

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

ნაწილი 2: მიმდევლობისა და სავაჭრო სივრცის გაგება (თავი 3-6)

ნაწილი 3: მიმდევრულ ორიენტირებული სტრატეგიისა და მარკეტინგული კომპლექსის ჩამოყალიბება (თავი 7-17)

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



# ბლოგალური ბაზარი

**თავის მოკლე მიმოხილვა** თქვენ შესწავლეთ ძირითადი საკითხები იმის შესახებ, როგორ ავითარებენ კომპანიები კონკურენტულ მარკეტინგულ სტრატეგიებს მიმდევლო ფასსა და მათთან ხანგრძლივი ურთიერთობების დასამყარებლად. წინამდებარე თავში ამ საკითხებს გლობალური მარკეტინგის კუთხით შევხვდებით. მიუხედავად იმისა, რომ წინა თავებში განვიხილეთ გლობალური საკითხები (ძნელია მარკეტინგის ისეთი სფეროს პოვნა, რომელიც გარკვეული ოდენობით არ მოიცავს საერთაშორისო მასშტაბით გამოყენებას საკითხებს), ამ შექმრდებით იმ მნიშვნელოვან მხარეებზე, რომლებიც კომპანიისათვის არსებითია გლობალურ მარკეტინგზე მუშაობისას. კომპიუტაციის, ტრანსპორტირებისა და სხვა ტექნოლოგიების პროგრესმა

მსოფლიო კიდევ უფრო გააერთიანა. დღეს თითქმის ყველა ფირმას, დღეს თუ ატარებს, ხდება საერთაშორისო მარკეტინგის საკითხები. წინამდებარე თავში განვიხილავთ იმ ექვს ძირითად გადაწყვეტილებას, რომლებსაც მარკეტოლოგები გლობალურ არენაზე შეუთვრებისას იღებენ.

გლობალური მარკეტინგის კვლევის დაწყებამდე კვლევა კომპანია გუგლს გაეცნობოდა. იგი ქემპინგითა და გლობალური ორგანიზაცია – ხელმისაწვდომი მსოფლიოს ყველა კუთხიდან და თანაც ასობით სხვადასხვა ენაზე, მაგრამ შესაძლებლობებთან ერთად, საერთაშორისო ბაზრები რთულ გამოწვევებსაც გვთავაზობენ. მოდი, განვიხილოთ კომპანია გუგლის ოდისეა ჩინეთში და უკან.

## გუგლი ჩინეთში: გლობალური მარკეტინგის გამოწვევა

**გ**უგლის მისიაა „მსოფლიო ინფორმაციის ორგანიზება და მისი ხელმისაწვდომობა-გამოყენების უზრუნველყოფა ყველასათვის“. თვით განმარტებაში კარგად ჩანს, რომ გუგლი საერთაშორისო მასშტაბით უნდა მოღვაწეობდეს. უფრო მეტიც, მისი ზრდისათვის უარესად მნიშვნელოვანია საერთაშორისო ბაზრები, ვინაიდან ქვეყნის შიდა მასშტაბით ზრდა გარკვეულია შეჩერებულია და საერთაშორისო ბაზრები გუგლის უძლიერეს ბიზნესს წარმოადგენენ.

გუგლი, მისიისა და ზრდის მივლინის მხრივ, ნამდვილად გლობალური კომპანია გახდა. საერთაშორისო ბაზრები დღეს კომპანიის შემოსავლების ნახევარს შეადგენს. თუ ვერაშეიშინებთ ინტერნეტსაბიზნეს ბაზრის 60%-ა კონტროლებს, ვერაშეიშინებთ მისი წილი კიდევ უფრო მეტი – 80%-ია. გუგლი ასობით სხვადასხვა ენაზე ხელმისაწვდომი მსოფლიოს თითქმის ყველა ნაწილში, გარდა ჩინეთისა. ჩინეთის მთავრობისთან ხანგრძლივი ბრძოლის შემდეგ, ცენზურასა და სხვა საკითხებთან დაკავშირებით, გუგლმა დატოვა ჩინეთი შეაჩერა საქმიანობა.

გუგლის ჩინური გამოცდილება ნათლად გვიჩვენებს გლობალიზაციის დადებით და უარყოფით მხარეებს. მსოფლიოში ყველაზე მჭიდროდ დასახლებული და სიდიდით მესამე ეკონომიკის მქონე ქვეყანა ჩინეთი გუგლისათვის უზარმაზარი პოტენციური ბაზარია. მიუხედავად იმისა, რომ ჩინელების მხოლოდ 23% იყენებს ინტერნეტს, ეს რაოდენობა 330 მილიონი მომხმარებელია, რაც აშშ-ის მთლიან მოსახლეობაზე მეტია. ინტერნეტი ჩინეთში, განსაკუთრებით, ახალგაზრდობისათვის, სივრცით უზოთონდება. ვინაიდან ისინი ერთობლივად და ერთმანეთთან ურთიერთობენ. ჩინეთში ინტერნეტის მომხმარებელთა 70%-ზე მეტი 30 წლამდე ასაკისაა. გარდა ამისა, ონლაინრეკლამებისა და

შემოსული შემოსავლების რაოდენობა ჩინეთში დაახლოებით წელიწადში 3 მილიარდი დოლარია.

თუმცა ამ პოტენციურ ბაზარზე შესასვლელად გუგლს ადგილობრივ კონკურენტთა მიულ არმიასთან და სამთავრობო შეზღუდვებთან მოუხდა შემტობობა. კომპანია 2000 წელს სადავო სისტემის ჩინურ ენაზე მომხმარებელს დაიწყო, რომელიც ზუსტად ინგლისურენოვანი ვერსიის იდენტური იყო. თუმცა 2002 წელს ჩინეთის მთავრობამ გუგლს ვეგრი დაბლოკა იმ მიზეზით, რომ ხალხი მას აკრძალული მიზნებისათვის იყენებდა. მრავალი მომხმარებლისათვის სამწუხაროდ, გუგლმა ვეგვრადი ისე განაახლა, რომ ჩინეთის მთავრობისათვის ტაბუდადებულ საკითხებს თვითონ აკონტროლებდა. იგი აცხადებდა, რომ ჩინეთის მოქალაქეთა მიერ მონახულებულ ვებგვერდთა მხოლოდ მცირე ნაწილს თუ ბლოკავდა. მომხმარებლისთვის კვლავ შეუძლოთ ცნზურაგაუკლებელი ინფორმაციის მიღება მრავალ მნიშვნელოვან საკითხზე.

2006 წლის დასაწყისში გუგლმა ჩინეთის მთავრობიდან მიიღო თანხმობა Google-ის წარმოსაწყებად. კომპანიას სურდა საკუთარი სერვერები განეთავსებინა ჩინეთში ე.წ. „ჩინეთის დიდი ბარების შიგნით“, რომელიც ქვეყანაში შემოსავალი და მისგან გამავალი ელექტრონული ინფორმაციის კონტროლის სამთავრობო სისტემას წარმოადგენს. მიუხედავად იმისა, რომ ჩინელ ინტერნეტმომხმარებლებს შეუძლოთ გუგლთან დაკავშირება, ქვეყნის შიგნით სერვერების განთავსება გუგლს დაეხმარებოდა უფრო ეფექტურად ევროპოშიან კონკურენცია ჩინური ბაზრის დიდერ ბაიდუს (Baidu), აგრეთვე იაპუსთან და მთავრობისთვის ემ-ეს-ენთან, რომლებიც უკვე ოპერირებდნენ ჩინეთში.

გუგლს განსაკუთრებით აინტერესებდა მომხმარებლის მიწოდება პოტენციურად მოგებანის მობილური ტელეფონების ბა-

ზრისათვის. ჩინეთში 500 მილიონზე მეტი მობილური ტელეფონის მომხმარებელია — მეტი ვიდრე აშშ-ში, იაპონიაში, გერმანიაში და დიდ ბრიტანეთში ერთად აღებული. ჩინელები ტელეფონის იმისათვის იყენებენ, რომ შეიძინონ ტელეფონის ზარები, სურათები და სხვა სახის მასალა ინტერნეტპორტალებიდან, როგორცაა კინგ ზონგი (KingZhong) და ტომ ონლაინი (TOM Online). მოუხედავად იმისა, რომ ასეთი ჩამოტვირთვა მხოლოდ რამდენიმე ცენტი ღირს, როდესაც მას ასობით მილიონზე გადავამრავლებთ, შემოსავალიც უკვე დაკრძალვება. მობილურის მომხმარებლებს ასევე მოსწონთ ონლაინთამაშები, რაც კომპანიას მნიშვნელოვან შემოსავალს აძლევს აქსესუარებიდან და თამაშებში გაწვევების საფასურიდან.

როდესაც გუგლმა შექმნა Google, იმ მან ანთი ძლიერი კამპანია წამოიწყო, რათა ჩინელი მომხმარებლის გული მოეგო, მათ ცნობიერებაში დამკვიდრებულიყო და შესაბამისად მისი პროდუქცია ყვიდით. კომპანიის ყველაზე ძლიერი მეტოქე იყო ბაიდუ, რომელიც საკმაოდ წარმატებით იყო გათვლილი შედარებით ნაკლებად განათლებულ, დაწვლემოსავლიან მომხმარებლებზე — ჩინეთის აბოჩენათა სწრაფად მზარდ ამ სექტორზე. ბაიდუ ჩინეთში გუგლზე 6 წლით ადრე გამოჩნდა. როგორც პეიდალერი კომპანიას, მას უკეთ ესმდა ჩინური ბაზრისა და ენის ნიუანსები. ჩინურ ენაში — მანდარინში გათვალისწინება გაოსახლებლები, რომლებსაც რამდენიმე სხვადასხვა მნიშვნელობა აქვს. გუგლს მოუწია ესწავლა მომხმარებლებთან „სასაუბრო“ ენა, რაც მიუბნის მოთხოვნის დროს ასეთის სწორი მნიშვნელობის ინტერპრეტაციას გულისხმობს. 2009 წლის მიწურულს გუგლის წილი ჩინეთის საბიუჯეტ ბაზარზე 35.6%-მდე გაიზარდა, ხოლო ბაიდუსი 58%-მდე დაეცა.

თუმცა, ამ წარმატების მიუხედავად, გუგლი ჩინეთის მთავრობის მიერ დადგენილ შეზღუდვებთან ძნელად ახდენდა ადაპტირებას. ჩინეთის კანონი კრძალავდა „სახელმწიფო ძალაუფლების დამანგრეველ და ეროვნული მთლიანობის, პატივისა და ინტერესების შემარყველი შინაარსის მასალას, რაც ასევე აღვივებდა ეთნიკურ შუღლს“ და პორნოგრაფიისა და ტერორიზმის მხარდამჭერი ინფორმაციის გავრცელებას. 2010 წელს ჩინეთის მთავრობა მკაცრად მოითხოვდა ამ კანონების დაცვას უცხოური კომპანიებისაგან, რომლებიც ჩინეთში საქმიანობდნენ. მაგრამ სამთავრობო ცენზურისათვის თავის დაზნა გუგლის თავისუფლად და ღია მმართველობის სტილში სულაც არ შეესაბამებოდა. ვველფერტის ერთად ისიც მოხდა, რომ სანამ გუგლი თვითი კონტენტის ებრძოდა, მასზე იწვევდა უკომპლექსო „კონტენტუარე მითიანეს ჩინელმა პაკეტიმ, რომლებმაც მას კოდი მოჰპარეს და ჩინეთის ადამიანის უფლებათა დაცვის აქტივისტების გუგლის უფლისტის ანგარიშებში შეაღწიეს.

2010 წლის დასაწყისში გუგლმა სამკარისად განიცადა ჩინეთის მთავრობის ძლიერი ზეწოლა. მან იფიციალურად განაცხადა, რომ



გლობალური მარკეტინგის გამოწვევები ჩინეთის მთავრობათა საწინააღმდეგო ცენზურისთან დაკავშირებით, გუგლის საერთოდ ვაჭარა ამ ქვეყანაში.

ადარ გააკრძელებდა მიღწევობას ჩინეთის ოტრისდიქციის ქვეშ მყოფ ტერიტორიაზე და გადაამასმართებდა [www.google.com.cn](http://www.google.com.cn)-ის მომხმარებლებს მის არაკონტროლირებად ვერსიაზე [www.google.com.hk](http://www.google.com.hk) პონკონგში, რომელიც შეზღუდვებს არ ექვემდებარება. მოუხედავად იმისა, რომ ჩინეთის მთავრობას არ მოუწონა გუგლის მხრიდან ასეთი ქმედება, 2010 წლის შუა პერიოდში მან გუგლს ლიცენზია მაინც განაახლა და კვლავ ნება დართო ჩინეთის მომხმარებელთათვის არაკონტროლირებად პონკონგიდან შეთავაზებისა მომსახურება. თუმცა კატაგავიბანას თამაში კვლავ გაკრძელებდა და გუგლის კავშირი ჩინეთთან მაინც არ გამყარდა.

ჩინეთისათვის საბიუჯეტ მომსახურებაზე უარის თქმით, გუგლს ბერი არაფერი დეკარავს — ანალიტიკოსები ვარაუდობენ, რომ კომპანია თავისი გლობალური შემოსავლების მხოლოდ 1-2% თუ იტუნდა ჩინეთიდან, რაც 250-300 მილიონი აშშ დოლარია. ამ შემოსავლების დაახლოებით 30-40% შემოსის ჩინური კომპანიებიდან, რომლებიც თავიანთ სარკველში განცხადებებს გუგლის ვებგვერდზე ათავსებენ ჩინეთის გარეთ, რაც ალბათ, კვლავაც გაკრძელებდა. თუმცა ჩინეთიდან გამოსვლა ქვეყნის უზარმაზარ საბიუჯეტ სარკველში პოტენციალს კონკურენტებს ჩაუვლებს ხელში. იგი ასევე საფრთხეს უქმნის გუგლის მობილური ტელეფონების ბიზნესს ჩინეთში. ამდენად, მრავალი ანალიტიკოსის აზრით, გუგლი საბოლოო ვაჭარა ჩინეთის მთავრობასთან ბრძოლას დასრულებს და კიდევ ერთხელ შევა ამ მნიშვნელოვან ბაზარზე, სანამ ამ თავის წაკითხვას დაასრულებს, ეს ალბათ, უკვე მომდინარე იქნება.

თუმცა გლობალური თვალსაზრისით გუგლის ჩინეთიდან გამოსვლამ გვერდობით ქება დამისხურა. ვარდა იმ მისიას, რომ მსოფლიო ინფორმაცია საყოველთაოდ ხელმისაწვდომი გაეცა, და, გუგლი ქვეყნის კოდექსის ერთ მარტვლ ვესზე დაცვნილობით დაარსდა: „სუ იქნება პირობა“. მისი დამწესუნელები ღარი პიჯივი და სერგვი ბრინი ამბობენ: „ჩვენ

საერთაშორისო ბაზრებზე კომპანიებს შესაძლებლობათა ერთადზოგვერდობით სართოლელებიც ხვდებათ. ამის ნაყოფი მაგალითია გუგლის „მოგზაურობა“ ჩინეთის ბაზარზე.



## მიზანი 1

განხილეთ, როგორ ზეგავლენას ახდენენ საერთაშორისო სავაჭრო სისტემა და ეკონომიკური, პოლიტიკური-სამართლებრივი და კულტურული გარემოებები კომპანიის საერთაშორისო მარკეტინგულ გადაწყვეტილებებზე.

**ბლოკალური მარკეტინგი დღეს (634-636)**

**ბლოკალური მარკეტინგული ბარემოს შეფასება (636-643)**

**გლბალური მარკეტინგის მიღება ბლოკალური მასშტაბით საქმიანობის შესახებ (643-644)**

**გლბალური მარკეტინგის მიღება იმის შესახებ, როგორ სავაჭრომართვის ბაზრებზე შევიდეს (644-645)**

## მიზანი 2

აღწერეთ სამი ძირითადი მიდგომა საერთაშორისო ბაზრებზე შესასვლელად.

**გლბალური მარკეტინგის მიღება იმის შესახებ, როგორ შევიდეთ ბაზრებზე (645-648)**

ახსენით, როგორ ახდენენ კომპანიები თავიანთი მარკეტინგული კომპლექსის ადაპტირებას საერთაშორისო ბაზრებისათვის.

**გლბალური მარკეტინგის მიღება ბლოკალური მარკეტინგული პროგრამის შესახებ (648-656)**

განსაზღვრეთ საერთაშორისო მარკეტინგული ორგანიზაციის სამი ძირითადი ფორმა.

**ბლოკალური მარკეტინგულ ორგანიზაციებზე არსებობის შესახებ (656-657)**

## მიზანი 4

ბოლომდე გვეკვრება, რომ გრემელვადიან პერსპექტივაში, როგორც მეწილეებს და ასევე მრავალი კუთხით უკეთესად მოგვემსახურება კომპანია, რომელიც სასიკეთო საქმეებს აკეთებს დედამიწაზე მაშინაც კი, თუ ჩვენ გარკვეულ მოკვლევიდან სარგებელზე უარს ვიტყვივით. გუგლის მრავალი ფანის თვალში ჩინეთში კომპანიის მკაცრი პოზიცია ცენზურის წინააღმდეგ უბრალოდ სწორი არჩევანია. ერთ-ერთი გამოჩენილი ბლოგერი აცხადებს: „უკვე დაღდა დრო, რომ გუგლის პოლიტიკა ჩინეთში სწორი გზას დაუბრუნდეს“.

**აშშ-ის კომპანიები** წარსულში ნაკლებ ყურადღებას აქცევენ საერთაშორისო ვაჭრობას. კარგი იყო, თუ ექსპორტით შეძლებდნენ დამატებითი გაყიდვების წარმოებას, მაგრამ დიდი ბაზარი ქვეყნის შიგნით ჰქონდათ, რომელიც სასიკეთო იყო შესაძლებლობებით. მეჩვენებთ არ სჭირდებოდათ სხვა ქნების ცოდნა, უცნაურ და ცვალებად ვალუტასთან ურთიერთობა, პოლიტიკური და სამართლებრივ გაურკვევლობებთან საქმის დაჭერა ან კიდევ პროდუქტების ადაპტირება სხვადასხვა მომხმარებელთა საჭიროებებსა და მოლოდინებთან. თუმცა დღეს სულ სხვა მდგომარეობაა. ყველა სახის ორგანიზაცია, იქნება ეს გუგლი, კოკა-კოლა, ეიჩ-პი, ემ-ტი-ვი თუ ენ-ბი-ვი, გლობალურია.

აპტონი | სწრაფად  
კომუნიკაციები | ცვალებადი  
გლობალური  
გარემო გეოგრაფიის  
როგორც შესაძლებლობებს,  
ისე საფრთხეებს. ძნელია  
დღეს იპოვოთ მარკეტოლო-  
გი, რომელზეც გლობალურ  
გამოწვევებს გაეგონა არ  
მოუხდენია.

