

- Չնայած արտաքին պարզունակությանը, կարող են ծագել չափման սխալներ, որոնք պայմանավորված են կիրառվող գնահատման եղանակի նկատմամբ մեթոդի զգայունակությամբ:

- Պորտֆելային վերլուծության առաջարկները լավագույն դեպքում ցույց են տալիս լրացուցիչ ճշգրտումներ պահանջող ընդհանուր կողմնորոշումներ: Այս կամ այն ապրանքային շուկայում «բերքահավաքի» կամ «աջակցության մինիմալացման» պահանջվող ռազմավարությունների մասին եզրակացությունները կրում են ոչ կոնկրետ բնույթ, որը բավարար չէ գնային, դիստրիբյուցիոն, հաղորդակցության արդյունավետ քաղաքականության որոշման համար: Ապրանքային պորտֆելի վերլուծությունը, ընդհանուր առմամբ, օժանդակում է ռազմավարական մտածողության կառուցվածքայնացմանը, այլ ոչ թե փոփոխությանը:

Գոյություն ունեն իրավիճակներ, երբ շուկայի գրավչությունը և մրցակցային դիրքի ուժը որոշվում է ոչ թե ԲԽԽ մատրիցում օգտագործվող երկու ցուցիչի՝ շուկայի աճի տեմպի և դրա հարաբերական մասնաբաժնի, այլ բոլորովին այլ ցուցանիշներով: Այս դեպքում հանգում ենք բազմաչափանիշային պորտֆելային մատրիցի գաղափարին:

Ակնհայտ է, որ շուկայի գրավչությունը կարող է կախված լինել այնպիսի գործոններից, ինչպիսիք են մատչելիությունը, տարողունակությունը, գոյություն ունեցող բաշխումը, մրցակցության կառուցվածքը, բարենպաստ օրենսդրությունը և այլն: Օրինակ, եթե, անհատական համակարգիչների շուկան գնահատվի աճի բարձր տեմպի տեսանկյունից, ապա սկզբունքորեն այն չափազանց գրավիչ կհամարվի: Սակայն կան գործոններ, ինչպիսիք են պահանջարկի արագ փոփոխությունը, գների սպասվելիք մակարդակի տատանումները, արտադրանքի բարոյական արագ ծերացումը, ինտենսիվ մրցակցությունը և այլն, որոնց առումով տվյալ շուկան կոլիտվի չափազանց ռիսկային, հետևաբար՝ քիչ գրավիչ: Սա վերաբերում է նաև ընկերության մրցակցային առավելությանը, որը կարող է լինել առևտրային մակնիշի կամ ընկերության իմիջի, տեխնոլոգիական առաջատարության, ապրանքի տարբերակիչ որակի արդյունք և արտահայտվել նույնիսկ շուկայի փոքր մասնաբաժնի դեպքում:

Այսպիսով, շուկայի գրավչության և ընկերության մրցունակության ներուժի գնահատումը ենթադրում է մի քանի գործոնների միաժամանակյա ազդեցության հաշվառում: Այս տեսանկյունից՝ ԲԽԽ մատրիցը կարող է դիտարկվել որպես շուկայի գրավչության և ընկերության մրցունակության փոխկապվածության մասնավոր դեպք:

Ընկերության ապրանքային պորտֆելի բազմաչափանիշային մատ-
րիցը հաշվի է առնում, որ յուրաքանչյուր իրավիճակ եզակի է իր բնույ-
թով: Այս մոտեցումը ենթադրում է յուրաքանչյուր ապրանքային շուկա-
յի գնահատում ըստ առանձին ցուցիչի:

- Օգտագործվում է գնահատման հինգ միավորանոց սանդղակ, որ-
տեղ 1, 3 և 5 միավորները համապատասխանում են գնահատման
«ցածր», «միջին» և «բարձր» մակարդակներին:
- Մրցակցության գնահատականը ոչ թե «վերացական», այլ համե-
մատական բնույթ է կրում՝ ըստ յուրաքանչյուր ապրանքային շու-
կայի ամենից վտանգավոր մրցակցի:
- Կիրառվում է միջին կշռային մեթոդ, եթե որոշ ցուցիչներ առավել
կարևոր են, քան մյուսները:
- Գնահատականն արտացոլում է ցուցիչի ոչ միայն ընթացիկ, այլև
սպասվելիք նշանակությունը:
- Հաշվարկվում է ընդհանուր գնահատական ըստ յուրաքանչյուր
ապրանքային շուկայի ընդհանուր գրավչության և ընկերության
մրցունակության ներուժի:

Հարկ է նշել, որ գրավչության և մրցունակության դիմամիկ բնույթի
պայմաններում բազմաչափանիշային մատրիցը հիմք է հանդիսանում
ռազմավարական դիրքերի մեկնաբանության համար: Նախ ձևավոր-
վում է երկչափ սխեմա, որը բաժանելով երեք մակարդակների (ցածր,
միջին և բարձր)՝ ստացվում է ինը համադրություն (քառակուսի), որոն-
ցից յուրաքանչյուրը համապատասխանում է որոշակի ռազմավարա-
կան դիրքի: Գործունեության ուղղությունները մատրիցում կարող են
արտացոլվել շրջանների տեսքով, որոնց մակերեսները պետք է համա-
մասնական լինեն իրացումից ստացված ընդհանուր հասույթին կամ շա-
հույթում դրանց ներդրման մասնաբաժնին: Առավել հստակ դիրքերը հա-
մապատասխանում են մատրիցի չորս անկյուններին (գծանկար 6.3):

Ը քառակուսում բարձր է և՛ գրավչությունը, և՛ ընկերության մրցակ-
ցային ներուժը: Ռազմավարական կողմնորոշումը հարձակողական
աճն է: Այս դեպքում բնութագրերը նման են ԲԽԽ մատրիցի «աստղ»
ապրանքի բնորոշմանը:

Ա քառակուսում գրավչությունը և մրցունակությունը ցածր են: Ռազ-
մավարական կողմնորոշումը դիրքի պահպանումն է առանց ներդրում-
ների կամ լիկվիդացումը: Սա նույն իրավիճակն է, ինչ ԲԽԽ մատրի-
ցում տեղի է ունենում «շների» հետ:

Շուկայական գրավչություն	Բարձր	B Ընտրանքային զարգացում	C Հարձակողական աճ
	Միջին		
	Ցածր	A Լիկվիդացում	D Նվազագույն ներդրումներ

Շուկայի ուժ և մրցունակություն

Գծանկար 6.3. Բազմաչափանիշային պորտֆելային մատրիցի օրինակ

Բ քառակուսին արտացոլում է միջանկյալ իրավիճակ: Այստեղ մեծ
չէ մրցակցային առավելությունը, սակայն բարձր է բազային շուկայի
գրավչությունը: Սա «անհայտներին» բնորոշ դեպք է: Առաջարկվող
ռազմավարությունը ընտրանքային աճն է:

Ը քառակուսում մեծ է մրցակցային առավելությունը, սակայն ցածր
է շուկայի գրավչությունը: Այս դեպքում պահանջվում է «սերուցքի հա-
վաքման» ռազմավարություն և դիրքի պահպանում՝ առանց խոշոր
ներդրումների: Սա համարժեք է ԲԽԽ մատրիցի «կթան կովին»: Հարկ
է նշել, որ մատրիցի միջանկյալ հատվածները համապատասխանում
են համեմատաբար ոչ խիստ որոշակիություն ունեցող մրցակցային
դիրքերին, որոնց մեկնաբանությունն ավելի բարդ է:

Ստանալով ընկերության հնարավոր աճի արտացոլումը՝ իրակա-
նացվում է գործունեության ուղղությունների զարգացման էքստրապո-
լյացիա: Այսպիսով գնահատվում է ապագա ռազմավարական դիրքը:
Ընդ որում, դիտարկվում են հետևյալ այլընտրանքային ռազմավարու-
թյունները.

- *Ներդրումներ պահպանման համար.* ուղղվում է ընթացիկ դիրքի
պահպանմանը և զարգացմանը՝ ելնելով շուկայում տեղի ունեցող փո-
փոխություններից:

- *Ներդրումներ ներթափանցման համար.* ուղղվում է դիրքի բարելավմանը, որը համապատասխանում է բիզնես-միավորի փոխադրմանը մատրիցի աջ մաս:

- *Ներդրումներ վերականգնման համար.* ուղղվում է կորցված դիրքի վերականգնմանը, որը դժվար է իրագործել շուկայի ցածր կամ միջին ընթացիկ գրավչության պայմաններում:

- *Ներդրումների կրճատում.* սա «բերքահավաքի» ռազմավարությունն է: Ընկերությունը փոխում է շուկայական դիրքը՝ ձգտելով իրականացնել ապրանքի իրացում հնարավոր առավելագույն գնով:

- *Լիկվիդացում.* այս ռազմավարությամբ ընկերությունը դուրս է բերվում ոչ միայն ցածր գրավչությամբ շուկաներից, այլև այն հատվածներից, որտեղ այն ունակ չէ ապահովել կամ պահպանել մրցակցային առավելություն:

Չնայած ԲԽԽ և բազմաչափանիշային մատրիցները հնարավորություն են տալիս իրականացնելու միևնույն վերլուծությունը, սակայն դրանց միջև գոյություն ունի էական տարբերություն: Ի տարբերություն ԲԽԽ մատրիցի՝ բազմաչափանիշային մատրիցը չի կառուցվում ենթադրությունների հիման վրա: Այդ իսկ պատճառով այն գերծ է ԲԽԽ մատրիցին բնորոշ թերություններից և ունի կիրառության ավելի լայն ոլորտ: Բազմաչափանիշային մատրիցի մոդելն ավելի ճկուն է, որովհետև օգտագործվող ցուցիչներն անմիջականորեն են առնչվում ընկերության հետ: Այնուհանդերձ, բազմաչափանիշային մատրիցին մույնպես հատուկ են որոշակի սահմանափակումներ: Դրանք են.

- Չափման սխալները բարդ են, իսկ սուբյեկտիվության աստիճանը՝ բարձր, որն արտահայտվում է ոչ միայն ցուցիչների ու կշռային գործակիցների ընտրության, այլև չափանիշների քանակական գնահատման ժամանակ: Մրցունակության ցուցիչների խմբում սուբյեկտիվության աստիճանն ավելի բարձր է, քանի որ կիրառվում է պարտադիր ինքնագնահատում:

- Ցուցիչների և գնահատվող ապրանքների (գործունեության ուղղությունների) մեծ քանակի դեպքում այս գործընթացն ավելի բարդ է, որը պայմանավորված է տեղեկատվության ոչ լիարժեքությամբ:

- Կշռման այս կամ այն համակարգի նկատմամբ արդյունքների զգայունակությունը ստուգելու անհրաժեշտություն է առաջանում, որովհետև մատրիցում ընկերության դիրքը կախված է գնահատականներից և կիրառվող կշռային գործակիցներից:

- Առաջարկություններն ընդհանուր բնույթ են կրում և ճշգրտման կարիք ունեն, առավել ևս, որ ֆինանսական արդյունքների հետ կապն ակնհայտ չէ:

Ապրանքային պորտֆելի վերլուծության նպատակով կիրառվում է նաև SWOT-վերլուծության մեթոդը (Strengths՝ ուժեղ կողմեր, Weaknesses՝ թույլ կողմեր, Opportunities՝ հնարավորություններ և Threats՝ սպառնալիքներ): Այս մոդելը լայնորեն օգտագործվում է ընկերության ներքին տեղեկատվության համակարգի գործունեության և արտաքին մակրո-մարքեթինգային միջավայրից ստացվող տեղեկատվության կառուցվածքայինացման համար: Ըստ էության, այս դեպքում ևս առաջարկվում է բազմագործոն վերլուծություն, որը համանման է վերը նկարագրված մոտեցումներին, չնայած գոյություն ունեն նաև որոշակի տարբերություններ: Բանն այն է, որ SWOT- վերլուծությունը՝

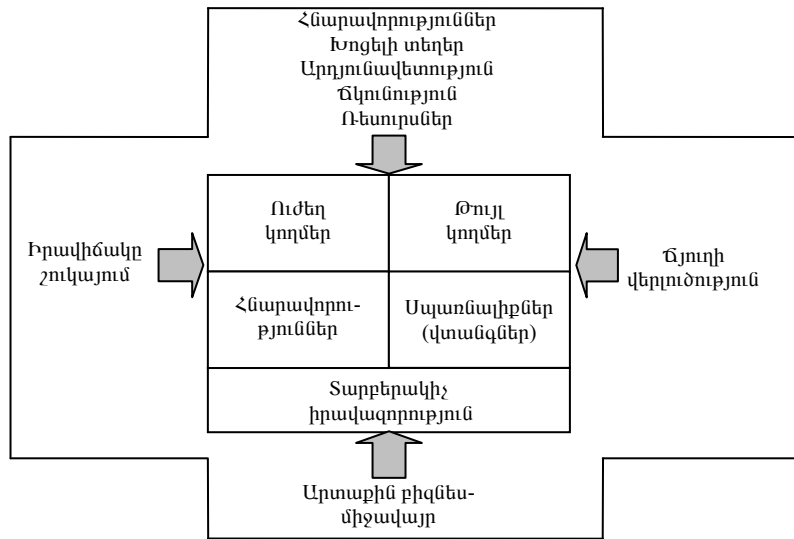
- կրում է զուտ որակական բնույթ և չի հիմնվում օբյեկտիվ չափումների վրա,

- առաջարկում է շուկայական գրավչության (արտաքին գործոնների) և ընկերության մրցունակության (ներքին գործոնների) հաեցակարգային այլ մոտեցումներ:

Հատկանշական է, որ հաճախորդների արդյունավետ սպասարկման համար ռազմավարական մարքեթինգն օգտագործում է ընկերության ուժեղ կողմերը²: Ընդ որում, կարևորվում է ընկերության ուժեղ և թույլ կողմերի, իրական հնարավորությունների, ռեսուրսների և խոցելի տեղերի բացահայտումը: Այս գործընթացի անտեսումը կարող է հանգեցնել այնպիսի հիմնարար նպատակի ձևավորման, որը փաստարկված լինելով ըստ ընկերությունը բնութագրող պարամետրերի, անիրագործելի լինի համապատասխան շուկայի ու բիզնես-միջավայրի գնահատման առումով, և ընդհակառակը: Այդ իսկ պատճառով ռազմավարական մենեջմենթը կարևորում է կորպորատիվ գնահատումը, դիրքավորման աուդիտը, շուկայի իրավիճակային վերլուծությունը, ընկերության ուժեղ և թույլ կողմերի, հնարավորությունների, սպառնալիքների և վտանգների գնահատումը (գծանկար 6.4)³:

² Տե՛ս Армстронг Г. և այլք, նշվ. աշխ., էջ 72:

³ Տե՛ս Джентер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей. М.: Вильямс, 2003, էջ 42:



Գծանկար 6.4. Ընկերության ներքին և արտաքին գնահատում

Բացի այդ, կարևոր է ոչ միայն ստակ ուժեղ և թույլ կողմերի, հնարավորությունների, այլև իրավագործությունների ողջ համախմբի բացահայտումը, որն ընկերությանը կարող է հնարավորություն ընձեռել որոշակի ռազմավարական դիրք գրավելու համար: Այլ կերպ ասած, կորպորատիվ գնահատումն է որոշում ընկերության պիտանելիությունը՝ որոշակի ռազմավարության իրականացման համար:

SWOT-վերլուծությունը պարզ մոդել է, որը ցույց է տալիս ընկերության գործունեության ընդհանուր ուղղությունները և յուրօրինակ կատարող է մարքեթինգի կենսունակ պլան մշակելու համար: Այս վերլուծությունն օգնում է մշակել այլընտրանքային ռազմավարություններ, սակայն մոդելի պարզությունը և հայեցակարգային սխեմայի բացակայությունը երբեմն բարդացնում են մեկնաբանությունները: Այնուհանդերձ, այս մոդելն ավելի որակյալ է և համընդհանուր բնույթի, քան ԲԽԽ կամ բազմաչափանիշային պորտֆելային մոդելները: Բացի ակնհայտ պարզությունից՝ SWOT-վերլուծությունն օժտված է ևս մեկ առավելությամբ: Այն թույլ է տալիս ընդգրկում պատկերացում կազմել ընկերության ռազմավարական ներուժի մասին, այսինքն՝ առավել կանխող բնույթ ունի, քան պորտֆելային վերլուծության ավանդական մեթոդները:

Ակնհայտ է, որ պորտֆելում գործունեության գնահատվող ուղղությունների դիրքերից կախված, պորտֆելային վերլուծությունը թույլ է տալիս ընդհանուր բնույթի տարբեր ռազմավարական առաջարկներ անել: Պետք է նկատի ունենալ նաև, որ պորտֆելային վերլուծությունը ռազմավարական մարքեթինգի գործընթացի հետևանք է և, անկախ օգտագործվող մեթոդից, հիմնվում է հետևյալ սկզբունքների վրա.

- Ընկերության գործունեության ուղղությունների բաշխում՝ ըստ ապրանքային շուկաների կամ հատվածների:
- Մրցունակության և գրավչության գնահատում:
- Ռազմավարական դիրքի և ֆինանսական արդյունքների փոխկապակցում:

Այսպիսով, մատրիցային մոտեցումները թույլ են տալիս սինթեզել ռազմավարական մտածողության արդյունքները: Մատրիցի կառուցման համար անհրաժեշտ է ունենալ լիարժեք և հավաստի տեղեկատվություն շուկայի գործառնության, ընկերության ու մրցակիցների ուժեղ և թույլ կողմերի մասին:

Այս վերլուծությունը ոչ միայն ինքնանպատակ չէ, այլև թույլ է տալիս՝

- կանխել կառավարման կարճաժամկետ բնույթի մոտեցումները,
- կենտրոնանալ շուկայի գրավչության և մրցակցային ներուժի վրա,
- որոշել ինչպես մարդկային, այնպես էլ ֆինանսական ռեսուրսների բաշխման առաջնահերթությունները,
- առաջարկել յուրաքանչյուր գործունեության տարբերակված ռազմավարություն,
- ձևավորել փոխհարաբերություններ ընկերության անդամների միջև և սահմանել հստակ նպատակներ՝ ուղղված մոտիվացիայի ու վերահսկողության ուժեղացմանը:

Պորտֆելային վերլուծության հիմնական թերությունն այն է, որ արտացոլում է ընթացիկ իրավիճակը: Այսինքն՝ անբավարար ուշադրություն է դարձվում ապագա հնարավոր փոփոխություններին և ռազմավարական այլընտրանքներին: Գոյություն ունի նաև այլ մեթոդների «մեխանիկական» օգտագործման վտանգ, որը կարող է հանգեցնել միևնույն երևույթի տարբեր մեկնաբանությունների: Հետևաբար, պորտֆելային վերլուծություններն անհրաժեշտ է ընկալել որպես այս կամ այն մոտեցման հիմնավորման օժանդակ գործիքներ, այլ ոչ թե դրանց հաղորդել կարգադրիչ բնույթ:

6.2. ԲԱԶԱՅԻՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ԸՆՏՐՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ռազմավարության հասկացության վերաբերյալ գոյություն ունի երկու տեսակետ: Ընդունված է, որ ռազմավարությունն առավելապես առնչվում է այնպիսի իրավիճակներին, երբ ընկերությունը նպատակ է հետապնդում գոյություն ունեցող շուկաներում սպասարկել արտահայտված պահանջմունքները (մրցակցային պայքար՝ գոյություն ունեցող շուկաների համար): Ըստ երկրորդ տեսակետի՝ ռազմավարությունն առավելապես կողմնորոշված է ըստ թաքնված պահանջմունքների և ապագա շուկաների (մրցակցային պայքար ապագա շուկաների համար):

Գոյություն ունեցող շուկաների համար մրցակցային պայքարում ապրանքային շուկան ընտրվում է տարբերակման միջոցով՝ ուղղակի մրցակիցների համեմատ: Այսինքն՝ ընկերությունն իրականացնում է գործունեության այլ տեսակներ կամ միևնույն գործունեությունը՝ սակայն այլ եղանակներով: Հետևաբար, ռազմավարական կայուն մրցակցային առավելության նույնականացման համար պահանջվում է մրցակցային կառուցվածքի վերլուծություն, որը ենթադրում է գտնել հետևյալ հարցերի պատասխանները՝