## ბლოკალური მარკეტინგი დღეს

სწრაფი კომუნიკაციის, ტრანსპორტირებისა და ფინანსური ნაკადების გამო მსოფლიო დღეს კიდევ უფრო სწრაფად მჭიდროვდება. ერთ ქვეყანაში წარმოებული პროდუქტი — გუგლის ჩინეთში, სონის ელექტრონიკა საქონელი, მაკდონალდის ჰამბურგერები, იაპონური სუში, გერმანული ბე-ემ-ვე — სხვაგანაც პოპულარულია. ასე რომ, სულაც არ არის გასაკვირი, თუ დავინახავთ გერმანულ ბიზნეს-მენს, რომელსაც აცვია იტალიური კოსტიუმი, მეგობარს ხედება იაპონურ რესტორანში, შინ დაბრუნებისას სვამს რუსულ არაყს და უყურებს ბრიტანულ „ცეკვიკვენ ვარსკვლავებს“.

გასული სამი ათწლეულის განმავლობაში საერთაშორისო ვაჭრობაში ბუმი შეინიშნება. 1990 წლის შემდეგ საერთაშორისო კორპორაციების რაოდენობა მსოფლიოში 30 000-დან 63 000-მდე გაიზარდა. ზოგიერთი მათგანი ჯერმანიის გლობალიზაცია. რეალურად, მსოფლიოს უდიდესი შემოსავლების მქონე 150 ერთობლივი და მხოლოდ 81-ია ცალკეული ქვეყანა. დანარჩენი 69 საერთაშორისო კორპორაციაა. მსოფლიოს უდიდესი კომპანია ვოლმარტის წლიური შემოსავლები მსოფლიოს 21 უდიდესი ქვეყნის შშმ-ზე მეტია.



● მრავალმა ამერიკულმა კომპანიამ მსოფლიო თვის ბაზრად გადააქცია.

ის (RCA) ტელევიზორები, *ქარნიუსის (Carnation) რძე, უნივერსალ სტუდიო (Universal Studios) და მოტელ 6 (Motel 6)*. ფრანგული საბურავების კომპანია *მიშელი (Michelin)* პროდუქციის 34%-ს ჩრდილოეთ ამერიკაში აწარმოებს; *ჯიეჯი, წმინდა ამერიკული საქონლის მწარმოებელი, როგორცაა ზენდიის და ჯოსონს ბეისის* მამუნი, პროდუქციის 50%-ს საზღვარგარეთ ქმნის; ხოლო თვით ამერიკული *ქეთრიპილარი*, უფრო მეტად გლობალური კომპანიაა — მისი გაყიდვების 61% აშშ-ის საზღვრებს გარეთ მიდის. გლობალური ვაჭრობის ზრდასთან ერთად, ინტენსიურად იზრდება გლობალური კონკურენციაც. უცხოური კომპანიები აგრესიულად ფართოვდებიან და ახალ საერთაშორისო ბაზრებზე შედიან, ამავდროს, ადგილობრივ ბაზრებს ასეთი მდღარი შესაძლებლობები აღარ გააჩნია. ძალან მცირე ისეთი საწარმოების რიცხვი, რომელიც დაცული არიან უცხოური კონკურენციისგან. თუ კომპანიები ინტენსიურად ინვესტირებენ თავიანთი შიდა ბაზრების განვითარებაში, ჩინეთსა და წყნარ ოკეანის ქვეყნებში, რუსეთში, ინდოეთსა და სხვა ადგილებში მზარდ ბაზრებიდან გამოდევნა. საკუთარ ქვეყნებში დარჩენილი კომპანიები (თითქმის ეს უფრო უსაფრთხო იყოს), არა მარტო სხვა ბაზრებზე შესვლის შანსს კარგავენ, ადგილობრივ ბაზარზეც ვერ შეკედრდებიან. ადგილობრივი კომპანიები, რომლებსაც არასოდეს უფიქრიათ უცხოელ კონკურენტებზე, უცებ აღმოაჩნენ მათ თავიანთ გვერდით.

დღეს კომპანიების საზღვარგარეთ მოღვაწეობის საჭიროება ადრინდელთან შედარებით უფრო გამოკვეთილია, შესაბამისად რისკებიც მეტია. გლობალური მასშტაბით მოღვაწე კომპანიების შესაძლოა სირთულეები შეექმნათ არასტაბილური მთავრობის და ვალუტის, შემოღვევლი სამთავრობო პოლიტიკისა და რეგულაციების და მაღალი სავაჭრო ბარიერების გამო. ბოლო დროს გაუარესებული გლობალური ეკონომიკური გარემოც ასევე დიდ გლობალურ ბარიერებს ქმნის. კორუფცია კი მზარდი პრობლემაა; ოფიციალური პირები ზოგიერთ ქვეყანაში ხშირად მიზნის წარმოების უფლებას ანიჭებენ არა მათ, ვინც საუკეთესოა, არამედ მათ, ვინც მეტ ქრთმას გადაიხდის.

**გლობალურია ის კომპანია**, რომელიც ერთზე მეტ ქვეყანაში მოღვაწეობს იქნის უბიბატესობის მარკეტინგის, გამოშვების, კვლევის, განვითარებისა და ფინანსური თვალსაზრისით, რაზეც ადგილობრივ კონკურენტებს ხელი არ მოუწევდათ. გლობალური კომპანიისთვის მსოფლიო ერთი ბაზარია. მისთვის ერთფუნჯი საზღვრების მწაშენებლობა აქტუალური აღარ არის და გლობალურ ბრენდების განვითარებაზე ზრუნავს. იგი იძიებს კაპიტალს, იქნის მასალას და კომპონენტებს, აწარმოებს და ყიდის საქონელს იქ, სადა ეს ყველაზე კარგად გამოივა და კარგ შედეგს მოუტანს. მაგალითად, მსოფლიოში ყველაზე დიდი ლიფტების მწარმოებელი კომპანია *ოტის ელევატორის (Otis Elevator)* გაყიდვების 80% აშშ-ის გარეთ ფიქსირდება. მისი ლიფტების კარის სისტემები ფრანგულია, პატარა ნაწილები — ესპანური, ელექტრონიკა — გერმანული, ხოლო სპეციალური მითიორი — აიაზური. აშშ-ში მხოლოდ სისტემების ინტეგრაციას ახდენს. დღეს მსოფლიო გლობალური კორპორაცია, როგორც დიდი, ისე პატარა, ჰემარატივად გლობალური გახდა და მისთვის საზღვრები მოიშალა.

ეს სულაც არ ნიშნავს იმას, რომ მცირე და საშუალო კომპანიები მხოლოდ ბევრ ქვეყანაში მოღვაწეობით მიაღწევენ წარმატებას. მათ შეუძლიათ გლობალურ ბაზარზე აიფიქროს საკუთარი ნიშა. მაგარი მსოფლიო სულ უფრო და უფრო პატარა ხდება და თითოეულმა, დიდმა თუ მცირე კომპანიამ, რომელიც გლობალურად მოღვაწეობს, მსოფლიო ბაზარზე საკუთარი ადგილი უნდა შეაფასოს და დამოკიდდეს.

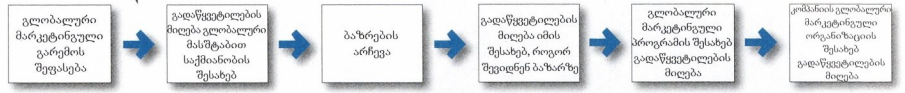
გლობალიზაციასავე გადადგმული ასეთი სწრაფი ნაბიჯი ნიშნავს იმას, რომ ყველა კომპანიას მოუწევს პასუხი გასცეს რამდენიმე ძირითად კითხვას: როგორი საბაზრო პოზიცია უნდა დავიკავოთ

**გლობალური კომპანია (Global firm)**

კომპანია, რომელიც რამდენიმე ქვეყანაში ოპერირებს და ამით აღწევს უბიბატესობას კვლევისა და განვითარებაში, მარკეტინგში, დაფინანსებაში, რაც ლოკალური (მხოლოდ ადგილობრივ ბაზარზე მომუშავე) კომპანიებისათვის ხელმეორედმოძღვრია.



მარკეტოლოგებისათვის საკმაოდ ვრცელი და ლამაზი, მაგრამ შემაშინებელი გარემოა შექმნილი. დიდი ამერიკული კომპანიების უმეტესობამ საშვირო თავიანთ ბაზრად გადააქცია. მაგალითად, ერთ დროს სრულიად ამერიკული **მაკდონალდსის** გავიდევნის 65% ახლა აშშ-ის გარეთ მიდის.



● **სურათი | 19.1**  
საერთაშორისო მარკეტინგის ძირითადი გადაწყვეტილებები

ჩვენს ქვეყანაში, ჩვენს ეკონომიკურ რეგიონში და გლობალურად? ვინ ექნება ჩვენი გლობალური კონკურენტები და რა სტრატეგიებიცა და რესურსებს ფლობს ის? სად უნდა გამოვუშვათ ან ვაწარმოოთ ჩვენი პროდუქტი? რა სახის სტრატეგიული აღიანიებები უნდა ჩამოვყავილობოთ სხვა კომპანიებთან მსოფლიოში?

როგორც ნაჩვენებია ● **სურათზე 19.1**, კომპანიას უწყვეტ ექვსი ძირითადი გადაწყვეტილების მიღება საერთაშორისო მარკეტინგის მხრივ. წინამდებარე თავში ექვსეც განვიხილავთ.

ამბროსი | თითქმის უშუალოდ ქვეყნის შიგნით კომპანიის საქმიანობა საკმარისად რთული არ იყო, ამას გლობალურად ფუნქციონირების სირთულეებიც ემატება. მაგალითად, კოკა-კოლა პროდუქტის მარკეტინგის მსოფლიოს ასობით ქვეყანაში აწარმოებს. შესაბამისად, მან უნდა გაითვალისწინოს თითოეულ ბაზარზე არსებული საცაფრო, ეკონომიკური, კულტურული და პოლიტიკური გარემოებები.

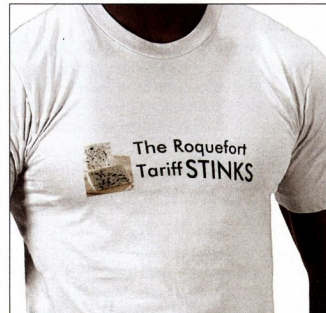
→ **გლობალური მარკეტინგული გარემოს შეფასება**

სანამ კომპანია გადაწყვეტს, დაიწყოთ თუ არა საქმიანობა საერთაშორისო მარკეტინგში, კარგად უნდა შეისწავლოს გლობალური მარკეტინგული გარემო. ეს გარემო ვასული წლების განმავლობაში საგრძნობლად შეიცვალა, რასაც მოჰყავს როგორც ახალი შესაძლებლობები, ისე პრობლემები.

**საერთაშორისო სავაჭრო სისტემა**

იმ ამერიკულ კომპანიებს, რომლებიც სახელმწიფოებში ვეგამეენ საქმიანობას, კარგად უნდა ესმოდათ საერთაშორისო სავაჭრო სისტემა. როდესაც სხვა ქვეყანასთან ვაჭრობს, კომპანია შესაძლოა გარკვეულ შეზღუდვებს შეხვდეს. სახელმწიფოებ შესაძლოა განსაზღვროს ტარიფები, გადასახადები გარკვეულ იმპორტირებულ პროდუქტებზე, რასაც შემოსავლების მოსახიდად ან ადგილობრივი კომპანიების დასაცავად აკეთებს. ტარიფები ხშირად იმისათვის წესდება, რომ სხვა ქვეყნები სხვადასხვა დათმობაზე წავიდნენ. ● მაგალითად, ამას წინათ აშშ-ში წარმოებულ პორძონებში ვაჭარებულ ძროხის ხორცის იმპორტის აკრძალვის საპაშობლად, აშშ ევროკავშირის *როკფორტის (Roquefort)* ყველზე მაღალი ტარიფების დაწესებით დაემუქრა.

როკფორტის ყველი და ვაჭრეული სახის სხვა პოპულარული ევროპული საკვების იმპორტი შესაძლოა აშშ-ის მაღალზედინ 100-300%-იანი იმპორტის გადასახადის გამო გამქრავდეს. იმპორტი ეროვნული მშენებელი იყო საკვების დაკავშირებულ დიდი ხნის ტრანსატლანტიკურ ბრძოლაში, როდესაც ევროკავშირმა, საფრანგეთის თაოსნობით, უარი განაცხადა აშშ-დან პორძონებში ვაჭარებულ ხორცის იმპორტზე. თუ სა-თამაშო მიდინება და მსოფლიო სავაჭრო დევების ლოგის მივეყვებით, ევროკავშირს რომ არ ვაუქმებინა მისი 20-წლიანი აკრძალვა ძროხის ხორცზე, აშშ ვაჭრეული პროდუქტებზე დააწესებდა მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციის მიერ სანქცირებულ სადამიჯლო ტარიფებს, რომლებიც ევროკავშირის წევრმა ქვეყნებმა აშშ-ში პროდუქტის ყიდვის დროს უნდა გადასახდინ. რა თქმა უნდა, ეს საყოველთაო შიმშილობას არ გამოიწვევდა, მაგრამ 300%-იანი გადასახადი ერთი კილო *როკფორტის* ფასს აქამდე ვაუზიარებ, მოთხოვნის ჩამკველად 60 აშშ დოლარამდე აიყვანდა. მიუხედავად იმისა, რომ ყველზე ყველაზე საშინელი იერში მიიჭიან, აშშ-ის ტარიფები გაორმაგდა სხვა 34 დასახელების პროდუქტზე, იტალიური მინერალური წყლიდან დაწყებული, ირლანდიური შერიით, ფრანგული წაბლითა და 26 ქვეყნის სხვა რეგიონული საკვებით დამთავრებული. საბოლოოდ, ძნელია იმის დადგენა, ვინ მოიგო ეს ომი. აშშ-ში საგარეულო სატარიფო ზრდა აღარ შეაჩერა მას შემდეგ, რაც ევროკავშირმა თანხმობა განაცხადა გაეთმზაგებინა აშშ-დან უპირიზონი საქონლის ხორცის იმპორტი მომდევნო ოთხი წლის განმავლობაში. მაგრამ ევროკავშირი კვლავ კრძალავს პორძონებში ვაჭარებულ ძროხის ხორცის შემტანას.



● ევროკავშირის მიერ აშშ-დან პორძონებში ვაჭარებულ ძროხის ხორცის აკრძალვის საპაშობლად, აშშ დაემუქრა, რომ მაღალი ტარიფების დაწესებდა *როკფორტის* ყველსა და სხვა პოპულარულ ევროპულ იმპორტულ საკვებზე.

ქვეყნებს შეუძლიათ კვლავი, ანუ შეზღუდვების დაწესება უცხოური იმპორტის რაოდენობაზე, რომლებიც ისინი დათანხმდებიან ვაჭრეული პროდუქტების კატეგორიაში. კვლავი მისაწინაა დელიტობრივი მრეწველობისა და დასაქმების ხელშეწყობა და უცხოური პროდუქტის შემტანის შეჩერება. ფორმებს ასევე შესაძლოა დაუწყონ ვაჭრეული შეზღუდვები უცხოური ვალუტის ყიდვა-გაყიდვის თვალსაზრისით, სხვა ვალუტისთან მიმართებით.

გარდა ამისა, კომპანია შესაძლოა არასატარიფო სავაჭრო ბარიერების წინაშე

აღმოდინდეს, როგორცაა ერთგვარი მიკერძობა მისი ფასების მიმართ, პროდუქტის შემზღუდველი სტანდარტები ან მასპინძელი ქვეყნის საოცრად მეტრი წესები და კანონები. მაგალითად, უცხოურ კომპანიებს, რომლებიც ჩინეთის სწრაფად მზარდ ფანმთილობის დაზღვევის ბაზარზე შეღწევის ცდილობდნენ, ეს პარტის საკმაოდ გაუჭირდათ. ადგილობრივი კომპანიები, მაგალითად, ჩანა ლაი-ი (China Life), ვინგ ენი (Ping An) და სხვები, საოცრად პოპულარული იყვნენ. მაგრამ ისინი ქვეყნის შიდა დამკვეთ მექანიზმებითაც სარგებლობენ. მაგალითად, თუ ადგილობრივ კომპანიებს შეუძლიათ ქვეყნის მასშტაბით დივერსიფიკაციის მიღება, უცხოურ ფირმებს ვივლ ახალ ქალაქსა თუ პროვინციაში საკმარისობის საბეჭდობით ნებაბრუვა სჭირდებათ, რაც საკმაოდ რთული ბარიერია. როგორც ერთ-ერთი ამერიკელი აღმასრულებელი ამბობს: „ქვეყნობრივად არათანაბარ პირობებში მიმდინარეობს თამაში“.

ამავე დროს, სხვა მექანიზმები უწყობენ ხელს ვაჭრობის ქვეყნებს შორის. მაგალითად, ზოგადი შეთანხმება ტარიფებსა და ვაჭრობაზე და სხვადასხვა რეგისტრული ხელშეკრულებები თავისუფალი ვაჭრობის შესახებ.

### მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაცია და ზომავლი შემოსემა ტარიფებსა და სავაჭრობაზე

ზოგადი შეთანხმება ტარიფებსა და ვაჭრობაზე (GATT) 62 წლის წინათ ჩამოყალიბდა მსოფლიო ვაჭრობის ხელშეწყობად და მისი მიზანი ტარიფების შემცირება და სხვა საერთაშორისო სავაჭრო ბარიერების გარკვეულწილად შეზღუდვა იყო. ხელშეკრულების ძალაში შევიდა, 1947 წელს, მისი ხელისმომწერი ქვეყნების წარმომადგენლები (რომელთა რიცხვიც დღეს 153-ია) ტარიფებსა და ვაჭრობაზე ხელშეკრულების ზოგადი შეთანხმების შესახებ მოლაპარაკებათა 8 რაუნდში მონაწილეობდნენ, რომ ხელახლა გადაფასებინათ სავაჭრო ბარიერები და საერთაშორისო ვაჭრობისათვის ახალი წესები შემოეღოთ. მოლაპარაკებათა პირველი შვიდი რაუნდის განმავლობაში მსოფლიო საშუალო ტარიფები წარმოებულ საქონელზე 45%-დან 5%-მდე შემცირდა.

მოლაპარაკებებმა ტარიფებისა და ვაჭრობის ზოგადი შეთანხმების შესახებ ბოლოს ურუგვას მრავალმხრივ სავაჭრო მოლაპარაკებებამდე მივიყვანა, რომლის დასრულებას 7 ხანგრძლივი წელი დასჭირდა და 1994 წელს დასრულდა. ურუგვას მოლაპარაკებათა შედეგები მრავალი წლის განმავლობაში ეხსიომებათ, რადგან შეთანხმება ხელს უწყობს გრძელვადიანი გლობალური ვაჭრობის ზრდას. მისი შემდეგობის შედეგად მსოფლიოში შემორჩენილი ტარიფები 30%-ით შემცირდა. მოლაპარაკებებმა ასევე მოიცვა ვაჭრობის სოფლის მეურნეობის დარგში და მომსახურებითა ფართო არეალში. კარდა ამისა, გამკაცრდა სავაჭრო უფლებების, პატენტების, სავაჭრო ნიშნებისა და სხვა ინტელექტუალური საკუთრების დაცვის წესები. მიუხედავად იმისა, რომ ასეთი ხელშეკრულებები ძალიან უღვიფრესი საბეჭდობის განსაზღვრა მწელია, კვლევით დადასტურებულია, რომ სოფლის მეურნეობის, წარმოებისა და მომსახურების სავაჭრო ბარიერების 1/3-ით შემცირება მსოფლიოს ეკონომიკას 613 მილიარდი აშშ დოლარით გაზრდის, რაც, თუ შევადარებთ, მსოფლიო ეკონომიკისათვის კიდევ ერთი პოლიტიკის დამატების ტოლფასია.