- որո՞նք են հաջողության առանցքային գործոնները տվյալ շուկայում կամ հատվածում,
- որո՞նք են ընկերության ուժեղ և թույլ կողմերը հաջողության գործոնների նկատմամբ,
- որո՞նք են ընկերության ուղղակի մրցակցի ուժեղ և թույլ կողմերը հաջողության նույն գործոնների նկատմամբ:

Այլ կերպ ասած, կայուն մրցակցային առավելության պարբերական որոնումը տարբերակման ռազմավարության անկյունաքարն է:

Ռազմավարության երկրորդ տեսակետն առավելապես կանխող բնույթ ունի: Բանն այն է, որ այս դեպքում ռազմավարության նպատակն է կանխատեսման ճանապարհով կառուցել որքան հնարավոր է ճշգրիտ ենթադրություններ ապագայի մասին, որն անհրաժեշտ է կանխող գործողությունների համար:

Հարկ է նշել, որ ճյուղի զարգացման կանխատեսումն օգնում է ստանալ հետևյալ կարևոր հարցերի պատասխանները՝

1. սպառողական օգուտների ի՞նչ նոր տեսակներ պետք է առաջարկել 5, 10, 15 տարի հետո,

2. ի՞նչ նոր հմտություններ պետք է զարգացնել կամ փոխառնել, որպեսզի սպառողներին այդ օգուտները հնարավոր լինի առաջարկել,
3. սպառողների հետ փոխհարաբերություններում ի՞նչ փոփոխություններ պետք է մտցնել մոտակա տարիների ընթացքում:

Պետք է նկատի ունենալ, որ ապագա շուկաների համար մրցակցային պայքարը կանխող բնույթ է կրում, քանի որ ենթադրում է ոչ միայն ճյուղի ապագան որոշող ուժերի բացահայտում և ուսումնասիրություն, այլև նախատեսում է ազդեցության միջոցներ դրանց նկատմամբ: Այսպիսի դիրքորոշում ունի, օրինակ, ամերիկյան «Motorola» ընկերությունը, որի ռազմավարությունը ենթադրում է ոչ միայն առաջարկի պարզ տարբերակում (ավելի լավ, պարզ, էժան ապրանք), այլև հիմնարար փոփոխությունների իրականացում, բազային ռազմավարության վերահաստատում և նոր գաղափարների ներմուծում:

Ապագա շուկաների համար մրցակցային պայքարում առաջարկվում է օգտագործել արժեքային ռազմավարության մոտեցումը: Դա նշանակում է՝

- չհավատալ ճյուղի զարգացման անխուսափելիությանը,
- ընդունել, որ մրցակիցները «բենչմարքինգի» լավագույն օբյեկտ չեն,
- ուշադրությունը սևեռել այն բանի վրա, ինչը գնահատում է սպառողների մեծ մասը,
- պատասխանել «ի՞նչ կանեիք, եթե սկսեիք մաքուր էջից» հարցին,
- մտածել գնորդներին անհրաժեշտ լուծումներին համապատասխան:

Արժեքային ռազմավարություն օգտագործելու համար պետք է գտնել հիմնախնդրի այնպիսի լուծում, որի գոյության մասին սպառողները նույնիսկ պատկերացում չունեն: Գտնել նոր լուծումներ, նշանակում է վերացարկվել գոյություն ունեցողներից, մարտահրավեր նետել քիզնեսի հիմնարար պատկերացումներին և ստեղծել նոր շուկաներ ու նոր ճյուղեր:

Գոյություն ունեցող շուկաներում բազային ռազմավարությունները տարբերվում են ըստ մրցակցային առավելության տեսակի (ըստ ծախսերի մրցակցային առավելություն կամ մրցակցային առավելություն ըստ տարբերակման): Մ.Պորտերը գտնում է, որ ճյուղում գոյություն ունի բազային չորս մրցակցային ռազմավարություն (գծանկար 6.5)։

1. Ընդհանուր առաջատարություն ըստ ծախսերի:
2. Տարբերակում ըստ ապրանքի բացառիկության:
3. Համակենտրոնացում՝
 - համակենտրոնացված տարբերակում,
 - համակենտրոնացված առաջատարություն ըստ ծախսերի:

Ռազմավարական առավելություն		
	Սպառողի կողմից ընկալվող բացառիկությունը	Ցածր ծախսեր
Ծյուղում	Տարբերակում	Ընդհանուր առաջատա- րություն ըստ ծախսերի
Մեկ հատվածում	Համակենտրոնացված տարբերակում	Համակենտրոնացված առաջատարություն ըստ ծախսերի

Գծանկար 6.5. *Քաղաքին մրցակցային ռազմավարությունները*

Ըստ ծախսերի ընդհանուր առաջատարության ռազմավարությունը հիմնված է արտաադրողականության վրա և, որպես կանոն, կապված է փորձի էֆեկտի հետ: Այն ենթադրում է հաստատուն ծախսերի կոշտ վե-րահսկողություն, ներդրումների իրականացում, որն ուղղված է փորձի էֆեկտին և ծախսերի հատուցման աճին, ինչպես նաև սպասարկման, վաճառքի, գովազդի ծախսերի մինիմալացմանը: Այս ռազմավարու-թյան նպատակը ըստ ծախսերի (ինքնարժեքի) մրցակցային առավե-լության ձեռք բերումն է, որն ընկերության համար ապահովում է.

- Ավելի շահավետ դիրք ուղղակի մրցակիցների նկատմամբ: Ընկե-րությունը կարող է շահույթ ստանալ, եթե նույնիսկ մրցակիցները գոր-ծեն «ինքնարժեքով»:
- Պաշտպանություն ազդեցիկ գնորդներից, որոնց ճնշման տակ գինը կարող է նվազել մինչև առավել արդյունավետ մրցակցի գնի մա-կարդակը:
- Պաշտպանություն ազդեցիկ մատակարարներից, որը պայմանա-վորված է ձեռք բերվող նյութերի գների բարձրացման դեպքում դրսևոր-վող ավելի մեծ ճկունությամբ:
- Շուկայի մուտքի արգելքներ՝ մասշտաբի էֆեկտի կամ ըստ ծախ-սերի առավելության ձևով:

- Մրցակիցների համեմատ ավելի շահավետ դիրք փոխարինիչ-ների նկատմամբ:

Ակնհայտ է, որ ըստ ծախսերի առաջատարությունն ընկերությանը պաշտպանում է ճյուղի մրցակցային ուժերից, քանի որ մրցապայքարի բացասական հետևանքները, առաջին հերթին, ազդում են առավել ցածր արտադրողականությամբ ընկերությունների վրա:

Տարբերակման ռազմավարության նպատակն է ապրանքին տալ տարբերակիչ որակ, որը գնորդների համար էական կլինի և կընկալվի որպես բացառիկ: Այսինքն՝ ընկերությունը պետք է փորձի ստեղծել մրցակցային իրավիճակ և, ստեղծված տարբերակիչ տարրերի շնոր-հիվ, ձեռք բերի շուկայական ուժ: Տարբերակումը կարող է տարբեր ձևեր ընդունել: Դրա հիմքը կարող են կազմել առևտրային մակնիշի դի-զայնը կամ իմիջը, արտադրության տեխնոլոգիան, ապրանքի գործա-ռույթը, գնորդների սպասարկման առանձնահատկությունները, առևտ-րային ցանցը: Տարբերակման ռազմավարությունն ապահովում է.

- Ընկերության ընդգծված տարանջատում մրցակիցներից: Հաճա-խորդները գնի նկատմամբ քիչ զգայուն են, որը պայմանավորված է ընկերության մակնիշի նկատմամբ հակվածության բարձր աստիճա-նով: Միաժամանակ, ստացվում է մեծ շահույթ, որն ընկերությանը զերծ է պահում ծախսերի նվազեցման անհրաժեշտությունից:
- Շուկայի մուտքի արգելքներ: Դա պայմանավորված է ինչպես սպառողների մվիրվածության բարձր աստիճանով, այնպես էլ այն հանգամանքով, որ մրցակիցները ստիպված են ջանքեր գործադրել ըն-կերության առաջարկի բացառիկությունը հաղթահարելու համար:
- Ընկերության կայունությունը ազդեցիկ մատակարարների կող-մից պարտադրված գների աճի նկատմամբ: Դա պայմանավորված է ընկերության բարձր շահութաբերությամբ:
- Ընկերության ավելի շահավետ դիրք փոխարինիչների նկատ-մամբ, քան ունեն մրցակիցները:

Միշտ չէ որ տարբերակման ռազմավարությունը համատեղվում է շուկայի մեծ մասնաբաժնի հետ: Սպառողների մեծ մասը, երբեմն, պատրաստ չէ վճարել ավելին, եթե նույնիսկ առաջարկվող ապրանքն իսկապես գերազանցում է մրցակիցների համանման ապրանքը: Տար-բերակման ռազմավարությունը, որպես կանոն, պահանջում է գործառ-նական մարքեթինգային մեծ ծախսեր:

Համակենտրոնացման ռազմավարությունն իրականացվում է ըստ շուկայի որոշակի հատվածի, գնորդների խմբի կամ աշխարհագրական

շուկաների պահանջմունքների: Ընդ որում, ընկերության նպատակն է սահմանափակ խմբի սպառողներին ավելի արդյունավետ սպասարկել, քան մրցակիցները: Այսպիսի ռազմավարությունն ուղղված է միայն սպառողների որոշակի նպատակային խմբին և կարող է հիմնվել ինչ-պես տարբերակման, այնպես էլ ըստ ծախսերի առաջատարության վրա: Համակենտրոնացման ռազմավարության օրինակ է լաքաներկող նյութեր արտադրող ընկերության կողմնորոշումը բացառապես ըստ պրոֆեսիոնալ ներկարարների՝ հրաժարվելով անհատական սպառողներից: Համակենտրոնացման ռազմավարությունից բխում են որոշակի սահմանափակումներ՝ կապված շուկայի մասնաբաժնի առավելագույն հասանելի չափի հետ: Ընկերությունը կարող է մեծ մասնաբաժին ունենալ նպատակային հատվածում, սակայն ամբողջ շուկայում զբաղեցնել փոքր մասնաբաժին:

Տարբեր բազային ռազմավարություններ պահանջում են տարբեր ռեսուրսներ.

- Ըստ ծախսերի առաջատարության ռազմավարությունը ենթադրում է երկարաժամկետ ներդրումներ, տեխնոլոգիական իրավագործության բարձր մակարդակ, արտադրական և իրացման ծախսերի խիստ վերահսկողություն, արտադրանքի ստանդարտացում:

- Տարբերակման ռազմավարության համար անհրաժեշտ է մարքեթինգային նոու-հաուների, ինչպես նաև առաջավոր տեխնոլոգիաների առկայություն: Այս դեպքում մեծ նշանակություն է ստանում շուկայական միտումների վերլուծության և կանխատեսման հմտությունը, ինչպես նաև ապրանքի մշակման, արտադրության և մարքեթինգի միջգործառնական համակարգումը:

- Համակենտրոնացման ռազմավարությունը ենթադրում է վերը նշված նույնատեսակ ռեսուրսներ, որոնք կիրառելի են նպատակային հատվածի նկատմամբ:

Այսպիսով, բազային ռազմավարության ընտրությունը չի կարելի համարել չեզոք որոշում, որովհետև այն կապված է տարատեսակի ռիսկերի և ընկերության առաջնահերթությունների հետ:

6.3. ԱՃԻ ՀՆԱՐԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄԸ

Ռազմավարությունների գզալի մասն ուղղորդվում է ըստ ընկերության աճի, որն արտահայտվում է վաճառքի ծավալի, շուկայի մասնաբաժնի, շահույթի, ընկերության չափերի ավելացման ձևով: Աճը մի գործոն է, որն ազդում է ընկերության կենսունակության վրա, խթանում նախաձեռնությունը, իմաստավորում անձնակազմի և մենեջմենթի գործունեությունը: Ընկերության աճի կամ զարգացման նպատակները լինում են երեք մակարդակի.

1. Աճի նպատակ սպասարկվող բազային շուկայում, որն անվանում են *ինտենսիվ աճ*:

2. Աճի նպատակ արտադրական շղթայի շրջանակում, որը ենթադրում է գործունեության հիմնական տեսակի ընդլայնում «առաջ» կամ «հետ» ինտեգրման ձևով, որն անվանում են *ինտեգրատիվ աճ*:

3. Աճի նպատակ, որի հիմքում ընկած են գործունեության հիմնական տեսակի սահմաններից դուրս գտնվող հնարավորությունները, որը կոչվում է *դիվերսիֆիկացիոն (բազմազանեցման) աճ*:

Աճի ինտենսիվ ռազմավարություն կիրառվում է այն դեպքերում, երբ ընկերությունը բազային շուկայում դեռ մինչև վերջ չի օգտագործել ապրանքի հնարավորությունները: Այս դեպքում ռազմավարության օգտագործվող տարբերակներ են.

- Ներթափանցում շուկա,
- Շուկայի զարգացում,
- Ապրանքի զարգացում:

Շուկա ներթափանցման ռազմավարությունը հայտնի է նաև որպես սահմանափակ աճի ռազմավարություն: Այս դեպքում փորձ է արվում ավելացնելու կամ պահպանելու գոյություն ունեցող շուկաներում ապրանքի վաճառքի առկա ծավալը: Ընդ որում, այստեղ առաջ են գալիս մի շարք հնարավորություններ.

1. *Առաջնային պահանջարկի զարգացում*. առաջնային պահանջարկի ընդլայնման ճանապարհով շուկայի չափերի մեծացումն իրականացվում է ի հաշիվ ապրանքի նոր օգտագործողների ներգրավման, գոյություն ունեցող օգտագործողների գնումների հաճախականության ավելացման, ապրանքի գնման միջին ծավալի ավելացման, ապրանքի օգտագործման նոր եղանակների բացահայտման և դրանց առաջ մղման: Այս ռազմավարությունն օգտակար է շուկայի բոլոր մասնակից-

ներին, քանի որ ազդում է ոչ թե ապրանքի ընտրանքային, այլ գլխավորապես առաջնային պահանջարկի վրա:

2. Շուկայի մասնաբաժնի ավելացում. մրցակցող ապրանքների գնորդների ներգրավման միջոցով վաճառքի ծավալի ավելացումն իրականացվում է ապրանքի կամ ծառայության կատարելագործմամբ, առևտրային մակնիշների վերադիքավորմամբ, ագրեսիվ գնագոյացմամբ, իրացման ու սերվիսային ցանցի, ինչպես նաև իրացման խթանման ուժեղացման ճանապարհով: Այս ռազմավարությունն առանձնանում է բարձր ագրեսիվությամբ: Այն դիտվում է հատկապես շուկայական այնպիսի իրավիճակներում, երբ ապրանքը հայտնվում է կենսապարբերաշրջանի հասունության փուլում և պահանջարկն այլևս չի ընդլայնվում:

3. Շուկայի «գնում». շուկայի մասնաբաժնի էական ավելացում՝ այլ ընկերության ձեռք բերման կամ համատեղ ձեռնարկության ստեղծման ճանապարհով: Ընդ որում, մրցակից ընկերության գնում՝ շուկայի նրա մասնաբաժինը ձեռք բերելու նպատակով կամ համատեղ ձեռնարկության ստեղծում՝ շուկայի ավելի մեծ մասնաբաժին վերահսկելու համար:

4. Շուկայական դիրքի պաշտպանություն. շուկայական դիրքի պահպանում մարքեթինգ-միքսի տարրերի միջոցով (սպառողների և իրացման ցանցի հետ հարաբերությունների, ինչպես նաև շուկայի մասնաբաժնի և իմիջի պահպանում): Ենթադրվում է ապրանքի անընչան մոդիֆիկացում կամ վերադիքավորում, գնագոյացման պաշտպանություն, իրացման ցանցի ուժեղացում, իրացման խթանման ուժեղացում կամ վերակողմնորոշում:

5. Շուկայի ռազմավարություն. սպասարկվող շուկաների զգալի փոփոխությունը ծախսերի իջեցման և (կամ) մարքեթինգի արդյունավետության բարձրացման միջոցով ենթադրում է համակենտրոնացում առավել շահութաբեր հատվածների վրա, հարաբերություններ ամենից արդյունավետ դիստրիբյուտորի հետ, անհատական գնման նվազագույն ծավալի պահանջի առաջադրում և ընտրանքային հրաժարում շուկայի որոշ հատվածների սպասարկումից:

6. Շուկայի կազմակերպում. տնտեսական կենսունակության բարձրացման նպատակով ենթադրվում է ազդել մրցակցության մակարդակի վրա այնպիսի ոչ հակաօրինական մեթոդներով, ինչպիսիք են մրցակցության հետ կապված ընդհանուր ճյուղային կանոնների հաստատումը, մարքեթինգային հետազոտությունների իրականացման նպա-

տակով համատեղ կազմակերպությունների ստեղծումը, համաձայնագրի կնքումը արտադրական հզորությունների կայունացման կամ կրճատման վերաբերյալ:

Շուկայի զարգացման ռազմավարությունը ենթադրում է ընկերության ջանքերի ուժեղացում նոր և հեռանկարային շուկաներում գոյություն ունեցող ապրանքների վաճառքի ծավալների ավելացման նպատակով: Այս նպատակին հասնելու համար գոյություն ունի չորս այլ-ընտրանքային մոտեցում: Դրանք են.

1. Սպասարկվող սպառողների մոտ չարտահայտված պահանջ-մոլերների յուրացում. առաջարկվում են հիմնախնդիրների լուծումներ, որոնք սպառողների կողմից դեռևս չեն գիտակցվում կամ չեն արտահայտվում: Որպես նպատակ հանդես է գալիս սպառողների գալթակողմը նոր ապրանքով, նրանց ուսուցումը և, հետևաբար, նոր շուկայի ստեղծումը:

2. Շուկայի նոր հատվածների յուրացում. նույն շուկայում չսպասարկվող սպառողների նոր խմբերի յուրացում: Օրինակ՝

- արտադրական նշանակման ապրանքի առաջարկում սպառողական շուկայում, և ընդհակառակը,
- ապրանքի վաճառք ոչ ավանդական տարիքային խմբի սպառողներին (օրինակ. քաղցրավենիք՝ մեծահասակների համար),
- ապրանքի վաճառք արդյունաբերության այլ հատվածներում:

3. Իրացման նոր կապուղիների յուրացում. բացի գոյություն ունեցող կապուղիներից՝ ապրանքի բաշխման լրացուցիչ ուղիների օգտագործում: Օրինակ՝

- արտադրանքի ուղղակի մարքեթինգ՝ ըստ սպառողների որոշակի խմբի,
- արտադրանքի տարածում առևտրային ավտոմատների միջոցով,
- գոյություն ունեցող իրացման ցանցին զուգահեռ՝ «ֆրանչայզինգային» համակարգի ստեղծում:

4. Աշխարհագրական ընդլայնում. օրինակ՝

- տեղական գործակալների կամ միջազգային առևտրային ընկերությունների միջոցով՝ գոյություն ունեցող ապրանքների մատակարարում արտաքին շուկաներ,
- արտասահմանում ընկերության շահերը ներկայացնելու համար բացառիկ բաշխիչ ցանցի ստեղծում,
- տնտեսության նույն հատվածին պատկանող արտասահմանյան ընկերության ձեռք բերում:

Այսպիսով, շուկաների զարգացման ռազմավարությունների հիմքում ընկած է ընկերության բաշխման համակարգը և մարքեթինգային նոու-հաուն:

Ապրանքի զարգացման ռազմավարության էությունը վաճառքի ծավալի ավելացումն է: Ընդ որում, գոյություն ունեն մի քանի այլընտրանքային ուղիներ.