სავაჭრო ბარიერების შემცირებისა და ვაჭრობისათვის გლობალური სტანდარტების დაწესების გარდა, ● ურუგვას მოლაპარაკებათა შედეგად შეიქმნა მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაცია (WTO), რომელსაც დაეკავა ტარიფებსა და ვაჭრობაზე ზოგადი შეთანხმების წესებისა და კანონების ძალაში გატარება. ზოგადად, მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაცია ერთგვარი საერთო ქოლგის ფუნქციას ასრულებს, რომელიც აკონტროლებს ზოგად შეთანხმებას ტარიფებსა და ვაჭრობაზე, მედიატორობას უწევს გლობალურ დავებს, ემხრობა განვითარებად ქვეყნებს სავაჭრო სფეროს განვითარებაში და სავაჭრო სანქციების დაწესებაში. წინა ზოგად შეთანხმებას ტარიფებსა და ვაჭრობაზე ასეთი უფლება არააღრის მინიჭებია. მოლაპარაკებათა ახალი, დიპოს რაუნდი 2001 წელს დიპოში დაიწყო და მის დასრულებას 2005 წელს ვარაუდობდნენ, მაგრამ მსჯელობა და დისკუსიები 2010 წლამდე გაგრძელდა.



● მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაცია და ზოგადი შეთანხმება ტარიფებსა და ვაჭრობაზე: ზოგადი შეთანხმება ტარიფებსა და ვაჭრობაზე ხელს უწყობს მსოფლიო ვაჭრობის ტარიფებისა და სხვა საერთაშორისო სავაჭრო ბარიერების შემცირებას. მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაცია აკონტროლებს ზოგად შეთანხმებას ტარიფებსა და ვაჭრობაზე, აწესებს სავაჭრო სანქციებს და გლობალურ დავებში მედიატორის ფუნქციას ასრულებს.

**ეკონომიკური საზოგადოება**  
(Economic community)  
იმ ქვეყნების ჯგუფი, რომლებიც საერთაშორისო ვაჭრობის რეგულაციის კუთხით საერთო მიზნის მიხედვით ერთობლივად მუშაობენ.

### რეგისტრული თავისუფალი სავაჭრო ზონები

ქვეყნების ნაწილმა თავისუფალი სავაჭრო ზონები ან ეკონომიკური საზოგადოებები შექმნა. ესენი არიან ქვეყნების ჯგუფები, რომლებიც ერთობლივად საკმარისი საერთო მიზნის მიხედვით საერთაშორისო ვაჭრობის რეგულაციების კუთხით. ერთ-ერთი ასეთი საერთაშორისო ეკონომიკური ოფიციალური ორგანიზაციაა ეკონომიკური თანამშრომლობის ორგანიზაცია. იგი 1957 წელს ჩამოყალიბდა და მისი თავდაპირველი მიზანი იყო ერთიანი ევროპული ბაზრის შექმნა ბარიერების შესამცირებლად და პროდუქტის, მომსახურების, ფინანსების და დასაქმების თავისუფ-





● ეკონომიკური საზოგადოებები: ევროკავშირი მსოფლიოს ერთ-ერთი უდიდესი ბაზარია. ამჟამად მასში განეწიანებული ქვეყნები ნახევარ მილიარდზე მეტ მომხმარებელს და ისინი მსოფლიოს ექსპორტის 20%-ს აწარმოებენ.

ვლად მიმოქცევისათვის წევრ ქვეყნებს შორის. ასევე, არაწევრ ქვეყნებთან ვაჭრობასთან დაკავშირებული შესაბამისი პოლიტიკის შემუშავება. ● დღეს ევროკავშირი მსოფლიოს ერთ-ერთ უდიდეს ბაზარია. ამჟამად მასში გაწევიანებულია 27 ქვეყანა, მომხმარებელთა რიცხვი ნახევარ მილიარდზე აღწევს და მსოფლიოს ექსპორტის 20%-ზე მეტს შეადგენს.

ევროპული გაერთიანება აშშ-სა და სხვა არაევროპულ კომპანიებს უზარმაზარ სავაჭრო შესაძლებლობებს სთავაზობს, თუმცა საფრთხეებსაც ქმნის. გაერთიანების შედეგად ევროპული კომპანიები უფრო გაიზარდნენ და კონკურენტულები გახდნენ. თუმცა დასაფიქრებელია ის, რომ ევროპის შიგნით არსებული დაბალი ბარიერები გარე კედლებს კიდევ უფრო მეტად გასაქმლებს. ზოგიერთი დამკვირვებელი ვარაუდობს, რომ ევროპა ერთგვარ ციხისმაგვრეს დაემსგავსება, რომელიც ევროკავშირის ქვეყნების ფორმებისათვის მისაღები იქნება, მაგრამ გარეშე კომპანიებს ხელს შეუწყობს მის ბაზარზე შეღწევაში.

ევროპის გაერთიანებისაკენ ლტოლვის თვალსაზრისით პროგრესი გარკვეულწილად ნელი აღმოჩნდა. თუმცა ბოლო წლებში 16 წევრმა ქვეყანამ მნიშვნელოვანი ნაბიჯები გადადგა გაერთიანებისაკენ — მაიი მი-

მოქცევის ვალუტა ევრო გახდა, რამდენიმე წელიწადში მათ კვალს სხვა ქვეყნებც მიჰყვებიან. ევროს საყოველთაო მასშტაბით გამოყენება შეამცირებს ევროპაში ბიზნესის წარმოებისთან დაკავშირებულ სავალუტო რისკებს, რაც წევრ ქვეყნებს, რომლებსაც საკუთარი სუსტი ვალუტა აქვთ, მიშობდევალ ბაზრებად გადააქცევს.

თუმცა ევროს შემოღებაც კი ვერ უზრუნველყოფს 2000 წლიანი ტრადიციის წინააღმდეგ გაღმარებებს და ვერ გადალაცხებს ევროკავშირის „ევროპის ქვეყნების გაერთიანებულ სახელწოდებას“. იმ საზოგადოებაში, სადაც 20-ზე მეტ სხვადასხვა ენაზე საუბრობენ და ამავე რაიონების კულტურის წარმომადგენლები არიან, ყოველთვის იქნება კოპიატიციისა და ერთიან სტრუქტურად ჩამოყალიბების პრობლემა. მიუხედავად ამისა, წლიური მშპ-ის 16.1 ტრილიონი აშშ დოლარის ოდენობის პირობებში ევროკავშირი მაინც საკმაოდ მძლავრი ეკონომიკური ძალაა.

1994 წელს ჩრდილოეთ ამერიკაში თავისუფალი ვაჭრობის შესახებ შეთანხმების (NAFTA) საფუძველზე ჩამოყალიბდა თავისუფალი სავაჭრო ზონა აშშ-ს, მექსიკასა და კანადა შორის. ამ შეთანხმების წყალობით შეიქმნა ერთი ბაზარი 452 მილიონი ადამიანისთვის, რომლებიც ყოველწლიურად აწარმოებენ და მიიხმარენ 17 ტრილიონი აშშ დოლარის ფასეულობის საქონელს და იღებენ მომსახურებას. ბოლო 15 წლის განმავლობაში ჩრდილოეთ ამერიკის შეთანხმებამ თავისუფალი ვაჭრობის შესახებ შეამცირა სავაჭრო ბარიერები და საინვესტიციო შეზღუდვები სამ ქვეყანას შორის. საერთაშორისო სავალუტო ფონდის თანახმად, სამ ქვეყანას შორის არსებული საერთო ვაჭრობა გაიზარდა და 1993 წელს დაფიქსირებული 306 მილიარდი აშშ დოლარიდან 2009 წელს 637 მილიარდ აშშ დოლარს მიაღწია.

ჩრდილოეთ ამერიკის თავისუფალი ვაჭრობის შესახებ შეთანხმების აშკარა წარმატების შემდეგ, 2005 წელს ცენტრალურ ამერიკის თავისუფალი ვაჭრობის ხელშეკრულებით (CAFTA) შეიქმნა თავისუფალი სავაჭრო ზონა აშშ-სა და კოსტა-რიკას, დომინიკის რესპუბლიკას, ელ-სალვადორს, გვატემალას, ჰონდურასსა და ნიკარაგუას შორის. ლათინურ და სამხრეთ ამერიკაში ჩამოყალიბდა სხვა თავისუფალი სავაჭრო ზონები. მაგალითად, სამხრეთ ამერიკის ქვეყნების კავშირი (UNASUR), რომელიც ფაქტობრივად ევროკავშირის მოდელის მიზაბეა იყო. 2004 წელს შეიქმნა და საკონსტრუქციო ხელშეკრულებით 2008 წელს გაფორმდა, სამხრეთ ამერიკის ქვეყნების კავშირი, რომელშიც 12 ქვეყანა გაერთიანებული, ევროკავშირისა და ჩრდილოეთ ამერიკის თავისუფალი ვაჭრობის შესახებ შეთანხმების შემდეგ, ყველაზე დიდი სავაჭრო ბლოკია, რომლის მოსახლეობა 361 მილიონია, ჯამური ეკონომიკა 973 მილიარდ აშშ დოლარს აღემატება, ექსპორტი კი — 181 მილიარდი აშშ დოლარს ტოლია. ევროკავშირისა და ჩრდილოეთ ამერიკის თავისუფალი ვაჭრობის შესახებ შეთანხმების მსგავსად, სამხრეთ ამერიკის ქვეყნების კავშირი მიზნად ისახავს 2019 წლისათვის ქვეყნებს შორის არსებული ყველა ტარიფის აღმოფხვრას.

ყველა ქვეყანას დამახასიათებელი თვისებები გააჩნია, რაც კარგად უნდა გვემხოდეს. რამდენად შზადა ესა თუ ის ქვეყანა სხვადასხვა პრელუქტისა თუ მომსახურებისათვის და რამდენად მიშობდევალა უფრო ფორმებისათვის, როგორც ბაზარი, დამოკიდებულია მის ეკონომიკურ, პოლიტიკურ-სამართლებრივ და კულტურულ გარემოზე.

## აქრომოიქური გარემო

საერთაშორისო მარკეტოლოგმა უნდა შეისწავლოს თითოეული ქვეყნის ეკონომიკა. ქვეყნის, როგორც ბაზრის, მიმოხილვაზე გავლენას ახდენს ორი ეკონომიკური ფაქტორი: მისი ინდუსტრიების სტრუქტურა და შემოსავლის განაწილება.

ქვეყნის ინდუსტრიების სტრუქტურა აყალიბებს პროდუქტისა და მომსახურების საჭიროებას და შემოსავლას და დასაქმების დონეებს. არსებობს ოთხი ტიპის სამრეწველო სტრუქტურა:

- **საარსებო მინიმუმის მქონე ქვეყნები:** სადაც ადამიანების დიდი უმრავლესობა მარტივი სოფლის მეურნეობით არის დაკავებული. ისინი მიიხმარებენ თავიანთი პროდუქტის დიდ ნაწილს და დანარჩენს ბარტყის სახით ცვლიან მარტივ მომსახურებასა და საქონელზე. ისინი მწირ საბაზრო შესაძლებლობებს იძლევიან.
- **ნედლეულის ექსპორტის მწარმოებელი ქვეყნები:** ამ ქვეყნების ერთადერთ სიმდიდრეს ქმნის ერთი ან მეტი ბუნებრივი რესურსი. მათი შემოსავლის უდიდესი ნაწილი ამ რესურსების ექსპორტს დასაყრდენად, მაგალითად, ჩილე (ტყვია და სპილენძი), კონგოს დემოკრატიული რესპუბლიკა (სპილენძი, კობალტი და ვევა) და საუდის არაბეთი (ნავთობი). ეს ქვეყნები კარგი ბაზრებისა წილისხელის მოსაპოვებლად საჭირო აღჭურვილობის დიდი დანადგარების, ხელნაწყოებისა და მარაგების, ტვირთმზიდებისათვის. თუ ამ ქვეყნებში ბევრი უცხო ქვეყნის მოქალაქეა და მოსახლეობის ზედა მნიშვნელობა, ისინი ფუფუნების საგნების კარგ ბაზარს ქმნიან.
- **მზარდი ეკონომიკის (ინდუსტრიალიზაციის ეტაპზე მყოფი) ქვეყნები:** მზარდი ეკონომიკის პირობებში წარმოების სწრაფ ზრდას შედეგად სწრაფი საერთო ეკონომიკური ზრდა მოჰყვება. მაგალითად, ეკონომიკურად ახლადგანვითარებული ქვეყნებია — ბრაზილია, რუსეთი, ინდოეთი და ჩინეთი. წარმოების განვითარებასთან ერთად, ქვეყანას სჭირდება მეტი ნედლეული მსუბუქი მრეწველობის საქონლის, ფოლადის და მძიმე ტექნიკის სახით, ხოლო მზა ტექსტილის, ქაღალდის პროდუქტებისა და ავტომობილების ნაკლები იმპორტი. ინდუსტრიალიზაცია, როგორც წესი, ქმნის ახალ მდიდარ კლასს და მცირე, მაგრამ მზარდ საშუალო ფენას, რომელთაგან ორივე ითხოვს ახალი ტიპის იმპორტირებულ საქონელს.
- **ინდუსტრიული ეკონომიკის ქვეყნები:** ეს ქვეყნები წარმოებული საქონლის, მომსახურებისა და საინჟინერიო ფონდების ძირითადი ექსპორტირებელი არიან. ისინი ერთმანეთში ვაჭრობენ საქონლით და ასევე აწარმოებენ ექსპორტს სხვა ტიპის ქვეყნებთან, რომელთაგან სამაგიეროდ იღებენ ნედლეულსა და ნახევრად დამზადებულ საქონელს (ე.წ. ნახევარფაბრიკატებს). ასეთი ინდუსტრიული ქვეყნების სხვადასხვა საწარმოო ხასიათის აქტივობები და დიდი საშუალო ფენა მათ მდიდარ ბაზრებად გადააქცევს ყველა ტიპის საქონლისათვის. მაგალითად, აშშ, იაპონია, ჩორუგვია და სხვა.

მეორე ეკონომიკური ფაქტორია ქვეყნის შემოსავლის განაწილება. ინდუსტრიულ ქვეყნებს შესაძლოა გააჩნდეთ დაბალი, საშუალო და მაღალშემოსავლიანი შინამეურნეობები. შედარებისათვის: ისეთ ქვეყნებში, რომელთა ეკონომიკა საარსებო მინიმუმზეა დამყარებული, ძირითადად არსებობს ისეთი შინამეურნეობები, სადაც ოჯახებს ძალიან დაბალი შემოსავალი აქვთ. არიან ასევე ისეთი ქვეყნებიც, სადაც ძალიან დაბალშემოსავლიანი ან კიდევ ძალიან მაღალშემოსავლიანი ფენები არიან. მზარდი ეკონომიკის მქონე ქვეყნებიც კი შესაძლოა ყველა სახის საქონლის ბაზრებისათვის

მიმოხილვით აღმოჩნდეს. დღესდღეობით, კომპანიები, რომლებიც სხვადასხვა მიმართულებით მოღვაწეობენ — მანქანების, კომპიუტერების თუ ტკბილეულის წარმოების წარმოების მხრივ — აქტიურად ცდილობენ მზარდი ეკონომიკის ქვეყნებში სამიზნე მომხმარებლად დაბალ და საშუალო შემოსავლიანი სეგმენტის არჩევას. ● მაგალითად, ინდოეთში, კომპანია ფორდმა ახლახან შემოიღო მოდელი, რომელიც გათვლილია ისეთ მომხმარებლებზე, რომლებიც პირველად იძენენ მანქანას.

იაპონიისა და ჩინეთის შემდეგ აზიაში მესამე უდიდესი ავტომობილის არსებობის საზღვასსმალად ფორდმა მომხმარებელს გააცინა ახალი საბარეულოანი მოდელი ფიგო (Figo), რომლის ფასიც 7700 აშშ დოლარია. იგი განკუთვნილია 20 წელს გადაცილებული ინდოელი კლიენტისათვის, რომლის პროტაქტიც მკონილი პიროვნებაა, სახელად სანდიამ. სინდამი კომპიუტერების, ფინანსების ან რაიმე სხვა მომსახურების სფეროს სპეციალისტია, რომელიც მთვითკლავით მოძრაობს. მაგრამ ახლა, როდესაც სანდიამ საკმაოდ მდიდარი გახდა, მას უნდა ითხო-



● ეკონომიკური გარემო: ინდოეთში ფორდის 7700 აშშ დოლარია ავტომანქანის მოდელი ფიგო გათვლილია დაბალშემოსავლიანი მომხმარებლებზე, რომლებსაც სურთ მოტოციკლები ავტომობილი შეცვალონ.



ბოროტადი გადასაადგილებელი საშუალება. ფორდის ინდუსტრის ფილიალის გენერალური მენეჯერი ამბობს: „უამრავ ადამიანს სურს საკუთარი მოტივიკლუტის შეცვლა“.

### პოლიტიკურ-სამართლებრივი ბარემო

პოლიტიკურ-სამართლებრივი გარემოს თვალსაზრისით ქვეყნები ერთმანეთისაგან საგრძობლად განსხვავდებიან. როდესაც კომპანია ამა თუ იმ ქვეყანაში ბიზნესის დაწყებას გეგმავს, უნდა გაითვალისწინოს ისეთი ფაქტორები, როგორცაა ქვეყნის დამოკიდებულება საბრუნავების შესყიდვის მიმართ, სამთავრობო ბიუროკრატია, პოლიტიკური სტაბილურობა და ფულადი რეგულაციები.

ზოგიერთი ქვეყანა სხარულით მიესალმება უცხოური ფირმების არსებობას, ზოგიერთი კი — სულაც არ არის მოხარული. მაგალითად, ინდოეთში დაწესებული საიმპორტო კვებები, სავალუტო და სხვა შეზღუდვები ხელს უშლის უცხოურ კომპანიებს საქმიანობის წარმოებაში და მათ გამოწვევების წინაშე აყენებს. შედარებისათვის: მეზობლად მდებარე აზიის ქვეყნებში, მაგალითად, სინგაპურსა და ტაილანდში, ხელს უწყობენ უცხოელ ინვესტორებს და უწყებენ მათ სხვადასხვა სახის შედარებით საქმიანობისათვის ხელსაწყო პირობებით. პოლიტიკური და სამართლებრივი სტაბილურობა მეთერ კაცითაა. მაგალითად, ვენესუელას მთავრობა საოცრად მერყევია — ისეთი ეკონომიკური ფაქტორები, როგორცაა ინფლაცია და საზოგადოების მხრიდან ფულის ეკონომიურად ხარჯვა — იქ ბიზნესის წარმოების რისკებს ზრდის. მუხუხდავად იმისა, რომ საერთაშორისო საბრუნავი უმეტესობისათვის ვენესუელა ბაზარი მაინც მიმზიდველია, არასტაბილური პოლიტიკური და საკანონმდებლო სიტუაცია გავლენას მოახდენს ქვეყანაში ბიზნესის წარმოებასა და ფინანსურ საკითხებზე.