1. *Ընդհատվող ներդրումներ*. Որոշ ապրանքների կամ ծառայությունների թողարկում, որոնք արտադրվում են առաջարկվող օգուտների էական փոփոխություն և պահանջում օգտագործողների այլ վարքագիծ: Դրա հետևանքով սպառողները պետք է հրաժարվեն հին սովորություններից՝ իրենց կենսակերպում տեղ հատկացնելով նոր ապրանքին (օրինակ՝ բջջային հեռախոսներ, բանկային ծառայություններ):

2. *Գործառույթների ավելացման ռազմավարություն*. շուկայի ընդլայնման նպատակով՝ ենթադրվում է գոյություն ունեցող ապրանքի նոր գործառույթների ավելացում: Օրինակ՝

- ապրանքի համապիտանիության աստիճանի բարձրացում՝ նոր հնարավորությունների բացահայտման միջոցով,
- զգացմունքային կամ սոցիալական արժեքի հաղորդում նեղ օգտագործման ապրանքին:

3. *Ապրանքաշարի ընդլայնման ռազմավարություն*. շուկայի մասնաբաժնի ավելացման կամ պահպանման նպատակով ապրանքաշարի անվանացանկի մեծացում՝ ապրանքի նոր նմուշների ներմուծման ճանապարհով: Օրինակ.

- տարբեր փաթեթավորմամբ ապրանքի թողարկում՝ տարբեր չափերով,
- այլ կատեգորիայի ապրանքների թողարկում միևնույն առևտրային մակնիշով,
- համալրում նոր համերով, բուրմունքներով, երանգներով կամ այլ բաղադրիչներով,
- միևնույն ապրանքի առաջարկ՝ նոր ձևերով:

Ապրանքաշարի ընդլայնման ռազմավարությունը կարող է հանգեցնել ապրանքների գերավելցուկի: Այդ իսկ պատճառով անհրաժեշտ է հաշվի առնել, այսպես կոչված, ապրանքային «կանիբալիզմի» և սիներգիկ էֆեկտի գոյությունը:

4. *Ապրանքաշարի նորացման ռազմավարություն*. Ծերացած կամ սպառողների պահանջներին չհամապատասխանող ապրանքների մրցունակության վերականգնում՝

- նոր սերնդի ապրանքների մշակում,
- բնապահպանական տեսանկյունից՝ նոր և գոյություն ունեցող ապրանքների անվտանգ մոդելների թողարկում,
- ապրանքի գեղագիտական մակարդակի բարելավում:

5. *Ապրանքի որակի բարելավման ռազմավարություն*. դրական փոփոխություն ապրանքի գործառույթներում՝ օգուտների փաթեթի ներմուծման ճանապարհով: Օրինակ.

- սպառողների յուրաքանչյուր խմբի կողմից պահանջվող օգուտների փաթեթի որոշում,
- որակի ստանդարտների սահմանումը՝ ըստ օգուտների փաթեթի յուրաքանչյուր բնութագրիչի,
- որակի համընդհանուր վերահսկողության համակարգի ներդրումը:

6. *Ապրանքաշարի ձեռքբերում*. ապրանքի անվանացանկի համալրում, բարելավում կամ ընդլայնում արտաքին միջոցներով: Օրինակ՝

- համալրող ապրանքաշար ունեցող ընկերության գնում,
- նոր ապրանքը սեփական առևտրային մակնիշով վաճառքի հանելու նպատակով համալրող ապրանքաշարի արտադրության կազմակերպում ենթավարձակալության եղանակով,
- համատեղ ձեռնարկության ստեղծում՝ նոր ապրանքի մշակման և արտադրության համար:

7. *Ապրանքաշարի ռազմավարություն*. ապրանքաշարի մոդիֆիկացում՝ արտադրական և իրացման ծախսերի կրճատման նպատակով: Օրինակ.

- ապրանքաշարի և փաթեթավորման ստանդարտացում,
- ոչ շահութաբեր ապրանքների ընտրանքային վերացում,
- արտադրանքի կառուցվածքի աննշան փոփոխություն:

Հարկ է նշել, որ շուկայի զարգացման ռազմավարության համեմատ, ապրանքի զարգացման ռազմավարությունը, որպես կանոն, ավելի ծախսատար է և պարունակում է մեծ ռիսկայնություն:

Ինտեգրատիվ աճի ռազմավարություն կիրառվում է, երբ արտադրություն-իրացում շղթայում ընկերությունն ունակ է շահույթ ստանալ ռազմավարական կարևորության գործունեության տարբեր տեսակների կառավարման արդյունքում: Ենթադրվում է տարբեր համաձայնագրերի և պայմանագրերի փաթեթի ձևավորում, որի միջոցով ընկերությունն ապահովում է հումքի և նյութերի անխափան մատակարարում, ինչպես նաև պատրաստի արտադրանքի իրացման մշտական շուկա: Այլ կերպ

ասած, ապահովվում է մատակարարումների կայունությունը, իրացման ցանցի վերահսկողությունը, ինչպես նաև արտադրություն-իրացում շղթայի այլ օղակների վերաբերյալ տեղեկատվության ստացումը: Առանձնացվում է ինտեգրման երեք տեսակ՝ «առաջ», «հետ» և հորիզոնական ինտեգրում:

«Հետ» ինտեգրումը պայմանավորված է մատակարարումների կարևորագույն ռազմավարական աղբյուրների պահպանման կամ պաշտպանության ցանկությամբ: Առանց «հետ» ինտեգրման, երբեմն, հնարավոր չէ գործել, քանի որ մատակարարները չեն ունենում այնպիսի ռեսուրսներ կամ տեխնոլոգիական նորու-հաուներ, որոնք անփոխարինելի են ընկերության արտադրության տեսանկյունից: «Հետ» ինտեգրումը կարող է նաև առանցքային որևէ տեխնոլոգիայի մատչելիության իրավունքի նպատակ հետապնդել, որից կախված է որոշակի տեսակի գործունեության հաջողությունը: Օրինակ՝ համակարգիչներ արտադրողները միավորվում են կիսահաղորդչային սարքավորումներ մշակողների և արտադրողների հետ, որպեսզի ձեռք բերեն վերահսկողություն սեփական բիզնեսի այդ հիմնարար բաղադրիչի նկատմամբ:

«Առաջ» ինտեգրման հիմնական էությունը առևտրային կազմակերպությունների կառավարումն է: Սպառողական ապրանքներ արտադրողների համար՝ նշանակում է իրացման կառավարում «ֆրանչայզինգային» ցանցի, բացառիկ բաշխման կամ սեփական խանութների միջոցով: Արտադրական նշանակության ապրանքների շուկան մեկ նպատակ է հետապնդում. արտադրական շղթայի այն օղակների զարգացման ապահովում, որոնք զբաղվում են վերամշակմամբ և արտադրանքի օգտագործմամբ: Հարկ է նշել, որ «առաջ» ինտեգրումը, երբեմն, իրականացվում է գնորդների պահանջմունքներն ավելի լավ հասկանալու համար: Այս դեպքում ընկերությունը ստեղծում է դուստր ընկերություններ, որոնք իրականացնում են ապրանք օգտագործողների հիմնախնդիրների հետազոտություն և արդյունավետ լուծումների որոնում: «Առաջ» ինտեգրումը, որպես կանոն, միշտ ուղեկցում է սպառողի հիմնախնդրի լուծման ռազմավարությանը:

Հորիզոնական ինտեգրման ռազմավարության նպատակն է մրցակիցների կլանման կամ դրանց նկատմամբ վերահսկողության հաստատման ճանապարհով ուժեղացնել սեփական մրցակցային դիրքը: Այսպիսի ռազմավարությունը պայմանավորվում է այն օգուտներով, որոնք ստացվում են վտանգավոր մրցակցի չեզոքացումից, արտադրության կուտակային ծավալի նվաճումից, ապրանքաշարերի համալրու-

մից, ինչպես նաև իրացման «փակ» ուղիներ և շուկայական հատվածներ ելքի անհրաժեշտությամբ:

Դիվերսիֆիկացիոն աճի ռազմավարությունն օգտագործվում է այն դեպքում, երբ արտադրական շղթան ընկերությանը գրեթե ոչ մի հնարավորություն չի տալիս շահութաբերության ավելացման համար: Հարկ է նշել, որ դա կարող է տեղի ունենալ մրցակիցների ուժեղ դիրքերի կամ բազային շուկայի ընդհանուր անկման հետևանքով: Բանի որ բազմազանեցումը (դիվերսիֆիկացումը) ենթադրում է ելք նոր ապրանքային շուկաներ, հետևաբար այն խիստ ռիսկային է: Տարբերակվում են *համակենտրոնացված և մաքուր դիվերսիֆիկացման* ռազմավարություններ: Ընդ որում, համակենտրոնացված բազմազանեցումը ենթադրում է գործունեության նոր տեսակների ավելացում, որոնք տեխնոլոգիական և (կամ) առևտրային կապ ունեն ընկերության ընթացիկ գործունեության հետ: Ըստ էության, ընկերությունը հետապնդում է սիներգիկ էֆեկտի ստեղծման նպատակ, որը պայմանավորվում է բիզնեսի տարբեր տեսակների փոխլրացմամբ և, հետևաբար, ընկերության բազային շուկայի ընդլայնմամբ: Այսինքն՝ համակենտրոնացված բազմազանեցման միջոցով, որպես կանոն, ներգրավվում են սպառողների նոր խմբեր և ընդլայնվում ընկերության բազային շուկաները: Օրինակ՝ «Bic» ընկերության մուտքը միանգամյա օգտագործման կրակայրիչների և սափրող սարքավորումների շուկա ոչ այլ ինչ է, քան համակենտրոնացված բազմազանեցման ռազմավարության դրսևորում: Բանն այն է, որ «Bic»-ն իր հիմնական բիզնեսը սահմանում է որպես պլաստիկ ձուլվածքներից լայն սպառման առարկաների արտադրություն, իսկ միանգամյա օգտագործման գրիչների, կրակայրիչների և սափրման սարքավորումների թողարկումը պահանջում է միևնույն բազային հմտություններ:

Մաքուր դիվերսիֆիկացման ռազմավարությունը ենթադրում է գործունեության նոր տեսակների յուրացում, որոնք ընկերության ավանդական բիզնեսին չեն առնչվում ոչ տեխնոլոգիապես, ոչ էլ առևտրային տեսանկյունից: Այս ռազմավարության հիմնական նպատակն է մուտք գործել սկզբունքորեն նոր ոլորտներ և նորացնել ապրանքային պորտֆելը: Օրինակ՝ մաքուր բազմազանեցման դրսևորում էր ինֆորմատիկայի և գրասենյակային տեխնիկայի ոլորտում մասնագիտացված «Triumph-Adler» ընկերության գնումը «Volkswagen» ավտոմեքենաշինական ընկերության կողմից:

Հաջող բազմազանեցումը պահանջում է զգալի մարդկային և ֆինանսական ռեսուրսներ: Հատկանշական է, որ ընդհանուր շուկաներում, տեխնոլոգիաներում կամ արտադրական գործընթացներում ընկերության ընդհանուր միջուկի կամ միասնության առկայությունը հաջող բազմազանեցման կարևոր պայման է: Ավելին, նման միասնության բացակայությունը կարող է հանգեցնել բազմազանեցման անխուսափելի ծախսողման:

Գոյություն ունի բազմազանեցման տրամաբանական երկու բացատրություն: Նախ, բազմազանեցումը պայմանավորվում է ռազմավարական նպատակի բնույթով: Այսինքն՝ այն կարող է լինել պաշտպանողական (վնասաբեր գործունեության տեսակի փոխարինում) կամ հարձակողական (նոր դիրքերի նվաճում): Երկրորդ, բազմազանեցումը բացատրվում է սպասվող արդյունքով, այսինքն՝ սպասվող տնտեսական բարձր արդյունավետությամբ կամ գործունեության ընթացիկ տեսակի համաձայնեցված և փոխկապակցված լրացմամբ: Այսպիսով, ընդունված է բազմազանեցման չորս տրամաբանական հիմնավորում:

1. Ընդլայնում. փորձ է արվում ամրապնդել ընկերության գործունեությունը (հարձակում) և միաժամանակ առավելագույն օգուտ քաղել նոր-հաուից (հաջորդականություն): Նման ռազմավարություն է կիրառում, օրինակ, դահուկային ամրանների համաշխարհային առաջատար ֆրանսիական «Salomon» ընկերությունը՝ դահուկային ամրանների արտադրությանն ավելացնելով դահուկային մարզակոշիկների թողարկումը, այնուհետև նաև դահուկների, գոլֆի մականների և դահուկային հենաձողերի արտադրությունը:

2. Գործունեության փոխարինում. փոխվում է բիզնեսը, որը գտնվում է անկման փուլում (պահպանողական նպատակ) և միաժամանակ պահպանվում է ընկերության բարձրակարգ անձնակազմը (հաջորդականություն):

3. Ընդարձակում. էական տեխնոլոգիական տարբերությամբ բնորոշվող հատվածում իրականացվող հարձակողական բազմազանեցման ռազմավարություն է, որն ուղղված է ընկերության ընդհանուր տնտեսական գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը: Օրինակ՝ մեքենաշինական ընկերությունը կարող է բազմազանեցվել հյուրանոցային բիզնեսի ոլորտում:

4. Վերախմբավորում. բնորոշ է պաշտպանական բնույթը, սակայն ուղղված է աճի նոր հնարավորությունների որոնմանը: Օրինակ՝ ճյուղի

անկման պատճառով շինարարական ընկերությունը կարող է միավորվել կենսատեխնոլոգիաների ոլորտի ընկերության հետ:

Բացի այդ, բազմազանեցման թելադրվում է ընկերության իմիջի բարելավման ձգտումով (իմիջի տրամաբանություն), ինչպես նաև հեռանկարային տեխնոլոգիաների զարգացմանը հետևելու ցանկությամբ (պատուհանի տրամաբանություն): Գոյություն ունի նաև բազմազանեցման մասնավոր դրսևորում, որը հիմնված է ընկերության բիզնեսի հիմնարար և անբաժանելի տարր հանդիսացող ռեսուրսների կամ իրավագործությունների վրա: Առանցքային իրավագործություններն օգտագործվում են տարբեր ոլորտներում, ընդ որում, միայն հաջորդականության պահպանման պայմանով:

Բազմազանեցման ցանկացած հաջող ռազմավարություն, որպես կանոն, որոշակիորեն հիմնվում է ընկերության գործունեության հիմնական տեսակի սիներգիայի վրա: Բազմազանեցման ռազմավարության մշակման ժամանակ կարևորվում է ընթացիկ և ենթադրվող գործունեության միջև սիներգիա ապահովող առանցքային իրավագործությունների և գիտելիքների նախնական գնահատումը: Սակայն գոյություն ունի նաև սիներգիայի գերազնահատման վտանգ, որի հետևանք էր, օրինակ, երիտասարդական օժանդակի էժանագին սրվակների արտադրությունում «Bic» ընկերության կրած անհաջողությունը:

Այսպիսով, ընկերությունը պետք է որոշակիորեն ձևակերպի բազմազանեցման տրամաբանությունը՝ կախված գործունեության հնարավոր տեսակների ընտրությունից և գնահատման չափանիշներից:

Հարկ է նշել, որ գոյություն ունի, այսպես կոչված, կործանարար տեխնոլոգիական նորարարությունների կամ խզվող տեխնոլոգիայի հասկացություն, որը ենթադրում է գոյություն ունեցող տեխնոլոգիաների հիմքերի քայքայում և ընկերությունների գոյատևման դժվարացում (օրինակ՝ համացանցը «սպանեց» հեռախոսային բիզնեսը): Գոյալացմանը զուգընթաց, այս գործընթացները հանգեցնում են շուկաների կոնվերգենցիայի (միաձուլման) երևույթի, որը խախտում է ավանդական շուկաների ընդունված սահմանները և փոխում ոլորտի ավանդական բնորոշումը: Օրինակ՝ անցումը թվային տեխնոլոգիաներին, ըստ էության, վերացնում է տպագրության, լուսանկարչության, հեռուստատեսության և պատկերների ստացման այլ համակարգերի միջև գոյություն ունեցող սահմանները: Կոնվերգենցիան դիտվում է նաև տեղեկատվական, հեռահաղորդակցության տեխնոլոգիաներում, բանկային ու ապահովագրական գործում և այլն: Այլ կերպ ասած, առաջ է գալիս

մրցակցության նոր ձև՝ խզվող նորարարություն, որը տարբերվում է և հակասում ավանդական մրցակցությանը: Դրա արդյունք են համացանցով իրականացվող բանկային գործառնությունները, ուղղակի ապահովագրությունը, էժան ավիատոլիները, գրքերի անհատական վաճառքը և այլն: Այդ իսկ պատճառով այս կամ այն ճյուղի առաջատար ընկերությունը ստիպված է ընտրություն կատարել՝ կործանարար նորարարություններին արձագանքելու կամ չարձագանքելու առումով:

Կոմվերգենցիան ստիպում է, որպեսզի բազային շուկան որոշվի ոչ թե ըստ տեխնոլոգիաների և ապրանքների, այլ ըստ պահանջմունքների, քանի որ տեխնոլոգիաներն արագ են փոխվում, իսկ բազային պահանջմունքները մնում են անփոփոխ: Այդ իսկ պատճառով, օրինակ, «Nestle» ընկերությունը «Nescafe» հիմնական առևտրային մակնիշից բացի, իրականացնում է նաև «Nespresso» համակարգի վաճառք, համակարգչային հսկա «IBM» ընկերությունը վաճառում է նաև «կառավարման հիմնախնդիրների համակարգչային լուծումներ», «Microsoft»-ը՝ «գրասենյակային համակարգեր» և այլն:

Տեխնոլոգիաների արագ զարգացումը մեծ ազդեցություն է գործում նորարարական ռազմավարությունների վրա: Կան շուկայի կողմից պահանջվող նորարարություններ, որոնք բավարարում են մարդկային սկննհայտ պահանջմունքները և տեխնոլոգիաների կամ ընկերությունների կողմից առաջարկվող նորարարություններ, որոնք հետազոտությունների, ստեղծագործական մոտեցումների, ինչպես նաև տեխնոլոգիական հնարավորությունների օգտագործման արդյունք են:

- Շուկայից բխող նորարարությունների դեպքում պահանջմունքները հստակ են արտահայտված և ձևակերպված: Այս դեպքում խնդիրը մարդկային ցանկությունների բացահայտման և բավարարման մեջ է: Առաջնային պահանջարկն արտահայտվում է թաքնված ձևով, որն անհրաժեշտ է զարգացնել և խթանել: Այստեղ գործ ունենք արձագանքման ռազմավարական մարքեթինգի, այսինքն՝ ռազմավարական մարքեթինգի ավանդական դերի հետ, որը գերակա նշանակություն ունի զարգացող կամ աճող տնտեսություններում:

- Տեխնոլոգիաների կամ ընկերությունների կողմից առաջնորդվող նորարարությունների դեպքում ապրանքները և ծառայություններն առաջ են ընկած շուկայում արտահայտված պահանջմունքներից: Խզվող նորարարությունների շնորհիվ՝ շուկաները չունեն հստակ որոշված սահմաններ, պահանջմունքները ձևակերպված չեն և մրցակցային իրավիճակն անորոշ է, իսկ նորարարությունները հաճախ խախտում են շու-

կայում գոյություն ունեցող սովորությունները: Այսպիսով, հիմնական խնդիրն է իմանալ շուկայում առաջարկվող նորարարության պահանջմունքի գոյության մասին: Այլ կերպ ասած, այս դեպքում գործ ունենք առաջարկի ռազմավարական մարքեթինգի հետ:

Հարկ է նշել, որ զարգացած տնտեսություններին բնորոշ է առավելապես երկրորդ իրավիճակը, որն ապահովում է աճի հնարավորություններ: Այս դեպքում գործառնական մարքեթինգի դերը բարդանում է՝ դառնալով առավել ռիսկային, որը պայմանավորված է առաջնային պահանջարկի ստեղծման անհրաժեշտությամբ:

6.4. ՄՐՑԱԿՑԱՅԻՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ԸՆՏՐՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ջարգացման ռազմավարության կարևոր տարր է մրցակիցների դիրքերի և վարքագծերի հետազոտությունը: Բիզնեսի մրցունակության վերլուծությամբ գնահատվում է ընկերության մրցակցային առավելությունը և որոշվում մրցակիցների վարքագիծը: Մշակվում է մրցակցային ռազմավարություն, որը հիմնվում է մրցակցային ուժերի գնահատման վրա՝ որոշելով նախանշված նպատակներին հասնելու միջոցները:

Մրցակցային ռազմավարությունները թույլ են տալիս ընկերությանը մրցակցային պայքարում ոչ միայն ամուր դիրք գրավել, այլև ապահովում են ամենից մեծ մրցակցային առավելությունը⁴: Հարկ է նշել, որ տարբերակվում են մրցակցային ռազմավարության չորս տեսակ, որոնք հիմնված են շուկայի մասնաբաժնի մեծության վրա և ներառում են «շուկայի առաջատարի», «շուկայական հավակնորդի», «շուկայական հետևորդի» և «որմնախորշային խաղացողի» ռազմավարությունները:

Շուկայի առաջատար է համարվում այն ընկերությունը, որին պատկանում է շուկայի առավելագույն մասնաբաժինը: Սովորաբար, առաջատար ընկերությունը մրցակիցների համար կողմնորոշիչ է, հարձակման թիրախ, մմանակման կամ քննադատության օբյեկտ: Շուկայի առաջատարը կարող է օգտագործել հետևյալ ռազմավարությունները.