კომპანიებმა ასევე უნდა გაითვალისწინონ ქვეყნის ფულადი რეგულაციები. გამყიდველებს მოგების მიღება სურთ იმ ვალუტით, რაც მათთვის ღირებული იქნება. იდეალურ შემთხვევაში მყიდველს შეუძლია გამყიდველის ან მსოფლიოს სხვა კონვერტირებადი ვალუტით გადახდა. მისი ნაკლებობის შემთხვევაში გამყიდველმა შესაძლოა თანხმობა განაცხადოს, რომ გადახდა მიხდეს ე.წ. ბლოკირებული ვალუტით — ვალუტით, რომლის ქვეყნიდან გატანა-გადარიცხვა აკრძალულია სახელმწიფოს მიერ. მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ გაყიდველს ამ ქვეყანაში შეუძლია სხვა საქონლის ყიდვა, რომელიც სჭირდება ან შეძლების ნაყიდი საქონელი სხვაგან საჭირო ვალუტაზე გაყიდოს. სავალუტო შეზღუდვებთან ერთად, ცვალებადი გაცვლითი კურსიც ასევე მაღალ რისკს ქმნის გამყიდველისათვის.

საერთაშორისო ვაჭრობის უდიდესი ნაწილი ნაღდი ფულით ოპერაციებს მოიცავს. ბევრ ქვეყანას მაინც არ გააჩნია საკმარისი რაოდენობის ნაღდი ფული იმისათვის, რომ სხვა ქვეყნებთან შეისყიდოს საქონელი. ნაღდი ფულის მკაფიოდ მათ სურთ სხვა სახით გადაიხადონ. მაგალითად, ბარტრეი მოიცავს საქონლისა და მომსახურების პირდაპირ გაცვლას: ჩინეთმა ახლახან თანხმობა განაცხადა, დახმარებოდა კონოსს დემოკრატიულ რესპუბლიკას 6 მილიარდი აშშ დოლარის ოდენობით საშინაოდ გაურესებულ ინტრასტრუქტურის განვითარებაში, რომელიც მოიცავდა 2400 მილის სიგრძის საატომობილო გზას, 2000 მილის რკინიგზას, 32 საავადმყოფოს, 145 ჯანმრთელობის დაცვის ცენტრს და 2 უნივერსიტეტს. სანაცვლოდ კი მოითხოვა ბუნებრივი რესურსები, რომლებიც საჭირო იყო ჩინეთში მრეწველობის ბუმის დასაკმაყოფილებლად — 10 მილიონი ტონი სპილენძი და 400 000 ტონა კობალტი.

### კულტურული ბარემო

თითოეულ ქვეყანას საკუთარი ტაბუდებული არსებობის ნორმები და გზები აქვს. როდესაც გლობალური მარკეტინგული სტრატეგიები მზადდება, კომპანიებს უნდა ესმოდეთ, როგორ გავლენას ახდენს კულტურა მომხმარებელთა ქვეყანაზე მსოფლიო ბაზარზე. შესაბამისად, მათ ასევე ისიც უნდა ესმოდეთ, რა გავლენას ახდენენ მათი სტრატეგიები ადგილობრივ კულტურაზე.

### კულტურის ბაუმენს მარკეტინგულ სტრატეგიაზე

მარკეტინგული პროგრამის დაგეგმვამდე გამყიდველებმა უნდა იცოდნენ, რას ფიქრობენ მომხმარებლები სხვადასხვა ქვეყანაში ამა თუ იმ პროდუქტზე და როგორ იყენებენ მათ. ზნობად ნდება სიერბიზნები. მაგალითად, საშუალოდ, ფრანგი მამაკაცი, მუდლესთან შედარებით, ორჯერ მეტ კოსმეტიკურ საშუალებებს იყენებს; ევროპელები და ფრანგები, იტალიელებთან შედარებით, უფრო მეტ დაფასებულ შეფუთულ საკეტს მითრთევენ, ჩინელების 49% საჭმელს გზად, სამსახურისაკენ მიმავალი შექცევა, ამერიკელი ქალბატონების უმეტესობა დაწოლის წინ იშლის ვარცხნილობას და იცვლის კოსმეტიკას. ჩინელი ქალბატონების 15% კი სწორედ დაძინების წინ ივარცხნის თმას და იცვამს კოსმეტიკას.

კომპანიებმა, რომლებიც უკულებელფოვენ კულტურის ნორმებს და განსხვავებებს, შესაძლოა სერიოზული და საშინელი შეცდომები დაუშვან. გაეცანით ორ მაგალითს:

ნაკის სრულად უნებლით მიყვანა მურაცხოვო ჩინურ კულტურას, როდესაც დატრიალ სატელევიზიო რეკლამა, სადაც ლბონ ჯეიმის რამდენიმე პატისაცემელ ჩინურ ფიგურას ამხევედა. ● ჩინე-



● კულტურულ განსხვავებებზე ყურადღების მოქცევლობას შესაძლოა სამარცხვინო შეცდომა მოჰყვეს, ჩინეთმა დაწესა აკრძალვა კუნ-ფუს თემის მიხედვით სატელევიზიო რეკლამის დამზადებაზე, სადაც ლე ბრან ჯეიმსი კულტურულად სათავადასრულებელი ჩინურ ფიგურებს ამსხვრევს.

ბენ რაიმეზე უარს, სამხრეთამერიკელებს კი ერთმანეთთან ძალიან ახლოს დგომა ან ვადლო უყვართ, როდესაც საქმიანად საუბრობენ — რელურად თითქმის ცხვირი ცხვირზე აქეთ მიდებულა. ამერიკელი ბიზნესსადამსრულებელი უკან იხევს, როდესაც სამხრეთამერიკელი მასთან სულ უფრო ახლოს მიიწევს. ასე რომ, საერთო ჯამში, ორივე შეურაცხყოფილად გძნობს თავს. ამერიკელებმა ბიზნესსადამსრულებლებმა უნდა შეისწავლონ ასეთი სახის კულტურული ნიუანსები, სანამ სხვა ქვეყანაში საქმიანობის წარმოებას შეუდგებიან.

ასევე, იმ კომპანიებს, რომლებსაც ესმით კულტურული ნიუანსები, შეუძლიათ ისინი თავიანთი სასარგებლოდ გამოიყენონ, როდესაც ახდენენ პროდუქტების პოზიციონირებას და საერთაშორისო მასშტაბით მარკეტინგული კამპანიების მომზადებას. მაგალითად, *ელ-ჯი ელექტრონიკსი* 22 მილიარდი დოლარის შემოსავლის მქონე სამხრეთ კორეული ელექტროტექნიკის, ტელეკომუნიკაციების და დანადგარების კომპანიაა. *ელ-ჯი* ამაჰმად საქმიანობას აწარმოებს 80-ზე მეტ ქვეყანაში და მისი გაყიდვების 87% გარე ბაზრებზე მიდის. *ელ-ჯის* გლობალური წარმატება ემყარება თითოეული ადგილობრივი ბაზრის უნიკალური მახასიათებლების გაგებასა და გათვალისწინებას.

თუ მაცივარში კიმი გაქვთ, ძნელა იგი საიდუმლოდ შეინახოთ. ფერმენტირებული კომპოსტითი, ნივრით და წითელი წიწაკით დამზადებულ ეს კერძი კორეაში ყოველდღიური საკვებაა. კამბოჯაში თუ ჩვეულებრივ მაცივარში შედებთ, მისი მძაფრი სუნით ვეღვა საკვებს ვადავებდა. ამიტომაც, ორი ათწლეულის წინათ *ელ-ჯიმ* საზოგადოებას სპეციალურად ამ კერძისათვის განსაკუთრებული მაცივარი შესთავაზა, რომელშიც ჩადგმულია სპეციალური განყოფილება, ეს საკვები, სხვა საჭმლისაგან რომ გამოიყოს. ეს მაცივარი ჩვეულებრივ კორეული ოჯახის 65%-ს აქვს და *ელ-ჯი-ც* ქვეყანაში ყველაზე პოპულარული ბრენდია.

*ელ-ჯის* მისიაა მომხმარებლებისთვის სასურველი მომსახურების შეთავაზება ისეთი პროდუქტებით, რომლებიც მათ ცხოვრებას ზუსტად ერგება, მოუხდავად იძისა, სად ცხოვრობენ ისინი. კომპანიამ მაგალითად, ინდოეთში, გასაყიდად გაუშვა ისეთი მაცივრები, რომლებსაც შედარებით დიდი ადგილი აქვთ ბოსტნეულისა და წვლისათვის, ასევე ელექტრონურების მკვეთრი ცვალებადობისა დაცულობა და კაშკაშა ფერის ზედპირი, რომელიც ადგილობრივ გემოვნებას ესადავება (წითელი — სამხრეთში, მწვანე — ქაშაში). ინდოეთში *ელ-ჯის* ზოგიერთი მიკროტალღიან ლუმენს მუქი ფერის შიდა ნაწილი აქვს, რათა რადიაციული ადგილობრივი კერძის — მასალას ლაქები დაიმალოს. ინანში *ელ-ჯი* საზოგადოებას სთავაზობს მიკროტალღიან ლუმენს სპეციალური დილაკით ქაბაბის გასათბობად, რომელიც ორანგულების საყვარელი კერძია. აზიის ცენტრალურ ნაწილში კომპანიამ მომხმარებელს შესთავაზა მოიქრობილი 71-ინჩიანი ბრტყელიკრანიათი ტელევიზორები, რომელთა ფასი 80 000 აშშ დოლარია და ამით პატივი მიავლ ორეინის ცნობილ მიდერეკლებს ფრფუნიების საგნებისადმი. რუსეთისათვის კი, სადაც მისახელობის მრეცხვობა ხანგრძლივი ზამთრების დროს ერთობა, *ელ-ჯიმ* შექმნა კარაიკ-ტელეფონი, რომელიც შესაძლოა ჩაბრგარამდეს 100 რუსული საუკეთესო სიმღერა და მისი დაკვრისას ეკრანზე დაიწყოთ სიმღერის სივრცეები. გამოშვების პირველ წელს 220 000-ზე მეტი კარაიკ-ტელეფონი გაიყიდა.

ამდენად, კულტურული ტრადიციების, უპირატესობების და ქცევების გააზრება კომპანიებს ეხმარება, არა მარტო არ დაეშვან უჩრებრული მიმენებები, არამედ გამოიყენონ კულტურული მახასიათებლის სტატუსები არსებული შესაძლებლობებით.



### რა გავლენას ახდენს მარკეტინგული სტრატეგია კულტურაზე

თუ მარკეტოლოგები იღვავენ, რომ კულტურა მათ გლობალურ მარკეტინგულ სტრატეგიებზე ახდენს გავლენას, სხვები გლობალურ კულტურებზე მარკეტინგული სტრატეგიების გავლენაზე დარბობენ. მაკაფითად, სოციალური კრიტიკოსების აზრით, ისეთი დიდი საერთაშორისო კომპანიები, როგორცაა *მაკდონალდსი*, *კოკა-კოლა*, *სტარბაქსი*, *ნაიკი*, *მაიკროსოფტი*, *დისნი* და *ენ-ტი-ვი*, თავიანთ ბრენდებს უბრალოდ გლობალურს კი არ ხდიან. ისინი მსოფლიო კულტურის „ამერიკანიზაციას“ ახდენენ.

დღეს ჩინეთში ინგლისურს სწავლობს (ან გენებავთ, თამაშობს კალათბურთს) იმდენივე ადამიანი, რამდენიც აშშ-ში ცხოვრობს. მსოფლიოში 10 ყველაზე პოპულარული და საუკეთესო ტელეშოუდან 7 ამერიკულია, ავტარებ (Avatar) ყველა დროის მოწინავე ფილმი ჩინეთში, მსოფლიო კი აშშ-ის ბრენდებს ყველა ინტერნეტის ეტაჟზე. სწორედ ამიტომაც, აშშ-ის საერთაშორისო კომპანიები, *მაკდონალდსი* და *ფიქსურული* და *ნაიკი* დამთავრებული, ძირითადი შემოსავლის უდიდეს ნაწილს საზღვარგარეთიდან იღებენ. თუ ერთად დასვათ ნივთიერება, შეედ, სამხრეთკორეულ და არგენტინულ თინეიჯერებს და დანერგვებებს, რა აერთიანებს მათ, აღმოჩნენ, რომ ეს სწორედ ამერიკული კულტურაა — მუსიკა, პოლიფლერო მიუზიკალი, ელექტრონული თამაშები, გუგლი, ამერიკული საბიზნესური ბრენდები. ერთადერთი რამ, რაც მათთვის ასევე საერთოა, მაგრამ არა აშშ-ში პოპულარული, არის ფეხბურთი. დანარჩენი ძალად ემსჯავება ამერიკულს თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეებით.

„...დღეს გლობალიზაციას აქვს მიკი მაუსის ყურები, მიორთმებს ბიგ მაქს, სვამს კოკა-კოლას ან პეპსის და იყენებს ვინფოუსს კომპიუტერული მომსახურებისათვის; — აცხადებს ტომას ფრიდმანი წიგნში „The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization“: კრიტიკოსებს აწუხებთ ის საკითხი, რომ ასეთი *მაკდონალდი* ზაციისპირებში მსოფლიოს ქვეყნები თანდათან გარეგნულ საკუთარ კულტურულ სახეს. თინეიჯერები ინდოეთში უყურებენ *ენ-ტი-ვის* და შემდეგ მშობლებს სთხოვენ უყიდონ დასავლური ფაიდის ტანსაცმელი და ამერიკული პოპ-კულტურისა და ღირებულების სხვა სიმბოლოები. ბებია და ბაბუები პატარა ევროპულ ვილებში უკვე აღარ დადიან ყოველ დღეს ბაზარში ახალი ხორცის, პურისა და სხვა საკვებისათვის. ამისათვის ახლა მათ აქვთ *ვოლმარტ სუპერცენტრი*. ქალები საუდის არაბეთში უყურებენ ამერიკულ ფილმებს და შეითხებენ უწინდებით საკუთარ როლზე საზოგადოებაში. ჩინეთში ადამიანების უმეტესობას არასდროს დაუღვევია ყავა, სანამ მათთან არ გაიშინდა *სტარბაქსი*. ახლა ჩინელი მომხმარებლები მიიქჩარაინ *სტარბაქსის*კენ. ვინაიდან იგი ახალი სტილის ცხოვრების სიმბოლოა“. ასევე, ჩინეთში, სიდაც *მაკდონალდს* მართკ პეიკინში 80-ზე მეტი რესტორანი აქვს, ბავშვებს ეს ქსელი ადგილობრივ ქსელად მიიჩნევა.

ასეთი საკითხებზე ფიქრი ზოგჯერ ამერიკული გლობალიზაციის საბირსპირია. აშშ-ის ცნობილი ბრენდები ბიოკოტას და პროტესტის სამიზნე გახდნენ ზოგიერთ საერთაშორისო პაზარზე. როგორც ამერიკული კაპიტალიზმის სიმბოლოები, ისეთი კომპანიები, როგორცაა: *კოკა-კოლა*, *მაკდონალდსი*, *ნაიკი* და *კე-ფი-სი (KFC)*, ანტიგლობალიზატორი პროტესტანტების სამიზნეა ცხელ წერტილებში მთელ მსოფლიოს მასშტაბით, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ანტიამერიკული ტალღა ძლიერდება.

მოუხედავად ასეთი პრობლემებისა, გლობალიზაციის დამცველები კამათობენ, რომ ამერიკანიზაციას და ამერიკულ ბრენდებს პოტენციური ზიანის შესახებ აზრი საზოგადოების მხრიდან ცოტათი გადამეტებულია. აშშ-ის ბრენდები საერთაშორისო მასშტაბით საკმაოდ წარმატებული არიან. ბოლო დროს ჩატარებული *მილვორდ ბრაუნ ოპტიმორის (Millward Brown Optimor)* კვლევის თანახმად, გლობალური სამომხმარებლო ბრენდების შესახებ, 20 საუკეთესო ბრენდიდან 16 ამერიკული იყო ისეთი მეგაბრენდების ჩათვლით, როგორცაა *გუგლი*, *აი-ბი-ემი*, *ფეიცი*, *მაიკროსოფტი*, *კოკა-კოლა*, *მაკდონალდსი*, *ჯენერალ ელექტრონიკსი*, *ამაზონი* და *ვოლმარტი*. ● მრავალი სათაყვანებელი ბრენდი გლობალურად წარმატებულია ზოგიერთ, შედარებით გასაკვირ ადგილებშიც კი:



● მრავალი სათაყვანებელი ამერიკული ბრენდი საკმაოდ წარმატებულია გლობალური მასშტაბით, ისეთ ადგილებშიც კი, სადაც საქმიანობის წარმოება ძნელია. ამ სურათზე მოცემულია თიერანის ერთ-ერთი რესტორანი, სადაც, როგორც ხედავთ, ამერიკული კოლა აუზრჩევიათ დასაღვად. ირანში კოკა-კოლას და პეპსი-კოლას ამ ქვეყნის გამაგრებულ სახამელების გაყიდვების ნახევარზე მეტი უყვია.

თიერანის ერთ პატარა რაგურბანში სადილის დროა. *ნეაბ რესტორანის (Nayeb Restaurant)* ერთ-ერთ ხალხით სავსე მაგიდასთან ელვანტური ირანელი ქალბატონი *ჯეკი ოუს (Jackie)* სათავალებით და ჯინსებით თავისუფლად საუბრობს მაგიდის წვერებთან ფრანგულად, ინგლისურად და მშობლიურ სპარსულად. ერთადერთი ვიზუალური მინიშნებას იმისა, რომ ეს ქალბატონები არ სადილობენ ნიუ-იორკის რომელიმე სახადილში და ვაშინტონის ბიროტეტის სამკალოში, წარმოადგენს ფრანგული ბრენდის *ჰერმესი (Hermes)* ძვირფასი თავსურები, რომლებითაც ისინი ქერად შეუძლებ თმას იფარავენ მოლას პატესაცემად. ამასთანავე რა სახის სამელი ურჩევიათ? არ

დაგაიწყდები, რომ ეს რეკლამები ირანია, სადაც ალკოჰოლი აკრძალულია, ქალბატონები კი კოკა-კოლას გარეშე ვაძლენ? დაბ, დაბ. კოკა-კოლა! ზოგიერთი ირანელი თეატრატისათვის ეს სასეხიო მითქმელია. მათ უნდათ, რომ ირანელები განერიდონ ისეთ „დადასტავებულ“ ბრენებს, როგორიცაა კოკა-კოლა და პეპსი. ირანის მთავრობამ ბოლო დროს ირანული გამაგრებელი სასმელების მწარმოებელ ქარხნებს მკაცრად მოსთხოვა, „გაეგრკვიათ უსთფეროება, „სიონისტები“ კომპანია კოკა-კოლასთან“. მიუხედავად ამისა, კოკა-კოლა და პეპსი გამაგრებულელები სასმელების ადგილობრივი გაყიდვების ნახევარს შეადგენს ირანში, რომელიც აღმოსავლეთში ყველაზე დიდი ბაზარია. თიანის ერთ-ერთი მაღაზიის გამაგრებული ამბობს: „მე კლიენტებს ვეუფრებო, რომ არ შეიძინონ ეს სასმელი, ვინაიდან იგი ამერიკელია, მაგრამ ეს დიდად არ ენდობებათ. პირიქით, უფრო უნდებთ, რთი იყიდონ“.