1. *Շուկայի ընդհանուր ծավալի ընդլայնում* (նոր պահանջարկի ձևավորում). առաջատարության դիրքերից է բխում առաջնային պահանջարկի ընդլայնման ռազմավարությունը, որն ուղղված նոր սպա-

⁴ Տե՛ս Армстронг Г. և այլք, նշվ. աշխ., էջ 647:

ռողների ներգրավմանը, ապրանքի կամ ծառայության օգտագործման նոր հնարավորությունների որոնմանը և արդյունքի օգտագործման ինտենսիվության բարձրացմանը: Այս մոտեցումը շահավետ է շուկայում գործող բոլոր ընկերությունների համար: Նման ռազմավարություն, սովորաբար, դիտվում է ապրանքի կենսապարբերաշրջանի վաղ փուլերում, երբ առաջնային պահանջարկը ենթակա է ընդլայնման, իսկ շփումները մրցակիցների միջև նշանակալի չեն:

2. Շուկայի մասնաբաժնի ավելացում. ըստ էության, գործ ունենք հարձակողական ռազմավարության հետ, որի նպատակն է առավելագույն օգուտ ստանալ փորձի էֆեկտից, այսինքն՝ բարձրացնել շահութաբերությունն ի հաշիվ մրցակից ընկերությունների սպառողների և մրցակիցների նվաճման, ինչպես նաև սպառողների հակվածության: Այստեղ հաշվի է առնվում շուկայի մասնաբաժնի և շահութաբերության փոխկապվածությունը: Հատկանշական է, որ երկարաժամկետ հեռանկարում շուկայի մասնաբաժնի ավելացումը պայմանավորված է ներդրումներով, որոնք ուղղվում են որակին, նորարարությանը կամ մակնիշի ձևավորմանը: Չնայած ընկերության համար շահավետ է ընդլայնել շուկայի իր մասնաբաժինը, սակայն գոյություն ունի որոշակի սահմանային մեծություն, որի գերազանցումը հանգեցնում է ընդլայնման ծախսերի էական ավելացման: Սահմանային չափի գերազանցման պարագայում ընկերության գերիշխող դիրքը կարող է հայտնվել մրցակցության կարգավորման օրենսդրական շրջանակից դուրս: Առավել ևս, երբ առաջատար ընկերությունը, սովորաբար, զանազան սպառողական կազմակերպությունների հարձակման հիմնական թիրախ է:

3. Շուկայական դիրքի պաշտպանություն. շուկայի մասնաբաժնի պաշտպանության ռազմավարություն է, որն արտահայտվում է մրցակիցների գործողություններին պատասխանելու ձևով: Սա հաճախ է օգտագործվում նորարարական ապրանքներ մշակող ընկերության կողմից, քանի որ, շուկայի զարգացմանը զուգընթաց, ի հայտ են գալիս կրկնօրինակող մրցակիցներ, որոնք հարձակման են ենթարկում առաջատարին: Ընդ որում, պաշտպանական ռազմավարությունները լինում են ոչ դիմամիկ, ակտիվ և պասիվ, որոնք ընդգրկում են դիրքային, թևային, կանխարգելիչ հարվածներով ու հակահարվածներով և շարժունակ պաշտպանության ռազմավարությունները, ինչպես նաև պաշտպանության կենտրոնացումը:

4. Արդյունավետության բարձրացում. ենթադրվում է ավելի բարձր շահույթների ստացում վաճառքի նույն ծավալների պայմաններում:

Չնայած առաջատար ընկերությունը, սովորաբար, ունի ավելի մեծ չափեր, քան մրցակիցները, սակայն դա բավարար չէ ցածր ծախսերի մակարդակ ապահովելու համար: Այդ իսկ պատճառով ծախսերի իջեցման անհրաժեշտությունից է բխում արդյունավետության բարձրացման ռազմավարությունը, որն ուղղվում է ծախսերի կառուցվածքի բարելավմանը, վաճառքի կառուցվածքի փոփոխությանը և արժեքի բարձրացմանը:

«Հավակնորդի» ռազմավարությունը ենթադրում է առաջատար ընկերության դիրքի վրա հարձակման կազմակերպում, որն առաջատար դառնալու նպատակ է հետապնդում: Առաջատարության հավակնորդի ռազմավարությունը նախահարձակ բնույթ ունի, որի նպատակն է շուկայում հետ մղել առաջատարին: Այս դեպքում հավակնորդը պետք է երկու առանցքային որոշում ընդունի՝ ա) «ռազմական գործողությունների թատերաբեմի» ընտրություն, բ) հակառակորդի արձագանքի և պաշտպանության հնարավորությունների գնահատում: Այլ կերպ ասած, որոշվում է ռազմավարական նպատակը և մրցակիցը, ինչպես նաև ընտրվում է հարձակման ռազմավարությունը, որը կարող է լինել ճակատային, թևային, շրջապատող, շրջանցիկ գորաշարժով և պարտիզանական պատերազմ:

Ճակատային հարձակումն ուղղակի առնակատում է, որը հաշվի չի առնում մրցակցի թույլ կողմերը: Շուկայական հավակնորդը փորձում է մրցակցին գերազանցել բոլոր ուղղություններով՝ ըստ ապրանքների, գովազդի ինտենսիվության, գների և իրացման համակարգի արդյունավետության: Ճակատային հարձակման հաջողությունը մեծապես կախված է հակամարտող կողմերի ուժեղ կողմերի և ամրության պաշարների հարաբերակցությունից:

Թևային հարձակման ժամանակ հավակնորդն իր ուժեղ կողմերը հակադրում է մրցակցի թույլ կողմերին՝ ըստ ռազմավարական ուղղությունների: Նման հարձակումն իմաստավորված է այն դեպքում, երբ հավակնորդն ավելի քիչ ռեսուրսներ ունի, քան մրցակիցը: Թևային ռազմավարության դասական օրինակ է գնային հարձակումը, երբ միևնույն ապրանքն առաջարկվում է անհամեմատ ցածր գնով: Հարկ է նշել, որ գնային հարձակումն ավելի արդյունավետ է, եթե առաջատար ընկերությունը զբաղեցնում է շուկայի մեծ մասը: Բանն այն է, եթե առաջատարն ընդունի մարտահրավերը և իր ապրանքների գները նույնպես իջեցնի, ապա արտադրության անհամեմատ մեծ ծավալների պատճառով ավելի մեծ վնաս կկրի, քան հավակնորդը:

Շրջապատող հարձակումը հարվածներ է նախատեսում միաժամանակ բոլոր ուղղություններով, որի հետևանքով մրցակիցը ստիպված է կազմակերպել միաժամանակ ճակատային, թևային և թիկունքային պաշտպանություն: Այս մոտեցումն իմաստավորված է այն դեպքում, երբ շուկայական հավակնորդն ունի ռեսուրսների ճնշող գերազանցություն և ենթադրում է կարճ ժամկետում ծնկի բերել հակառակորդին:

Շրջանցիկ գորաշարժը (մանյովը) չի նախատեսում մրցակցի հետ անմիջական առճակատում: Այս դեպքում հավակնորդը շրջանցում է մրցակցին՝ որպես նպատակ ընտրելով առավել մատչելի և թույլ շուկաները: Ընդ որում, շրջանցումը ենթադրում է գործունեության բազմազանացում, անցում նոր աշխարհագրական շուկաներ կամ կտրուկ անցում նոր տեխնոլոգիաների:

Պարտիզանական գործողությունները, սովորաբար, կիրառվում են ոչ մեծ ընկերությունների կողմից: Ընդ որում, ռազմավարությունը, որը հիմնվում է բացառապես մարքեթինգային պատերազմի սկզբունքների վրա, բավականին վտանգավոր է, քանի որ խլում է չափազանց մեծ էներգիա և պահանջում զգալի ծախսեր: Այս ռազմավարությունն իմաստավորված է, երբ հավակնորդը, վերջին հաշվով, նախատեսում է ուժգին հարված հասցնել պարբերական պարտիզանական գործողություններից հետո:

Հարձակողական գործողության ձեռնարկումից առաջ կարևոր նշանակություն ունի առաջատարի պատասխան արձագանքի և պաշտպանունակության գնահատումը: Այդ իսկ պատճառով առաջարկվում են հետևյալ չափանիշները.