თუ უფრო ჩავერძვებით, კულტურათა გაცვლა-გამოცვლა ორმხრივი პროცესია: ამერიკა არა მარტო სხვაზე ახდენს კულტურულ გავლენას, არამედ მასზეც ახდენს გავლენას. პოლიტიკად ფლობების გლობალურ ბაზარზე დომინირებს, მაგრამ ბრიტანეთის ტელევიზია ისეთი პიტების გამოშვებით, როგორცაა *ოფისი*, *ამერიკული კერძი* და *ცეკვავენ ვარსკვლავები*, იმავეს იღებს, რასაც გაცემს. ჩინელი და რუსი ახალგაზრდები კალაბურთის ნაციონალური ასოციაციის ვარსკვლავების მასობრივს იცვამენ, ამერიკელი ბავშვები კი — ფეხბურთის ვარსკვლავების მასობრივს. ბავშვებზეც კი ახდენს გავლენას ვერობელი და აზოური კულტურული იმპორტი. ბავშვების უმეტესობა იცის ისეთი იმპორტებელი საბიჭის შესახებ, როგორცაა: *ველოუ კიტაი*, *ბუფეიენ ბეთელ ბროულერი* (*Bakung Battle Brawler*) ან კიდევ *ნინტენდოს* თუ *სეგას* (*Sega*) პერსონაჟები. ბრიტანულმა პირი პოტების წიგნებმა ამერიკელი ახალგაზრდის მთელი თაობის აზროვნება ჩამოაყალიბა, აღარაფერი გამოშთი ამ მილიონობით ამერიკელ ზრდასრულზე, რომლებიც მისი გავლენის ქვეშ მოექცნენ. ამ ეტაპზე ინგლისური ინტერნეტის ყველაზე გავრცელებული ენაა, ხოლო ევბევრდებთან წვიდმა იმწაჰა იმსა, რომ მესამე საწყაროს ქვეყნებს პოპულარულ ამერიკულ კულტურასთან უფრო მეტი შეხება აქვთ. იგივე ტექნოლოგიები აღმოსავლეთ ვერობის სტრუქტურებს — პოლინეთიდან, რომინეთიდან თუ ბელარუსიდან, რომლებიც აშშ-ში სწავლობენ, საშუალებას აძლევს, მოუსმინონ ახალ ამბებსა და მუსიკას ვებზე.

ამდენად, გლობალიზაცია ორმხრივი პროცესია, თუ მისი მიყის მყრებთ აქვს, ფრანგული ბერიტი აზურაგს, *სოკაის* ტელეფონით საუბრობს, *იკუას* ავეჯს ყიდულობს, *ტიოტა*, *კამრის* ატარებს და *საშუნგის* პლავზურ ტელევიზორს უყურებს.

## ბლანსევიტილების მიღება გლობალური მასშტაბით საქმიანობის შესახებ

გადასარჩენად ყველა კომპანიას როდი სჭირდება საერთაშორისო ბაზრებზე გასაყის საქმიანობა. მაგალითად, ადგილობრივი ბიზნესის უმეტესობას კარგი მარკეტინგი იმითი უნდა, რომ მხოლოდ ადგილობრივ ბაზრებზე იყოს წარმატებული. შიდა მასშტაბით საქმიანობა უფრო ადვილი და უსაფრთხია. მენეჯერებს არ სჭირდებათ სხვა ქვეყნების ენისა თუ კანონმდებლობის შესწავლა, არ მოუწევთ არასტაბილურ ვალუტასთან შეხება, პოლიტიკური თუ სამართლებრივი გაურკვევლობის მოგერიება, ან კიდევ პროექტების მორგება სხვადასხვა მიმხმარებლის საჭიროებებზე. თუმცა ეს კომპანიები, რომლებიც გლობალური მრეწველობის სფეროში მოღვაწეობენ, სადაც კონკრეტულ ბაზრებსა და მათ სტრატეგიულ პოზიციას სერიოზულ გავლენას ახდენს საერთო გლობალური ბოზიციის, კონკურენციის უნდა აზრდობდნენ რეგიონურ თუ მსოფლიო მასშტაბით, რომ წარმატებას მიაღწიონ.

ქვემოთ მოყვანილი ფაქტობრივად ნებისმიერს შეუძლია კომპანია საერთაშორისო ასაარეზე გავიყანოს. გლობალურმა კონკურენციამ შესაძლოა შეტყვა განახორციელონ კომპანიის შიდა ბაზარზე უკეთესი პროდუქტის ან დაბალი ფასების შეთავაზებით. კომპანიამ ასევე შესაძლოა მიინდომოს ამ კონკურენტებზე კონტრმეტყვა მათ შიდა ბაზრებზე, რათა შეზუღდოს მათი რესურსები. კომპანიის მიმხმარებლებს საწვარდართი მოუწიით გადაცემა და მათ საერთაშორისო მიმხმარებლებს სასტრუქტურითა. ან კიდევ, ყველაზე მეტად შესაძლებელია ის, რომ საერთაშორისო ბაზრებმა, უბრალოდ, ზრდასა და განვითარების უკეთესი შესაძლებლობები შესთავაზონ.

● მაგალითად, ბოლო წლებში კოკა-კოლამ საერთაშორისო ასაარეზე ზრდაზე გაამხვილა ყურადღება, რათა აშშ-ის გამაგრებელი სასმელების გაყიდვების შემცირება დაემატაწინებინა. სფეროს ერთ-ერთი ანალიტიკოსის აზრით, „სეკარა, რომ კოკა-კოლას სამარე კოლა ვეღარ გაიზრდება ადგილობრივ ბაზარზე“. დღეს, მოგების დაახლოებით 80% წრდილოეთ ამერიკის კარეთ გაყიდვებიდან მოდის.



● გლობალური მასშტაბით საქმიანობა: კოკა-კოლამ ბოლო წლებში აქტიურად გააფართოვა მოღვაწეობა საერთაშორისო მასშტაბით, რათა აშშ-ში გამაგრებულე სასმელების დაღმავალი გაყიდვები დაემატაწინებინა.



სანამ საზღვარგარეთ წამოიწყებს საქმიანობას, კომპანიამ უნდა შეძლოს გარკვეული რისკების აწონვა და კითხვებზე პასუხის გაცემა იმის თაობაზე, რამდენად შესწევს გლობალური მასშტაბით ფუნქციონირების უნარი. შეუძლია კი გაართვიოს, რას ანიჭებენ უპირატესობას მიმხარებლები საზღვარგარეთ და როგორია მათი, როგორც მყიდველების ქცევა. შეუძლია თუ არა მას კონკურენტულად მიმუხრობელი პროდუქტის შეთავაზება? შეძლებს უცხო ქვეყნის ბიზნესკულტურასთან ადაპტირებას და უცხოელბთან საუბრის ეფექტურად წარმოებას? გააჩნიათ თუ არა კომპანიის მენეჯერებს საჭირო საერთაშორისო გამოცდილება? გაითვალისწინა თუ არა ხელმძღვანელობამ სხვა ქვეყნების კანონმდებლობას და პოლიტიკური გარემოს გავლენა?

## გადაწყვეტილება იმის შესახებ, რომელ საერთაშორისო ბაზრებზე შევიდეს

სანამ საზღვარგარეთ განაგრძობს საქმიანობას, კომპანიამ უნდა განსაზღვროს საერთაშორისო მარკეტინგული მიზნები და პოლიტიკა. მან უნდა გადაწყვიტოს, რა მოცულობით აწარმოოს საგარეო გაყიდვები. კომპანიის უმეტესობა მცირე მასშტაბებით იწყებს, როდესაც საზღვარგარეთ გადის. ზოგიერთი თვითდასჯედი ვეგვამს, რომ არ გაფართოვდეს, რადგან საერთაშორისო გაყიდვები მათი ბიზნესის მცირე ნაწილია. არაჩასიყუებებიც, რომლებიც საერთაშორისო ბიზნესს შედისთან მიმართებით თანაბარ ან ზოგჯერ უფრო მნიშვნელოვან ყურადღებას აქცევენ.

კომპანიამ ასევე უნდა გადაწყვიტოს, რამდენ ქვეყანაში სურს ბიზნესის წარმოება. აქ მათ დაკვირვება მართებთ, რათა არასაკმარისად არ გაფართოვდნენ ან, მეორე მხრივ, საკუთარ შესაძლებლობებს არ გადააჭარბონ და ძალიან მალე არ მოინდომონ ბუერ ქვეყანაში საქმიანობის წარმოება. შემდეგ კომპანიამ უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება, რა ტიპის ქვეყნებში შევიდეს. ეს დამოკიდებულია პროდუქტის ტიპზე, გეოგრაფიულ ფაქტორებზე, შემოსავალსა და მოსახლეობაზე, პოლიტიკურ გარემოზე და ა. შ. გაყიდვებმა შესაძლოა უპირატესობა მიანიჭოს გარკვეულ ქვეყანებს ვეფუხს ან მსოფლიოს ნაწილს. ბოლო წლებში მრავალი ახალი ბაზარი წარმოიშვა, რომლებიც გვთავაზობენ როგორც მნიშვნელოვან შესაძლებლობებს, ისე შემაზფიოთებულ გამოწვევებს.

შესაძლო საერთაშორისო ბაზრების ჩამოთვლის შემდეგ, კომპანიამ დაკვირვებით უნდა შეაფასოს თითოეული და ამასთან, მრავალი ფაქტორი უნდა გაითვალისწინოს. მაგალითად, *პროტეჯერ* და *გემმელის* გადაწყვეტილება ჩინეთის კბილის პასტის ბაზარზე *კრესტი* (*Crest*) შესვლის შესახებ ძალიან მარტივი საქმეა: ჩინეთი მრავალრიცხოვანი მოსახლეობის წყალობით, მსოფლიოში კბილის პასტის უდიდესი ბაზარია. რადგანაც ჩინეთში სოფლად მცხოვრებთა მხოლოდ 20% თუ იხებავს კბილებს ყოველდღე, ეს ისედაც დიდი ბაზარი კიდევ უფრო გაიზრდება. *პროტეჯერ* და *გემმელის* მაინც კარგად უნდა გაართვიოს, რამდენად შეიძლება მხოლოდ ბაზრის ზომის მიხედვით გადაწყვიტოს ჩინეთში სერიოზული ინვესტიციების განხორციელება.

*პროტეჯერ* და *გემმელის* უნდა დასვას რამდენიმე მნიშვნელოვანი კითხვა: შეუძლია თუ არა *კრესტის* ეფექტურად აწარმოოს კონკურენტია მრავალადგილობრივ კონკურენტთან, *კოლგათთან* და სახელმწიფოს მფლობელობაში მყოფ ბრენდთან, რომელსაც მართავს *უნილევერ*? დარჩება თუ არა ჩინეთის მთავრობა სტაბილური და მხარდამჭერი? უზრუნველყოფს თუ არა ჩინეთი საჭირო საწარმოთა და დისტრიბუციის ტექნიკოლოგიებს? შეუძლია თუ არა კომპანიას, მიერგოს ჩინეთის მნიშვნელოვან და განსხვავებულ კულტურულ და მყიდველობით ტრადიციებს? *კრესტის* მიმდინარე წარმატება ჩინეთში მიკვირების იმაზე, რომ ყველა ამ კითხვას დადებითი პასუხი გავცა.

„10 წლის წინათ *პროტეჯერ* და *გემმელის* *კრესტის* ბრენდი სულაც არ იყო ცნობილი ჩინეთის მოსახლეობასთვის, რომელიც ამ უმრავლესობა ძალიან იწვიათად თუ იხებავდა კბილებს ამ სატიოდ არ აკეთებდა ამას. — აცხადებს ერთ-ერთი ანალიტიკოსი. — ამჟამად *პროტეჯერ* და *გემმელი* იქ უფრო მეტ კბილის პასტის ყიდის, ვიდრე ამერიკაში, სადაც *კრესტი* მალაზიის დახლებზე უკვე 52 წელია. *პროტეჯერ* და *გემმელის* ამას იმით მიაღწია, რომ მისი მკვლევრები უშუალოდ მოსახლეობასთან კავშირით იცებდნენ, რაზე უფრო დაბრჯავდნენ ჩინელები თანხას და რა არიმატებით მოსწონდათ მათ. მკვლევრებმა დაადგინეს, რომ ქალებს მეტწილად ჩინელები არ ენახებოდათ ერთი დღიარზე მეტის დახარჯვა *კრესტის* ერთ ცალ კბილის პასტაზე ვეზოტაკური არიმატით, როგორცაა მაგალითად. „ცვივ მთის ნაკადული“ და „დილის დილოტის არიმატა“. მაგრამ სოფლად მცხოვრება ჩინელები უპირატესობას 50-ცენტტიან *კრესტის*, „მარილით თეთრს“ ანიჭებენ, ვინაიდან მათ უმეტესობას სჯერა, რომ მათივე კბილებს აეთერებს. ასეთი ინფორმაციით შეიარაღებული *კრესტი* ამჟამად ჩინეთში ყველა კონკურენტზე წინ დგას და მისი ბაზრის წილი 25%-ია. ზოგიერთი მიმხარებელს იგი ჩინური ბრენდი ჰგონია. *პროტეჯერ* და *გემმელის* იმედი აქვს, რომ ასეთივე წარმატებული იქნება სხვა მზარდ ბაზრებზეც მთლიანი პროდუქციის კომპლექსის მასშტაბით. ასეთი ბაზრები ამჟამად კომპანიის მთლიანი გაყიდვების 30%-ს მოიცავენ.

საერთაშორისო გლობალური ბაზრები მრავალი ფაქტორის გათვალისწინებით უნდა შეფასდეს, ბაზრის ზომის, ზრდის, ბიზნესის წარმოების ხარჯების, კონკურენტუნარიანი უპირატესობის და რისკის დონეების ჩათვლით. მიზანი თითოეული ბაზრის პოტენციალის დადგენა იმ ინდიკატორების

● **ცხრილი** | 19.1 საბაზრო პოტენციალის ინდიკატორები

დემოგრაფიული მახასიათებლები	სოციალურ-კულტურული ფაქტორები
განათლება	მომხმარებელთა ცხოვრების სტილი, რწმენა და ღირებულებები
მოსახლეობის რაოდენობა და ზრდა	ბიზნესის ნორმები და მიდგომები
მოსახლეობის ასაკობრივი შემადგენლობა	კულტურული და სოციალური ნორმები ენები
გეოგრაფიული მახასიათებლები	პოლიტიკური და სამართლებრივი ფაქტორები
კლიმატი	ეროვნული პრიორიტეტები
ქვეყნის სიდიდე	პოლიტიკური სტაბილურობა
მოსახლეობის სიმჭიდროვე – ურბანული, სოფლად	მთავრობის დამოკიდებულება გლობალური ვაჭრობის მიმართ
ტრანსპორტირების სტრუქტურა და ბაზრის წევრობა	სამთავრობო ბიუროკრატია
	საკაულტო და საცაქრო რეგულაციები
ეკონომიკური ფაქტორები	
მშპ-ის სიდიდე და ზრდა	
შემოსავლის განაწილება	
ინდუსტრიული ინფრასტრუქტურა	
ბუნებრივი რესურსები	
ფინანსური და ადამიანური რესურსები	

გამოყენებით, რომლებიც მოყვანილია ● **ცხრილში 19.1.** შემდეგ მარკეტოლოგმა უნდა გადაწყვიტოს, რომელი ბაზრები გეთავაზობს ყველაზე ეფექტურ გრძელვადიან უკუგებას ინვესტიციებზე.

**კომპანია**  
**კომპანია**  
**კომპანია**  
კომპანიას მრავალი არჩევანი აქვს საერთაშორისო ბაზარზე შესვლასთან მიმართებით, რაც მოიცავს პროდუქტების ექსპორტს, უცხოურ კომპანიებთან ერთობლივ მუშაობას თუ მის მიერ უცხოეთში წარმოებული ოპერაციებს.

## ბადაწყვეტილება იმის შესახებ, როგორ შევიდეს ბაზარზე

როცა კომპანია გადაწყვეტს, რომ გაყიდვები აწარმოოს უცხოეთის ქვეყანაში, შესვლის საუკეთესო მოდელი უნდა შეარჩიოს. მას შეუძლია აირჩიოს რამდენიმე ვარიანტიდან ერთი: ექსპორტი, ერთობლივი საწარმოს გახსნა და პირდაპირი ინვესტიციების განხორციელება. ● **სურათზე 19.2** მოცემულია ბაზარზე შესვლის სამი სტრატეგია და თითოეულის ფორმა. როგორც ჩანს, ყოველი სტრატეგია მოითხოვს სხვადასხვა ძალისხმევას და რისკს, ისევე როგორც კონტროლსა და პოტენციურ მოგებას.

## ექსპორტი

**ექსპორტი**  
**(Exporting)**  
უცხოურ ბაზარზე შესვლა იმ საჭიროების გაყიდვით, რომელიც გამოუშვას კომპანიის წარმოების (დაარსების) ქვეყანაში, ხშირად უმნიშვნელო მოდითუკაცობით.

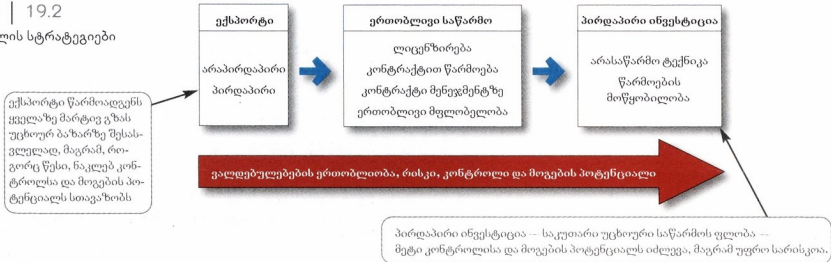
უცხოურ ბაზარზე შესვლის ყველაზე ადვილი მეთოდია **ექსპორტის** წარმოება. კომპანიას შეუძლია დროდადრო მოახდინოს ნაშთი საჭიროების პასიური ექსპორტი ან აქტიურად მონაწილეობა ექსპორტის გადგომა კონკრეტულ ბაზარზე. ამ შემთხვევაში კომპანია პროდუქციას უშვებს საკუთარ ქვეყანაში, ავტომატურად, თუმცა საექსპორტო ბაზრისათვის მას შეუძლია პროდუქციის სახეცვლილება გააკეთოს ან არ გააკეთოს. ექსპორტი მოიცავს ყველაზე ნაკლებ ცვლილებებს კომპანიის პროდუქციის ბაზრებში, ორგანიზაციაში, ინვესტიციებსა და მისაში.

როგორც წესი, კომპანიებმა არაპირდაპირი ექსპორტი — დამოუკიდებელ საერთაშორისო მარკეტინგულ შუამავლებთან მუშაობით იწყებენ. არაპირდაპირი ექსპორტი მოიცავს ნაკლებ ინვესტიციებს, ვინაიდან ფირმა არ საჭიროებს სასაბურთაო მარკეტინგულ ორგანიზაციას ან ქსელს. იგი ასევე მოიცავს ნაკლებ რისკს. საერთაშორისო მარკეტინგულ შუამავლები შემოდინ თავიანთი ცოდნითა და მომსახურებით უზრუნველყოფენ და, შესაბამისად, გამყიდველიც ნაკლებ შეცდომებს უშვებს. საბოლოოდ გამყიდველები შესაძლოა პირდაპირი ექსპორტით დაკავდნენ და თვითონ დაიწყონ ექსპორტის მართვა. ინვესტიციები და რისკი ამ სტრატეგიაში გარკვეულწილად ჭარბობს, მაგრამ ასევე მოსალოდნელია პოტენციური სარგებელიც.



სურათი | 19.2

ბაზარზე შესვლის სტრატეგიები



ერთობლივი საწარმო შექმნა

ერთობლივი საწარმო (Joint venturing)

უცხოურ ბაზარზე შესვლა უცხოურ კომპანიებთან შერწყმით პროდუქტის წარმოების ან მომსახურების უზრუნველყოფის მიზნით.

უცხოურ ბაზარზე შესვლის მეორე მეთოდი ერთობლივი საწარმოებია — უცხოურ კომპანიებთან დაკავშირება პროდუქტისა თუ მომსახურების წარმოებისა და მარკეტინგის მიზნით. ერთობლივი საწარმო ექსპორტისაგან იმით განსხვავდება, რომ კომპანია უკავშირდება ადგილობრივი ქვეყნის პარტნიორს საზღვარგარეთ გაყიდვებისა და მარკეტინგის საწარმოებთან. იგი განსხვავდება პირდაპირი ინვესტიციებისაგან იმით, რომ უცხო ქვეყანაში რომელიმე პარტნიორთან ერთად ყალიბდება ასოციაცია. ერთობლივი საწარმის ოთხი სხვადასხვა სახე არსებობს: ლიცენზირება, კონტრაქტი წარმოება, მენეჯმენტ-კონტრაქტი და ერთობლივი მფლობელობა.

ლიცენზირება

ლიცენზირება მწარმოებლისათვის უმარტივესი გზაა საერთაშორისო ბაზარზე შესვლისთვის. კომპანია ხელშეკრულებას აფორმებს ლიცენზიის მიმღებთან უცხო ბაზარზე, გარკვეული საფასურის ან სალიცენზიო ფული ჯილდოს სანაცვლოდ, ლიცენზიის მიმღებთ ყიდულობს უფლებას, გამოიყენოს კომპანიის წარმოების პროდუქტი, სავაჭრო ნიშანი, პატენტები, სავაჭრო საიდუმლო ან სხვა დიფერენციული მახასიათებელი. ამდენად, ამით კომპანია უცხო ქვეყნის ბაზარზე ნაკლები რისკით შედის; ლიცენზიის მიმღები იღებს გამოცდილებას ან ცნობილ პროდუქტსა თუ სახელს ისე, რომ პიზნესის წყლიდან დაწყება აღარ უწყვეს.

იაპონიაში ბუდეიპურის ლუდი კორინის ლუდსაწარმოდან მოედინება, ხოლო მორინგა მილქ კომპანი (Moringa Milk Company) აწარმოებს • სანკისტის ხილის წვეს, სასმელებს და დესერტს. კოკა-კოლა აწარმოებს საერთაშორისო მარკეტინგს მთელი მსოფლიოს ჩამოსმხმელებისათვის ლიცენზიის გაცემით და მათთვის საჭირო სიროფის მიწოდებით ამ პროდუქტის გამოსაშვებად. მისი გლობალური პარტნიორებია ჩამოსმხმე მილიცას საუდის არაბეთის კოკა-კოლა ბოთლინგ კომპანის (Coca-Cola Bottling Company) და ევროპულ კოკა-კოლა კლუბის (Coca Cola Hellenic), რომელიც ასხაზს და ყიდის კოკა-კოლას პროდუქტის 560 მილიონ ადამიანზე 28 ქვეყანაში, იტალიიდან და საბერძნეთიდან მიყოლებული, ნიგერითა და რუსეთით დამთავრებულია.

თუმცა ლიცენზირებას გარკვეული პოტენციური მინუსებიც გააჩნია. ფირმა ნაკლებად აკონტროლებს ლიცენზიის მიმღებს, ვიდრე ამას მაშინ ვაკეთებდა, მის მფლობელობაში რომ ყოფილიყო. ვარდა ამისა, თუ ლიცენზიის მიმღები ძალიან წარმატებულია, ლიცენზიის გამცემი კარგავს მოგების ნაწილს, ხოლო როდესაც კონტრაქტის ვადა ამოწურდება, მან შესაძლოა ადამიანის, რომ იფიქროს შექმნა ოპონენტები.

კონტრაქტით წარმოება

არსებობს მეორე ვარიანტიც — კონტრაქტით წარმოება — როდესაც კომპანია კონტრაქტს დებს მწარმოებლებთან უცხო ქვეყნის ბაზარზე მისი პროდუქტის წარმოებლად ან მომსახურების უზრუნველსაყოფად. სერანგაუს მეთოდი გამოიყენა მექსიკაში და საწარმოში სავაჭრო ცენტრების გასასხნელად, სადაც მან თავი უკავილიყო ადგილობრივ მწარმოებელს მისი მრავალი დასახელების პროდუქტის წარმოებლად. კონტრაქტით წარმოების უარყოფითი მხარეებია კონტროლის შემცირება საწარმოო პროცესზე და წარმოებაზე პოტენციური მოგების დაკარგვა. დადებითი მხარეებია უფრო სწრაფად დაწყების შანსი ნაკლები რისკით და მოგვიანებით იმის შესა-



● ლიცენზირება: იაპონიაში კომპანია მორინგა მილქ აწარმოებს სანკისტის ხილის წვენებს, სასმელებს და დესერტს.

ლიცენზირება (Licensing)

უცხოურ ბაზარზე შესვლის მეთოდი, რომლის პირობებშიც კომპანია მოლაპარაკებას აწარმოებს ლიცენზიის მიმღებთან უცხოურ ბაზარზე.

**კონტრაქტით წარმოება (Contract manufacturing)**  
 ერთობლივი სანარმო, რომელშიც კომპანია დებს კონტრაქტს მწარმოებლებთან უცხოურ ბაზარზე პროდუქტის სანარმოებლად ან მისი მომსახურების უზრუნველსაყოფად.

**მენეჯმენტ-კონტრაქტი (Management contracting)**  
 ერთობლივი სანარმო, რომელშიც ადგილობრივი ფირმა მენეჯმენტით უზრუნველყოფს იმ უცხოურ კომპანიას, რომელიც კაპიტალით შემოდის. ადგილობრივი ფირმა კი წარმოებს მენეჯმენტის მომსახურების და არა პროდუქტის ექსპორტს.

**ერთობლივი მფლობელობა (Joint ownership)**  
 ერთობლივი სანარმო, რომელშიც კომპანია ერთმანეთთან აკავშირებს ინვესტორებს უცხოურ ბაზარზე ადგილობრივი ბიზნესის შექმნის მიზნით. კომპანია კი ერთობლივ მფლობელობაშია და კონტროლს სხვას უზიარებს.

ძლიერობა, რომ დაარსდეს პარტნიორობა ადგილობრივ მწარმოებელთან ან მოხდეს მისი აქციების შექმნა.

**მენეჯმენტ-კონტრაქტი**

მენეჯმენტ-კონტრაქტის პირობებში, ადგილობრივი ფირმა იმ უცხოურ კომპანიას, რომელიც კაპიტალს დებს, უზრუნველყოფს ყველაწიანი ინფორმაციით მართვის ხარისხიანად წარმოების შესახებ. ადგილობრივი ფირმა აწარმოებს მართვის მომსახურებას და არა პროდუქტის ექსპორტს. *ჰილტონი* (Hilton) ასევე მიღწეულ მმართველ მსოფლიოში სასტუმროების მართვის კუთხით. მაგალითად, სასტუმროების ამ ქსელმა ახლახან გახსნა *ჰილტონის დაბლტრი* (Doubletree) არაბეთის გაერთიანებულ საემირატებში. ქონებას ადგილობრივი მფლობელი ფლობს, მაგრამ *ჰილტონი* ემსახურება სასტუმროს მენეჯმენტს თავისი საყოველთაოდ ცნობილი პრინციპებით.

მენეჯმენტ-კონტრაქტი უცხო ბაზარზე შესვლის დაბალრიცხოვანი და თავიდანვე შემოსავლიანი მეთოდია. ეს მთელი კიდევ უფრო მიზმიდევლია, თუ კონტრაქტის ხელისმომწერი ფირმა მას შემდეგ კომპანიას მოვლიანებით გარკვეული ოდენობის აქციების შექმნა. თუმცა ასეთი ოდენობა დიდად აზრიანი არ არის, თუ კომპანიას შეუძლია მის ხელი არსებული მართვის გამცდილობა უკეთ გამოიყენოს ან თუ მეტ მოვებას მიიღებს მთლიანი საქმიანობიდან. ამას გარდა, მენეჯმენტ-კონტრაქტი კომპანიას თავიდან აარილავს საკუთარი საქმიანობის წარმართვას დროის გარკვეული პერიოდით.

**ერთობლივი მფლობელობა**

ერთობლივ მფლობელობაში არსებული საწარმოები შედგება ერთი კომპანიის მიერ უცხოელ ინვესტორებთან ძაღების გაერთიანებით შექმნილი ადგილობრივი ბიზნესებით, რომლებსაც ისინი ერთობლივად აკონტროლებენ და ფლობენ. კომპანიას შეუძლია ადგილობრივი ფირმის პროცენტის ყიდვა ან ორ მხარეს შეუძლია ჩამოაყალიბოს ახალი კომპანია. ერთობლივი მფლობელობა ზოგჯერ საჭირო ხდება ეკონომიკური თუ პოლიტიკური მიზეზების გამო. არის შემთხვევები, როდესაც ფირმას აუღია ფინანსური, ფიზიკური თუ მართვის რესურსები, რომ მარტომ აწარმოოს საქმიანობა. ასევე, უცხო ქვეყნის მთავრობამ შესაძლოა მას მისთხოვოს ერთობლივი მფლობელობა ქვეყანაში საქმიანობის დაწყების წინაპირობად.

● კომპანია *ბესტ ბაი* ახლახან ბრიტანეთის *ქარფონ ვეარჰაუზთან* (Carphone Warehouse) ერთად დააარსა საწარმო 50/50-ზე შეთანხმებით. ასე გაიხსნა *ბესტ ბაის* პირველი ევროპული ფილიალი დიდ ბრიტანეთში.



● ერთობლივი სანარმოები: *ბესტ ბაი*მ ჩამოაყალიბა ერთობლივი სანარმო დიდი ბრიტანეთის ცალკობით მოვაჭრე ფირმასთან, *ქარფონ ვეარჰაუზთან*, რათა მათ ერთობლივად გაეხსნათ ევროპაში *ბესტ ბაის* მაღაზიები. «ევროპაში გამოცდილებით მიღება და კავშირების დამყარება უდიდესი სარგებელია».

*ბესტ ბაის* ახალი მაღაზია დიდ ბრიტანეთში ზუსტად ჰკავს მის ამერიკულ პროტოტიპს, ხალხები და დეტალებიც კი აშშ-იდან შემოიტანეს. მაგრამ მენეჯმენტით და ზედა რგოლის მუშაკები დიდი ბრიტანეთიდან არიან. *ბესტ ბაის* საცალო ვაჭრობის სტრატეგის შესაწავლად ადგილობრივ თანამშრომლებს 9-კვირიანი გადასაშვადებული კურსის გაგლის საშუალება ეძლევათ აშშ-ში, *ბესტ ბაის ბლუ შირტ აკადემიაში* (Blue Shirt Academy). *ბესტ ბაი* სანაძელის დებს, რომ მისი სუპერ-მაღაზიის უკვე კარგად ნაცადი ცნებისა და *ქარფონის* ადგილობრივი ბაზრის ზედმეწიწებით ცნობა ან ცნობად ამერიკულ კომპანიას გამოარჩევს დიდი ბრიტანეთის ბაზარზე, სადაც ძირითადად ფასს უწყვეტ ანაერაში. თუ სხვა ცალკობით მოვაჭრე ქსელები, როგორცაა *ვოლმარტ*, გარკვეულ სირთულეებს განიცდიან დიდ ბრიტანეთში, *ბესტ ბაის ქარფონთან* პარტნიორული ურთიერთობის დამყარება დაეხმარება. „*ბესტ ბაის* ევროპაში წარმატების უკუთხე მასში აქვს, თუ *ქარფონს* დაუვაჭმარდება, ვიდრე

მატრო წამოიწყებს მაღაზიების გახსნას, — აცხადებს ერთ-ერთი საცალო ვაჭრობის ანალიტიკოსი, — ისეთი მართვის უნდისი ყოლა, რომელსაც უკვე გააჩნია ევროპაში გამოცდილება და კავშირები, დიდი და უზარმაზარი პოტენციალი».

ერთობლივ მფლობელობას გარკვეული მიწხულებიც გააჩნია. პარტნიორობებს შესაძლოა უთანხმოება შექმნათ ინვესტიციებთან, მარკეტინგსა თუ ახალ პოლიტიკასთან დაკავშირებით. თუ აშშ-ის მრავალ ფირმას მოსწონს შემოსავლების კვლავ ინვესტირება მომავალი წრდისთვის, ადგილობრივ ფირმებს სურთ ამ შემოსავლების გატანა დიდენდობის სახით; თუ აშშ-ის ფირმები დიდ მწიფუნლობას ანიჭებენ მარკეტინგის როლს, ადგილობრივი ინვესტორები მხოლოდ გაკიდებზე ამყარებენ იმელებს.



### პირდაპირი ინვესტიციები (Direct investment)

უცხო ბაზარზე შეყვანა, რაბა მოხდეს უცხო ქვეყანაში არსებულ ბაზარზე საწარმოო მოწყობილობების განვითარება და შესაბამისი პროდუქციის შექმნა.

## პირდაპირი ინვესტიციები

უცხოურ ბაზარზე ყველაზე დიდი ჩართულობა პირდაპირი ინვესტიციების შედეგია — როდესაც ხდება უცხო ქვეყანაში საწარმოო პროექტების განვითარება და შესაბამისი პროდუქციის შექმნა. მაგ. ალიტად, *კიჩ-პიშ* განახორციელა პირდაპირი ინვესტიციები რამდენიმე ძირითად ბაზარზე საზღვარგარეთ, ინდოეთის ჩათვლით. მან გახსნა ორი საწარმო, რომლებიც პერსონალურ კომპიუტერების აწარმოებენ ინდოეთის ბაზრისათვის, ასევე გახსნა საცალო ვაჭრობის პუნქტები ინდოეთის 150 ქალაქში. ასეთი აქტივობის წყალობით, *კიჩ-პი* ინდოეთში ბაზრის ლიდერია და აშკარად ინდოეთის ბაზრის 16%-ზე მეტს აკონტროლებს.

თუ კომპანია ექსპორტზე მიიღო გამოცდილება და დაინახა, რომ ეს ბაზარი საკმარისად დიდია, პირდაპირი ინვესტიციების მრავალი უპირატესობა აქვს. კომპანიის ხარჯები უფრო ნაკლები იქნება, ვინაიდან მუშახელი ან ნედლეული იაფია, არსებობს საინვესტიციო სტიმულები მთავრობისგან და თანხა იზოგება ტრანსპორტირებაზე. კომპანიას შეუძლია შექმნას კარგი იმეჯი მასპინძელ ქვეყანაში, ვინაიდან იგი ქმნის სამუშაო ადგილებს. ზოგადად, ფირმა აწარმოებს უფრო მჭიდრო ურთიერთობებს მთავრობასთან, მომხმარებლებთან, ადგილობრივ მომწოდებლებთან და დისტრიბუტორებთან, რაც მას აძლევს დამოუკიდებელი ბაზარზე პროდუქციის უკეთ ადაპტირების საშუალებას აძლევს. დაბოლოს, ფირმა სრულად აკონტროლებს ინვესტიციებს და, შესაბამისად, შეუძლია საწარმოო და მარკეტინგული პოლიტიკის განვითარება, რაც მის გრძელვადიან საერთაშორისო მოზენებს უმჯობესობს.

პირდაპირი ინვესტიციების მთავარი მიზნის არის ის, რომ კომპანია მრავალი რისკის წინაშე დგას, როგორცაა შეზღუდული ამ არაკონტროლებადი ვალუტა, ბაზრის პოტენციალის შეცირება ან სამთავრობო ცვლილებები. ზოგიერთ შემთხვევაში ფირმას არანაირი არჩევანი არ აქვს, ვარდა იმისა, რომ ეს რისკები გაითვალისწინოს, თუ მასპინძელ ქვეყანაში სურს მოღვაწეობა.

პატრიონი | ძირითადი კომპანია გლობალური მარკეტინგული გადაწყვეტილება, როგორც ნების, დავიანალიზო შედეგ მიმდევრად რამდენად აქტიურად უნდა მოახდინოს კომპანია მისი მარკეტინგული სტრატეგიისა და პროგრამების ადაპტირება ადგილობრივ ბაზარზე რამდენად განსხვავებული იქნება პასუხი ამ შეკითხვაზე პოინტისა და მკაფიოდ აღსანიშნავია?

## გადაწყვეტილების მიღება გლობალური მარკეტინგული პროგრამის შესახებ

იმ კომპანიებმა, რომლებიც ერთ ან მეტ უცხოურ ბაზარზე მოღვაწეობენ, უნდა გადაწყვიტონ, უნდათ თუ არა თავიანთი მარკეტინგული სტრატეგიებისა და პროგრამების ადაპტირება ადგილობრივ ბაზარებთან და თუ სურთ, რამდენად. ერთ უკიდურეს შემთხვევაში არსებობს გლობალური კომპანიები, რომლებიც იყენებენ სტანდარტულ მარკეტინგულ პროგრამებს, არსებითად ერთსა და იმავე მარკეტინგულ სტრატეგიის მიდგომებს და მარკეტინგულ კომპლექსს მიიღო მსოფლიოში. მეორე უკიდურეს შემთხვევაში, მარკეტინგულ სტრატეგიასა და კომპლექსს ელემენტების თითოეული საბაზარზე ბაზარს არეგებს, მაგრამ უფრო დიდი საბაზრო წილის და ამონაგების იმედით, რაც ადაპტირებული გლობალური მარკეტინგის სახელითაა ცნობილი.