1. *Խոցելիություն.* պետական, մակրոտնտեսական կամ ճյուղային իրադարձություններ են, որոնք կարող են մրցակցին առավելագույն վնաս հասցնել:

2. *Մարդանր.* գործողություններ կամ իրադարձություններ են, որոնք ստիպում են մրցակիցներին արձագանքել անգամ այն դեպքում, եթե դա պահանջում է մեծ ծախսեր և կարող է բացասաբար անդրադառնալ շահութաբերության վրա:

3. *Պատասխան արձագանքի արդյունավետություն.* գործողություններ կամ իրադարձություններ են, որոնց պարագայում մրցակիցը հնարավորություն չի ունենում արագ արձագանքել:

Հարկավոր է նկատի ունենալ, որ հազեցված շուկաներում մրցակցային պայքարի ագրեսիվությունը, սովորաբար, ուժեղանալու միտում է դրսևորում, որովհետև մրցակիցներին հակազդելը դառնում է այս կամ

այն ընկերության հիմնական նպատակ: Ամբողջովին ըստ մրցակիցների համակենտրոնացվող ընկերությունը արձագանքող վարքագիծ է դրսևորում: Այսինքն՝ ընկերությունը հայտնվում է ավելի մեծ կախվածության մեջ մրցակիցներից, քան շուկայական պահանջմունքների փոփոխությունից: Այդ իսկ պատճառով գործունեության այս երկու ուղղությունների միջև անհրաժեշտ է պահպանել հավասարակշռություն:

«Հետևորդի» ռազմավարությունն օգտագործում են շուկայի չափավոր մասնաբաժին ունեցող մրցակիցները, որոնք դրսևորում են հարմարեցման վարքագիծ: Ընկերություններն իրականացնում են «խաղաղ գոյակցության» քաղաքականություն՝ հետևելով առաջնորդի մոտեցումներին: Նման վարքագիծ է ցուցաբերվում հիմնականում խմբատիրական (օլիգոպոլիկ) շուկաներում, որտեղ տարբերակման հնարավորությունները ցածր են, իսկ պահանջարկի ճկունությունն ըստ գների շատ բարձր է: Այսպիսի իրավիճակում շուկայի ոչ մի խաղացող շահագրգռված չէ մրցակցային պատերազմ հրահրել, որը վնաս կպատճառի բոլորին:

Պետք է հաշվի առնել, որ առաջնորդին հետևել՝ դեռևս չի նշանակում չունենալ սեփական մրցակցային ռազմավարություն: Բանն այն է, որ հետևորդ ընկերությունը պետք է իմանա ինչպես պահպանել գոյություն ունեցող սպառողներին և ինչպես ձեռք բերել շուկայի ոչ մեծ մասնաբաժին: Այսինքն՝ այս դեպքում ևս հստակորեն ընդգծվում է ռազմավարական նպատակների կարևորությունը, որը համապատասխանում է ընկերության չափին և հավակնություններին: Ընդ որում, դանդաղ աճող շուկաներում փոքր մասնաբաժին ունեցող ոչ բոլոր ընկերություններն են համարվում անխուսափելի անհաջողակներ:

Գոյություն ունի հետևորդ ընկերության մի քանի տեսակ: Առաջնորդի ապրանքները, բաշխման համակարգը, գովազդային ծրագրերը և այլ մարքեթինգային գործողությունները լիովին կրկնօրինակող հետևորդը կոչվում է «գրագող»: Հետևորդի «մմանակող» տեսակը կրկնօրինակում է առաջնորդին, սակայն մարքեթինգային համալիրի տարրերի մեջ որոշակիորեն արտահայտում է սեփական մոտեցումները: Հետևորդի «յուրացնող» տեսակն իր քաղաքականությունը կառուցում է՝ օգտագործելով առաջնորդի ապրանքները և մարքեթինգային ծրագրերը, որոնք ենթարկում է բարելավման: Հարկ է նշել, որ «հետևորդի» ռազմավարությունը թույլ չի տալիս պասիվություն, սակայն այն չպետք է կրի նաև նախահարձակ բնույթ, որը կարող է առաջ բերել առաջնորդի կոշտ հակազդեցություն:

«Որմնախորշային խաղացողների» ռազմավարությունը ենթադրում է ոչ թե ամբողջ շուկայի կամ դրա խոշոր հատվածների նվաճում, այլ նեղ նպատակային հատվածների ընտրություն առավել խոշոր հատվածների շրջանակում: Դրանք էլ ձևավորում են, այսպես կոչված, շուկայական որմնախորշեր: Շահութաբեր և կայուն շուկայական որմնախորշը պետք է օժտված լինի շահույթի բավարար հավանականով, աճի հավանականով, մրցակիցների տեսանկյունից՝ ցածր գրավչությամբ, ընկերության տարրերակիչ իրավագործության համապատասխանությամբ և մուտքի կայուն արգելքների առկայությամբ:

Ըստ էության, այսպիսի մրցակցային ռազմավարությունը վերաբերում է համակենտրոնացված ռազմավարության ձևերին և առավելապես՝ մասնագիտացմանը: Որմնախորշային խաղացողները ընտրություն են կատարում հետևյալ շրջանակում՝

- մասնագիտացում՝ ըստ վերջնական սպառողի,
- ուղղահայաց մասնագիտացում,
- մասնագիտացում՝ ըստ հաճախորդի չափի,
- մասնագիտացում՝ ըստ որոշակի սպառողի,
- աշխարհագրական մասնագիտացում,
- մասնագիտացում՝ ըստ ապրանքի կամ դրա բնութագրիչների,
- գնի և որակի համադրման մասնագիտացում,
- մասնագիտացում՝ ըստ ծառայությունների:

Այսպիսով, որմնախորշային դիրք զբաղեցնելու համար ընկերությունը պետք է գտնի մասնագիտացման չափանիշներ, որոնք կարող են կապված լինել ինչպես ապրանքի տարրերակիչ որակի, այնպես էլ մարքեթինգ-միքսի տարրերի հետ: Հատկանշական է, որ ժամանակի ընթացքում որմնախորշի գոյության դադարեցման վտանգը որմնախորշային խաղացողներին ստիպում է գործնականում կիրառել մի քանի որմնախորշերի միաժամանակյա սպասարկման ռազմավարություն:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. **Армстронг Г., Вонг В., Котлер Ф., Сондерс Дж.**, Основы маркетинга, 4-е европ. изд.: Вильямс, 2009.
2. **Армстронг Г., Котлер Ф.**, Введение в маркетинг, 8-е изд. М.: Вильямс, 2007.
3. **Благоев В.**, Маркетинг в определениях и примерах. СПб.: Два-Три, 1993.
4. **Борисов А.Б.**, Большой экономический словарь, 2-е изд. М.: Книжный мир, 2007.
5. **Голубков Е.П.**, Маркетинг: Словарь-справочник. М.: Дело, 2000.
6. **Дженстер П., Хасси Д.**, Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей. М.: Вильямс, 2003.
7. **Друкер П.** Практика менеджмента. М.: Вильямс, 2006.
8. **Ершов П.М.** Потребности человека. М.: Мысль, 1990.
9. **Корчагин Ю.А.** Инвестиционная стратегия. Ростов на Дону: Феникс, 2006.
10. **Котлер Ф., Келлер К.**, Маркетинг менеджмент, 12-е изд., СПб.: Питер, 2008.
11. **Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В.**, Основы маркетинга. М.: СПб, Вильямс, 1998.
12. **Котлер Ф.**, Маркетинг по Котлеру: Как создать, завоевать и удержать рынок, 5-е изд., М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
13. **Кревенс Д.**, Стратегический маркетинг. М.: Вильямс, 2003.
14. **Кунц Г., О’Доннел С.**, Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций, т. 1. М.: Прогресс, 1981.
15. **Кульман А.**, Экономические механизмы, М.: Прогресс, 1993.
16. **Кулибанов В.**, Прикладной маркетинг. СПб.: Нева, 2002.
17. **Крофт М.** Сегментирование рынка. СПб.: Питер, 2001.
18. **Ламбен Ж.-Ж.**, Стратегический маркетинг. СПб.: Наука, 1996.
19. **Ламбен Ж.-Ж., Чумпигас Р., Шулинг**, Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд., СПб.: Питер, 2008.
20. **Ламбен Ж.-Ж.**, Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. СПб.: Наука, 1996.

21. **Маркуче Г.**, Одномерный человек. Исследование идеологии Развитого Индустриального Общества. М., 1994.
22. **Мескон, Альберт М.**, Хедоури Ф. Основы менеджмента, М., 1992.
23. **Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж.**, Школы стратегий – СПб.: Питер, 2000.
24. **Минцберг Г., Куини Дж., Гошал С.**, Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. СПб.: Питер, 2001.
25. **Мюррей Г.**, Персонология.
<http://www.psylib.ukrweb.net/books/psiteol/txt21.htm>:
26. **Рубинштейн С.**, Основы общей психологии: в 2 т., т. 2, М.: Педагогика, 1989.
27. Теория маркетинга. П/ред. **М.Бейкера**. СПб.: Питер, 2002.
28. **Фатхутдинов Р.**, Стратегический маркетинг, СПб.: Питер, 2008.
29. **Фрейд З.**, Психология бессознательного: Сб. Произведений - М: Просвещение, 1989.
30. Экономическая стратегия фирмы, 4-е изд. СПб.: Специальная литература, 2003.
31. Մենեջմենթ, տ.գ.դ. **Յու.Մ. Սուվարյանի** ընդհանուր խմբագրությամբ, Եր., Տնտեսագետ, 1999:
32. **Goderis J.P** (1998), Barrier Marketing: From Customer Satisfaction to Customer Loyalty, CEMS Business Review, 2, 4, էջ 285:
33. **Hill S.I.**, McGrath, J. and Dayal, S. (1998), How to Brend Sand?, Strategy and Business, Booz, Allen & Hamilton, 11 Second Quarter, Brand Sand Strategy and Business, Booz, lton.
34. **Porter M.E.**, 1985. Competitive Advantage, New York, Free Press.
35. **Wilkie W.I.** (1994), Consumer Behavioure, New York, John Wiley& Sons, 3 edition.

Մարդույան Միջայել Սերորի

Մարքեթինգի ռազմավարական կառավարում (ռազմական ճեռնարկ)

Հրատ. խմբագիր՝ Հ. Համբարձումյան
Սրբագրիչ՝ Ջ. Հովհաննիսյան
Համակարգչային ձևավորումը՝ Վ. Անտոնյանի

Պատվեր՝ 476: Չափս՝ 60x84 1/16:
12,4 հեղ. մամուլ, 12,5 հրատ. մամուլ,
14,5 տպ. մամուլ, 13,48 տպ. պայմ. մամուլ:
Տպաքանակ՝ 200:

«Տնտեսագետ» հրատարակչություն
Տպագրված է «Տնտեսագետ» հրատարակչության
տպագրական արտադրամասում
Երևան 25, Նալբանդյան 128