წლების განმავლობაში სადავო საკითხს წარმოადგენდა ის, რა უნდა მომხდარიყო — მარკეტინგული სტრატეგიისა და პროგრამის ადაპტირება თუ სტანდარტიზაცია. ერთი მხრივ, ზოგიერთი გლობალური მარკეტოლოგი მიიჩნევს, რომ ტექნოლოგიის მეშვეობით მსოფლიო თითქმის „დააბტარავდა“ და მომხმარებლების საჭიროებები მიიღო მსოფლიოში ერთმანეთს ჰვავს. ეს გლობალური ბრენდისა და სტანდარტულ გლობალურ მარკეტინგს უკავის გახსნა. გლობალური ბრენდები და სტანდარტიზაცია, ეკონომიკის მასშტაბებიდან გამომდინარე, თავის მხრივ, გადაიზარდა უფრო ბრენდის გაძლიერებასა და მცირე ხარჯებში.

მეორე მხრივ, მარკეტინგის ცნება იმას უკლავს მხმობას, რომ მარკეტინგული პროგრამები უფრო მეტად ეფექტური იქნება, თუ ისინი დაეუყვრებიან და მიერეგულირება თითოეული სამხრეთ ჯგუფის უნიკალურ საჭიროებებს. ეს ცნება ქვეყნის შენებითაა და, მით უმეტეს, საერთაშორისო მასშტაბით უნდა მოქმედებდეს. გლობალური დახაზობის მიუხედავად, მომხმარებლებს სხვადასხვა ქვეყანაში მათინ აქვთ საკმაოდ განსხვავებული კულტურული ფონი. მათი საჭიროებები და მოთხოვნები, ხარჯვის სტილი, უპირატესობების მინიჭება სხვადასხვა პროდუქტისათვის და ყიდვის მოდელი საკმაოდ განსხვავებულია. ვინაიდან ამ განსხვავებების შეცვლა რთულია, მარკეტოლოგთა უმეტესობა პროდუქციის, ფასების, ვანაწილებისა და სტიმულირების ადაპტირებას ახდენს, რომ თითოეულ ქვეყანაში დაკმაყოფილოს მომხმარებელთა სურვილები.

თუმცა გლობალური სტანდარტიზაცია სულაც არ არის „ყველაფერი ან არაფერი“ იოზისა. აქ მთავარი ხარისხია. საერთაშორისო მარკეტოლოგთა უმეტესობა ვეთავაზობს იმ აზრს, რომ კომპანიები უნდა „სტანდარტიზირდნენ გლობალურად, მაგრამ მოქმედებდნენ ლოკალურად“ — მათ უნდა აწარმოონ ბალანსი სტანდარტიზაციასა და ადაპტირებას შორის. კომპანიის საერთო სტრატეგია უნდა უზრუნველყოფდეს გლობალურ სტრატეგიულ მიმართულებას. შემდეგ კერძოებულ თუ ადგილობრივი განყოფილებები უნდა ამხედრდნენ ყურადღებას სტრატეგიის კონკრეტულ ბაზარებზე მორგებაში. საერთო გეგმა, ადგილობრივი ბრენდები კვლავ მომხმარებელთა შესყიდვების დიდ ნაწილს შეადგენენ. ერთ-ერთი ანალიტიკოსი ამბობს: „ადამიანების დიდი უმრავლესობა კვლავ ადგილო-

სტანდარტული გლობალური მარკეტინგი (Standardized global marketing) საერთაშორისო მარკეტინგული სტრატეგია, რომელიც ძირითადად იმავე მარკეტინგულ სტრატეგიასა და კომპლექსს იყენებს კომპანიის ყველა საერთაშორისო ბაზარზე.

**ადაპტირებული მარკეტინგი**  
**(Adapted global marketing)**  
 საერთაშორისო მარკეტინგის სტრატეგია, რომელიც ახდენს მარკეტინგული სტრატეგიისა და კომპლექსის ელემენტების მორგებას თითოეულ საერთაშორისო ბაზარზე, უფრო მეტი ხარჯების განებით, მაგრამ უფრო მაღალი საბაზრო წილის მიღებისა და მოგების იმედით.

ბრენდ ცხოვრებას ეწევა. რა თქმა უნდა, იყავით გლობალური, მაგრამ პირველი, რაც უნდა გააკეთოთ, არის, რომ მოიპოვოთ გამარჯვება ადგილზე. თქვენ ჯერ ადგილობრივად უნდა იმოქმედოთ.“  
 მეორე ანალიტიკოსი აღნიშნავს: „თქვენ პატივი უნდა სცეთ ადგილობრივ კულტურას და გახდეთ მისი ადგილი. გლობალური ბრენდი ისე უნდა შევიდეს ურთიერთობაში მომხმარებლებთან, რომ მათ იგი ადვილობრივი გვინათ.“  
 საიმონ ქლეითი, მარკეტინგის ხელმძღვანელი გლობალურ სამომხმარებლო საქონლის გვიანტ კომპანია *ნილივეერსის* ამის მისაზრებას გამოთქვამს: „ჩვენ ვცდილობთ ბალანსის დაცვას უკიდურესად გლობალურსა და უმედილო ლოკალურს შორის.“

**მაკრონალდსი** შემდეგნაირად საქმიანობს: მთელი მსოფლიოს მასშტაბით ერთსა და იმავე ძირითადად სწრაფი კვების გარეგნულ სახეს, ფორმას და საიპერკაციო მიღებს იყენებს თავის რესტორნებში, მაგრამ ადგილობრივ გემოვნებასთან შეხამებით არეგულირებს მენიუს. იაპონიაში იგი მომხმარებლის სივარჯის *ები ფილეტ-ო-შირმი* (*Ebi Filet-O-Shrimp*) ბუტერბროდს და *სალიად მაქს* (*Salad Macs*). კორეაში ყიდის *ბალგოვი ბურგერს* (*Bulgogi Burger*) — შემწვარი ღორის ფილეს პურითა და ნიერის საწებლით. ინდოეთში, სადაც ძროხა წმინდა ცხოველად ითვლება, იგი ყველას უშესაძინებლად *მაკ ჩიქენით* (*McChicken*), *ფილეტ-ო-ფიში* (*Filet-O-Fish*), *მაკვეჯი* (*McVeggie*) (ბოსტნეულით ბურგერი), *პიზა მაკფუფსი* (*Pizza McPuffs*), *მაკალი ტიკი* (*McAloo Tikki*) (ცხარე კარტოფლის ბურგერი) და *მაჰარაჯა მაკაი* (*Maharaja Mac*), აგრეთვე ორი ქაითის შეხამებით, სპეციალური საწებლით, სალათის ფურცლებით, ყველით, მკავეულით და ხაჩით სეზამის მარცვლებიან პურზე. საერთო ჯამში, *მაკნალდსი* ადგილობრივ ბაზრებს გლობალური ბრენდით ემსახურება (იხ. მარკეტინგი მუშაობის პროცესში 19.1).

**პროდუქტი**

ხუთი სტრატეგია საშუალებას იძლევა, გლობალურ ბაზარზე მოვახდინოთ პროდუქტისა და მარკეტინგული კომუნიკაციის სტრატეგიების ადაპტირება (იხ. **სურათი 19.3**). თავდაპირველად განვიხილოთ სამ სტრატეგიას და შემდეგ დანარჩენს ორს მივუბრუნდებით.

**პროდუქტის შეუცვლელად გაგრძელება** ნიშნავს პროდუქტის მარკეტინგის უცხოურ ბაზარზე ყველანაირი ცვლილებების გარეშე, როდესაც მაღალი რგოლის მენეჯერები თავიანთ მარკეტოლოგებს ეუბნებიან: „პროდუქტი არ შეცვალეთ და ისე იმოგეთ მისი მომხმარებლები“. თუმცა პირველი ეტაპი უნდა იყოს იმის დადგენა, რამდენად იყენებენ ამ პროდუქტს უცხოელი მომხმარებლები და რა ფორმას ანიჭებენ ისინი უპირატესობას.

პროდუქტის შეუცვლელად გაგრძელება ზოგიერთ შემთხვევაში წარმატებულია, ზოგჯერ კი უკიდურესად წარუმატებელი. *იელის* აიპელები, *ჯილეთის* სამართებლები, *ბლექ & დეკერის* იარაღები და *7-11 სლურფისი* (*Slurpees*) დაახლოებით ერთი სახით წარმატებით იყიდება მთელ მსოფლიოში. მაგრამ როდესაც *ჯენერალ ფულსმა* ბრიტანულ ბაზარზე შეიტანა სტანდარტული *ჯელ-ო ფილეთისი* (*JELL-O Philips*), მან აღმოაჩინა, რომ ბრიტანულ მომხმარებელს ურჩევნია მყარი სახის ვაფლი და კექსი. *ფილფსმა* მოგების მიღება იაპონიაში დაიწყო მხოლოდ მას შემდეგ, რაც შეამცირა ყვავადანების ზომა იაპონური პატარა სამზარეულოებისთვის, ხოლო საპარსებო შეცვლად პატარა ხელფეზე მოსარგებლად. პროდუქტის პირდაპირი გაგრძელება მაღიან მომხიდეველია, ვინაიდან მას არ სჭირდება პროდუქტის განვითარების დამატებითი ხარჯები, საწარმოო პროცესის ცვლილებები ან ახალი რეკლამა. მაგრამ იგი გრძელვადიან პერსპექტივაში შესაძლოა ხარჯიანი იყოს, თუ პროდუქტი მომხმარებლებს კონკრეტულად გლობალურ ბაზრებზე არ დააკმაყოფილებს.

**პროდუქტის ადაპტირება** მოიცავს პროდუქტის შეცვლას ადგილობრივი პირობების ან საჭიროებების გათვალისწინებით. მაგალითად, ფუნჯური მიწოლური ტელეფონების მწარმოებელი *ნოკია* მიწილურ ტელეფონებს ყოველ კონკრეტულ ბაზარს არგვს. ნაკლებად მდიდარი მომხმარებლების მთხოვნების დასაკმაყოფილებლად დიდ განვითარებად ქვეყნებში, როგორცაა ინდოეთი, ჩინეთი

**პროდუქტის გეოსეგვალად გაპროექტება**  
**(Straight product extension)**  
 პროდუქტის მარკეტინგის წარმოება უცხოურ ბაზარზე ყველანაირი ცვლილებების გარეშე.

**პროდუქტის ადაპტირება**  
**(Product adaptation)**  
 პროდუქტის ადაპტირება ადგილობრივი პირობების ან საჭიროებების გათვალისწინებით უცხოურ ბაზრებზე.

„ექ მოაზრებული კითხვა ასეთია: სადამდე უნდა მოხადინოს კომპანია მისი პროდუქტის და მარკეტინგული მდებარეობის ადაპტირება გლობალური ბაზრების მასშტაბით?“

**სურათი 19.3**

ხუთი გლობალური პროდუქტისა და კომუნიკაციის სტრატეგია

კომუნიკაცია

არ შეცვლილი პროდუქტი	არ შეცვლილი პროდუქტის ადაპტირება	განავითარებ ახალი პროდუქტი
პირდაპირი გაგრძელება	პროდუქტის ადაპტირება	პროდუქტის გამოცხრობა (შექმნა)
კომუნიკაციის ადაპტირება	ორმაგი ადაპტირება	

მოახდინე კომუნიკაციის ადაპტირება



და კენია, კომპანია შექმნა სრულყოფილი, გამძლე, მაგრამ დაბალფასიანი ტელეფონები, რომლებიც სპეციალურად მკაცრი საცხოვრებელი პირობების გათვალისწინებით დაამზადა. მაგალითად, მან გამართა მტკიცებამდე კლავიატურა-ეკრანი, რომელიც ძალიან მნიშვნელოვანია მშრალ და ცხელ ქვეყნებში, სადაც გზები უმძესდა არ არის მოპირკეთებული. ზოგიერთ ტელეფონს ეყარა ჩადგმული რადიოაპტენები ისეთი ადგილებისათვის, სადაც რადიო გართობის ძირითადი წყაროა. ასეთი ადაპტირების წყალობით, ნოკია აფრიკისა და შუა აღმოსავლეთის ბაზრის 62.3%-ს აკონტროლებს, ევროპაში — 48.5%-ს, ხოლო აზიაში 41.8%-ს.

კემბელმა დაადგინა, რომ იგი ინჟინერად გასაშვებად თავის პროდუქციაზე მხოლოდ ახალი ეტიკეტების მიკერა არ იყოს საკმარისი:

1990-იანი წლების დასაწყისში ჩინეთში პირველი შესვლისას, კემბელმა კლასიკურ ამერიკულ მშრალ წყინას ჩინური წარწერა გაუკეთა. ვარკვეული დროის განმავლობაში პროდუქტი კარგად იყიდებოდა, მაგრამ როდესაც საბჭოეთში შევიდა, გაყიდვები შემცირდა და კემბელმაც შეწყვიტა საქმიანობა. კომპანია ჩინეთში 2007 წელს დაბრუნდა, მაგრამ მხოლოდ ჩინელი მომხმარებლის ორწლიანი დეტალური კვლევის შემდეგ. მან დაადგინა, რომ ჩინეთში, ისევე, როგორც რუსეთში, სუპის მარტვიად მომზადების მიმართ კულტურული მიდრეკილება არსებობს. ორივე ქვეყანაში სუპების 98% სახლში მზადდება. ასე რომ, კემბელმა ორივემაც ისეთი პროდუქცია შეიტანა, რომლის მეშვეობითაც საბჭოს პირობებში სუპის მომზადების დრო ორსაათნახევრიდან 45 წუთამდე იკლებს. მნიშვნელოვანია პროდუქტის სწორად მიღება. მომხმარებლები თითოეულ ქვეყანაში, როგორც წესი, სუპს კვირაში ოთხჯერ ან ხუთჯერ მიირთმევენ, ამ დროს, როცა აშშ-ში კვირაში მხოლოდ ერთხელ. კემბელის შეფასებით, თუ ორივე ქვეყანაში ერთად სუპების ბაზრის 3%-ს დააკავებს, შეძლებს აწარმოოს აშშ-ის სუპების მთლიანი ბაზრის ტოლფასი საქმიანობა.

**პროდუქტის ბაზომონება (Product invention)**

ახალი პროდუქტების ან მომსახურების შექმნა უცხოური ბაზრებისათვის.

**პროდუქტის გამოგონება** ნიშნავს სხვა ქვეყანაში მომხმარებელთა საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად რამდენიმე ახლის შექმნას. მაგალითად, კომპიუტერული, მანქანათმშენებლობის თუ ტკბილეულის მწარმოებელმა ყველა კომპანია შექმნა ისეთი ტიპის პროდუქცია, რომელიც აკმაყოფილებს დაბალშემოსავლიანი მომხმარებლების საჭიროებებს განვითარებად ქვეყნებში, როგორცაა ჩინეთი და ინდოეთი. ფორდმა შექმნა კაონომიური, დაბალფასიანი ფიგურა მძილი, ისეთი მომხმარებლისათვის ინდოეთში, რომლებიც პირველად ხდებიან მანქანის მფლობელები, ხოლო დიდი ხნის განმავლობაში საუკეთესო ხარისხის შოკოლადი ეწოდებოდა **ქადბური (Cadbury)** შვედ ქმნის პროდუქციას ინდოეთისა და სხვა განვითარებადი ქვეყნების ნაკლებად მიღიარი მომხმარებლებისათვის.

რაც უფრო მეტი ინდოელი იწყებს ფიქრს ნაკლები ფუფუნების მიღებაზე, მით უფრო მეტად იმედოვნებს ქადბური შეიძინოს მდლიონობით ახალი მომხმარებელი ისეთი შეკვლისა და გავლენით, რომელიც მხოლოდ რანდენიმე პენი ღირს. უკვე 60 წელიწადია, რაც ტკბილეულობის ეს მწარმოებელი ინდოეთში მიღწევას და შოკოლადის ბაზარზე 70%-იანი საბაზრო წილით დომინირებს. წლების განმავლობაში ქადბური ფუფუნების ბრენდად მიიჩნეოდა, რომელსაც მხოლოდ ელიტა ყიდულობდა. მაგრამ ამჟამად იგი ინდოეთის დაბალშემოსავლიანი მომხმარებლების უზარმაზარ სეგმენტს უმისრულებს უფრო იაფი პროდუქტის შეთავაზებით. ინდოეთის ბაზარი ჯერ კიდევ აუთვისებელი უდიდესი სეგმენტია — ინდოეთის 1.1. მლარდიანი მოსახლეობის ნახევარზე მეტს ჯერ არც კი გაუსწრავს შოკოლადი. ტკბილეულობის მიწინავე მწარმოებლის უახლესი პროდუქტი ინდოეთის ბაზრის ყველაზე დარბი ვენისათვის არის ქადბური *დეილი მილქ შოთის (Cadbury Daily Milk Shots)* — ლობოს მარცვლის ზომის შოკოლადის ბურთები, რომლის ერთ-ორი შეკვრა მხოლოდ 2 რუპიად იყიდება, რაც დაახლოებით 4 აშშ ცენტია. ქადბური ასევე შექმნა სხვა პატარა ზომის იაფი ტკბილეულობა, როგორცაა *ელეარის (Eclair)*, კარამელი, რომელიც დაახლოებით ორი ცენტს ღირს. 2010 წელს, ქადბურის გაყიდვების ახალი ბაზრები 35%-ს შეადგენდა, ხოლო გაყიდვების ზრდა 60%-ს.

**სტიმულირება**

კომპანიებს შეუძლიათ გამოიყენონ იგივე საკომუნიკაციო სტრატეგია, რომელსაც ისინი ადგილობრივ ბაზრებზე იყენებდნენ ან შეცვალონ ისინი თითოეული ადგილობრივი ბაზრის მიხედვით. განვიხილოთ სარეკლამო შეტყობინებები. ზოგიერთი გლობალური კომპანია მიუღო მსოფლიოში სტანდარტულ სარეკლამო თემას იყენებს. მაგალითად, *უკლზა* გაყიდა მდლიონობით აიპოდი ერთი გლობალური კამპანიის მეშვეობით, რომელშიც ნაწვენები იყო ჯერად ფონზე მოცეკვავი ფიგურების სილუეტები. *უკლზის* ტუბავარი ერთიანია მსოფლიოს 70-ზე მეტ ქვეყანაში, ავსტრალიიდან სენტეუალამდე და ჩუქეთამდე, სადაც პროდუქციის მარკეტინგს აწარმოებს, თუ არ ჩავთვლით ენის სხვაობას.

რა თქმა უნდა, მღერი სტანდარტიზებულ საკომუნიკაციო კამპანიაში შესაძლოა საჭირო გახდეს გარკვეული ცვლილებების შეტანა ენისა და კულტურის განსხვავებების გათვალისწინებით. ● მაგალითად, დასავლეთის ბაზრებზე, *დავის* გაყვინა კამპანიაში *რეალ ბიუთი (Real Beauty)* ნაჩვენები არაინ ქალბატონები ქვედა საცვლით. ახლელ აღმოსავლეთში, სადაც სიმშენებელი დამკვეთი უფრო კონსერვატიულია, კამპანია შეცვალეს, აქ ქალბატონის სახე მხოლოდ პირბადის მიღმა გამოჩინეს.

**კომუნიკაციის ადაპტირება (Communication adaptation)**  
სარეკლამო შეტყობინებათა ადგილობრივ ბაზრებზე მორგების გლობალური საკომუნიკაციო სტრატეგია

# მარკეტინგი კრაქტიკაში 19.1

## გაქორნაღლსი: აღბიღორსი კრაქტიკაში ბაზრაბის მომსახურება გლობალური ბრენღიტი

ამერიკელების უმეტესობა მიიწნეს, რომ *მაკდონალდსი* მისი საკუთარი ბრენდი. *მაკდონალდსის* პირველი ჯიხური კლოფორინაში 1954 წელს გამოწნდა. სამბურგერისა და ჟემწვარი კარტოფილის წარღვი კვების ობიექტზე შეტდა ამერიკული რაღა უნდა იყოს? მაგრამ ეს წწინდად ამერიკული კომპანია ამჟამად უფორ მეტ ჰამბურგერსა და შემწვარი კარტოფილს ქვეყნის გარეტი ყიდის, ვიდრე მის შიგნით. *მაკდონალდსის* 23-მილიარდ დოლარიანი გაყიდვების დაახლოებით 65% გასულ წელს ამწ-ის გარეტი დაფიქსირდა და ადგილობრივი გაყიდვების წრდასთან შედარებეტი მისი საერთაშორისო გაყიდვებეტი ორჯეტი გაიზარდა.

დღეს *მაკდონალდსი* წარმატებელი გლობალური სანარბოა. მისი 32 000 რესტორანი 60 მილიონზე მეტ ადამიანს ყოველდღე ემსახურება 100-ზე მეტ ქვეყანაში. ძალიან ცოტა კომპანია თუ გაწინა *მაკდონალდსზე* მეტი საერთაშორისო მარკეტინგის გამოცდილება. მისი რესტორნების მიღელ მსოფლიოში საერთო გლობალურ სტრატეგიას იზიარებენ – მისახერხებელი საკვები მისაღებ ფასად. არ აქვს წწინშეღობა, სად ხართ მსოფლიოში – მოსკოვში, მონრეალში, მანხასა თუ ჩებოტიგანში (შიჩიგანი) – ყვეღვან შეხედებეტი კარგად ნაცნობ ოქროსღერ რგოლებს და მენიუსს, რომელიც სავეტა *ქუორთერ პაუნდრსებეტი* (Quarter pounders), ბიგ *მაკეტი*, შემწვარი კარტოფილი, მიღქმეღებეტი და სხვა ნაცნობი პრეისკურანტი. მაგრამ *მაკდონალდსი* ამ ზოგად სტრატეგიული სტრუქტურის შიგნით თითოეული ადგლობრივი ბაზრის ნიუანსებზე მორგებას ახდენს.

მისი ნაცვად ფორმულის ადაპტირება ადგილობრივ ბაზარზე ყოველთვის მარტივი არ არის და *მაკდონალდსმა*ც საკმაოდ კარგი გაკვეთილები მიიღო საზღვარგარე მოგზაურობისას. მაგალითად, მისი გამოცდილება რუსეთში – ამ კულტურულად, ეკონომიკურად და პოლიტიკურად საერთოდ განსხვავებულ ბაზარზე.

*მაკდონალდსმა* რუსეთი მიზანში (რომელიც მაშინ საბჭოთა კავშირის ნაწილი იყო) 1976 წელს ამიღო, როდესაც ჯორჯ კოპონმა, *მაკდონალდსის* კანადის ოფისის ხელმძღვანელმა, საბჭოთა ოლიმპიური თამაშების ორგანიზატორებეტი *მაკდონალდსში* წაიყვანა, როდესაც ისინი მონრეალის ოლიმპიურ თამაშებზე ჩავიდნენ. კოპონი გაოცდა, რადენდა მიეწონათ საბჭოთა ქვეყნის წარმოიხდებელბეს *მაკდონალდსის* ჰამბურგერი, შემწვარი კარ-

ტოფილი და სხვა საკვები. შემდეგი 14 წლის განმავლობაში კოპონი რუსეთს 100-ზე მეტჯერ ესტუმრა, თავდაპირველად იმისათვის, რომ საბჭოთა ხელისუღლებსაგან მოეპოვებინა უფლება 1980 წლის ოლიმპიურ თამაშებზე *მაკდონალდსის* მიერ საკვების უზრუნველსაყოფად. შემდეგ კი ქვეყანაში *მაკდონალდსის* რესტორნის გასახსნელად. მან სწრაფად დაადგინა, რომ რუსეთში არავინ იცოდა, რა იყო *მაკდონალდსი*. საბჭოთა კავშირმა მას ორივე მთიხონაზე უარი სტკცა.

საბოლოოდ, 1988 წელს, როდესაც პრემიერმა მიხეილ გარბაჩოვმა რუსული ეკონომიკის კარის გაღება დაიწყო, კომპონმა რგორიღაც მიაღწია შეთანხმებას მოსკოვში პირველი რუსული *მაკდონალდსის* გასახსნელად პუშკინის მოედანზე. მაგრამ ნებართვის მოკვება მხოლოდ პირველი ეტაპი იყო. მის რეალურად გახსნას მრავალი გამოწვევა მოჰყვა. რუსეთის დიდი და ბიუროკრატული სამთავრობო სტრუქტურის გამო *მაკდონალდსი* 200 სხვადასხვა ხელშეწინების მიღება მიუღია მხოლოდ ერთი ობიექტისთვის. მას ასევე სირთულიებეტი შეხვდა სამედიო მომწოდებელბის მოძებეტი ისეთი უზრდლო საკვებისთვისაც კი, როგორიცაა ჰამბურგერი და პური. ადვე-

ნად, მან 45 მილიონ დოლარზე მეტი გადაიხადა ნედლეულის მწარმოებელი სისტემის შესაქმნელად. კანადიან ტექნიკური ექსპერტებეტი კი ჩამოიყვანეს რომ ფერმერების შეხვედრებს, რომ ესნაველებინა როსეტ ბარბარქის (Russet Burbank) კარტოფილის მოყვანა, რომელსაც შემდეგ გამოიყენებდნენ შეშენარი კარტოფილისათვის. *მაკდონალდსმა* გარეეთეე ააშენა საკუთარი პასტორიზაციის ქარხანა ახალი რითი უზრუნველსაყოფად.

როდესაც 1990 წლის იანვარში მოსკოვში, პუშკინის მოედანზე, ბოლოს და ბოლოს, *მაკდონალდსი* გაიხსნა, მან მალევე დაიპყრო რუსეთის მომხმარებელბის გულეტი. თუმცა კომპანია მაინც პრიოლებების წინაშე იდგა. რესტორანი პუშკინის მოედანზე უზარმაზარობა – 26 სალონი აპარატიო (მაზე მეტი, რამდენიც *ვოლბრატის* სუპერცენტრში) და 900 ადგილი (მაშინ, როდესაც ჩვეულებრივ *მაკდონალდსში* ამწ-ში მხოლოდ 40-50 ადგილია). ასეთ პირობებში სამიხილი იყო მომხმარებელბის მომსახურების ლოგისტიკა, რისაც კიდეე უფორ ართუღლებეტი ის ფაქტი, რომ ძალიან ცოტა მუშაკა თუ მომხმარებელს ესმოდა სწრაფი კვების ცნება.

ამერიკული კვების რეგულაციები კარგად იცნობდნენ *მაკდონალდსს*, მაგრამ რუსებს მისი არაღერი ესმოდათ. ანდენად, ახალ ბაზარზე კლიენტების სტანდარტების დასაკმაყოფილებლად ამწ-ის სწრაფი კვების პუნქტებში უნდა მიეწოდებინა ინფორმაცია თავისი თანამომომხმარებელბისთვის იმის შესახებ, როგორ ხვდებოდა *მაკდონალდსში* საკვების მრეუღად მოყვარება. მან განყრგინა რუსი დღეჯერეტი ილინოსში, ჰამბურგერის უნივერსი-



*მაკდონალდსი* არის „გლობალური ბრენდი, რომელიც ემსახურება ადგილობრივ ბაზრებს“. მისი რესტორანი პუშკინის მოედანზე, მოსკოვში ყველაზე გადაჭარბებული *მაკდონალდსის* მსოფლიოში.



ტექტი და 630 ახალ მუშაკს (რომელთა უმეტესობა ვერ განსხვავებდა ქათმის მკანავებს (McNuggets) ვე მაკაფინისგან (Egg McMuffin) 16-20 საათიანი ვადამზადების კურსი გაატარეს ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებზე, როგორცაა ხორცის პაკტის დამზადება, ფლო-ოფისი (File-O-Fish) სენდვიჩის ასმება და მომსახურება ღამით. იმ დღეს მაკდონალდს მომხმარებელთა „გადამზადებაც“ კი მოუხდა – მოსკოველების უმეტესობას არც კი ენახა სწრაფი კვების რესტორანი. რიგში მდგომ მომხმარებლებს ურეგულდნენ სხვადასხვა სახის ვიდეოროლებს, რომელთა მეშვეობითაც ისინი იგებდნენ ყველაფერს – დანეყნული იმით, როგორ შეეკეთათ და დაედავებთ დახლოვან, დამთავრებული სავარძელზე პალტოს გადაკიდებითა და პეგ მაკისათვის თავის გაერთიებით.

მოსკოვის ახალმა მაკდონალდსმა საოცრად დაინყვ საქმიანობა. 50 000 მომხმარებელმა მოიყარა თავი რესტორანთან გახსნის პირველ დღეს. როგორც სწევია, მაკდონალდსმა დაუყოვნებლივ დაიწყო საზოგადოების ჩართვა. გახსნის დღეს მან 700 მოსკოველ უდგამამო ბავშუს დიდი ნუველები მოუწყო და იმ დღეს შემოსული მთლიანი თანხა მოსკოვის ბავშვთა ფონდს გადაურჩია.

დღეს, პირველი რესტორნის გახსნიდან 20 წლის შემდეგ, მაკდონალდსი ყვევს რუსეთში. პუშკინის ქუჩაზე არსებული რესტორანი მსოფლიოში ყველაზე ხალხმრავალი ადგილია, ხოლო რუსეთი ოქრის გვირგვინია მაკდონალდსის გლობალური იმპერიის. რუსეთში არსებული კომპანიის 245 რესტორნიდან თითოეული წელიწადში მშობლად 90 000 ადამიანს ემსახურება – რაც როჯერ ალ-

მატება 122 სხვა ქვეყანაში მდებარე მაკდონალდსის თითოეული მაღაზიის კლიენტების.

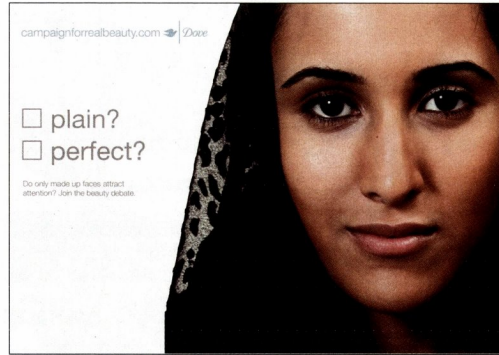
მიუხედავად მსურველთა გრძელ რიგებისა, მაკდონალდსი სამკაოდ დაკვირვებით ადევნებს ფილსურს, რამდენად სწრაფად ავარიოებს საქმიანობას რუსეთში. ბოლო წლებში მან დაიწყო სწრაფი ზრდის სტრატეგიის კონტროლი და მეტი ყურადღება გაამხვილა პროდუქტისა და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებასა და შემოსავლიანობაზე. მის მიზანს წარმოადგენს არსებული რესტორნებიდან რაც შეიძლება მეტი მოგების მიღება და ნელა, მაგრამ მომგებიანად ზრდა. ამის განხორციელების ერთ-ერთი გზაა მენიუში ახალი დასახელების კერძების შეტანა მომხმარებელთა მისაზიად დღის სეზონებისა მონაკვეთში. ამდენად, როგორც აშშ-ში მრავალი წლის წინათ, რუსეთში მაკდონალდსმა საუზმის დროც დაამატა.

მიუხედავად იმისა, რომ რუსი მოსახლეობის მხოლოდ 5% მიირთმევს საუზმეს სახლივან გარეთ, უფრო მეტი ადამიანი, რომელიც სამსახურამდე დიდ მანძილს გადის, სახლიდან შედარებით ადრე გამოდის, რომ თავი აარიდოს ვადატვირთულ მოძრაობას. კომპანია იმედოვნებს, რომ საუზმის მენიუ სამკაოდ მომხმარებელი იქნება მათთვის, ვინც სამსახურში მისვლამდე გზად მაკდონალდსთან გაერდება. თუმცა, როდესაც სწრაფი კვების ქსელმა სასაუზმე ვალენტებზე დაამატა, მან დილის საათებში ვაუქსმა ტრადიციული ჰამბურგერი. როცა მრავალმა კლიენტმა დაიჩილა „ჰამბურგერის მოხმარებდნენ ამოღების“ შესახებ, მაკდონალდსმა შემოიღო მწვერ მაკდონალდსი (Fresh McMuffin) – პრეტანული მაფინის სოსითი, ყველით, საღაითი ფურცლებით,

პომიდვრით და განსაკუთრებული სანელებით. ახალი სენდვიჩი უკვე იქცა ჰიტად.

რესტორანში რიგების შესამკირებლად და ავტომატურად მოსაზიად, მაკდონალდსი რუს მომხმარებლებს ასევე სთავაზობს საშუალებას, მანქანიდან გადმოუსვლან შეიძინონ პროდუქტია. თავდაპირველად, მრავალი რუსი ვერ ჩასწვდა ამ მომსახურების აზრს. სამაგიეროდ, მათ მიიღეს მომსახურება, როგორც კიდევ ერთი რიგი, სადა ყოველმდენე საკვებს, აწერდნენ მანქანას და შეიძლებოდა შეეკრებოდა. რუსულ მანქანებს ხშირად არ აქვს ფინჯანის დასადებით მონყობილობა. ასე რომ, იმ კლიენტებმა, რომლებიც მანქანებში ისხდნენ, სასწულს ნაკლებად ყიდულობდნენ. მაგრამ უფრო მეტი მომხმარებელი ეჩვევა მანქანიდან გადმოუსვლად ყიდვის და მაკდონალდსი ობიექტების დაახლოებით ნახევარში უკვე სთავაზობს ასეთ მომსახურებას.

მაკდონალდსმა თავისი ფორმულა რუსეთში ადაპტირებულ გახადა. ასევე მარკეტინგი და საქმიანობა ადგილობრივი მომხმარებლების განსაკუთრებულ მოთხოვნებსა და სხვა ძირითად გლობალურ ბაზრებს მაგრამ მაკდონალდსი გლობალური ბრენდია, მაგრამ მომხმარებლებისათვის მთელი მსოფლიოს მასშტაბით სწრაფად ხდება საკუთარი ბრენდი. მაკდონალდსი ევროპის ადმინისტრაციული დირექტორი ამბობს: „ევროპის მასშტაბით, 40 სხვადასხვა ბაზრის პირობებში, 40 განსხვავებულ გემოვნებას. თითოეულ კონკრეტულ ბაზარზეც არსებობს შესაბამისი განსხვავებები. ჩვენ ადგილობრივი ბაზარი, მაგრამ გლობალური ბრენდი ვართ“.



● აუცილებელია თვით ყველაზე დახვეწილი და მაღალი სტანდარტების მქონე გლობალური სარეკლამო კამპანიის ადაპტირება კულტურული განსხვავებების გათვალისწინებით. დასავლეთის ბაზრებზე, დავით რეჯი ბოულის კამპანიაში ჩანდნენ ქალბატონებს საცვლებით. მაგრამ ახლო აღმოსავლეთში, სადაც დამოკიდებულება სინთეტის მიმართ კონსერვატიულია, მოხდა ამ რეკლამების მოდიფიცირება, რომ ეჩვენებინათ ქალბატონი მხოლოდ პირბადის მიღმა.

გლობალური კომპანიები ხშირად სირთულეს აწყდებიან ენობრივი ბარიერის გადალახვისა და ამას შეეყვანა მოხვევა მცირედი უგერბულობა ან საშირელი კრიზი. ერთი შეხვედით არასაზიანი ბრენდის სახელი და სარეკლამო ფრაზები სხვა ენაზე შესაძლოა ადვილად მნიშვნელობებს გულისხმობდეს. მაგალითად, იტალიური კომპანია ტრაფიკანტს (Traficant) მინერალური წყალი საინტერესოდ მიიღეს ესპანეთში, სადაც ეს სახელი ითარგმნება, როგორც „ნარკოდილერი“. ხოლო მოტორილას ჰელმოტო (Hellomoto) შეტყობინების ზარის ტონალა ინდიეთში გაისმის, როგორც „გამარჯვება, ჩემო მსუქანი“ (იხ. მარკეტინგი მუშაობის პროცესში 19.2. სადაც მოცემულია კიდევ უფრო მეტი ენობრივი უხეშ-სიდედომები საერთაშორისო მარკეტინგში).

კომპანიები კომუნიკაციის ადაპტირების სტრატეგიას მიხედვენ და მათ საუკვლამო შეტყობინებებს სრულად არებენ ადგილობრივ ბაზრებს. აშშ-ში კვლევის რეკლამები ხელს უწყობს კვლევის ბურლელულების პროდუქტის გემოსა და კვებითი პრეტენზიების რეკლამებებს კონკურენტ ბრენდებთან შედარებით. საფრანგეთში, სადაც მომხმარებლები მცირე რაოდენობით რეკს სჯავენ და მსუქან საუზმეს მიირობენ, კვლევის რეკლამებმა უნდა დაარწმუნონ მომხმარებლები, რომ ბურლელუელი

გემრიელი და ჯანსაღი საკვებია დილით. ინდოეთში, მრავალი მიომზარებელი მიირთმევს მსუფთავ საუზმეს, სადაც შემწვარი კერძები ჭარბობს, კელოგის რეკლამა კი არწმუნებს საზოგადოებას, რომ გადადიროთ უფრო მსუბუქ, წიფიერ, დიეტურ საუზმეზე.

ასევე, *კოკა-კოლა* ყიდის დაბალკალორიულ სასმელებს, მაგალითად დიეტურ *კოკას* ჩრდილოეთ ამერიკაში, დიდ ბრიტანეთსა და ახლო და შორეულ აღმოსავლეთში, მაგრამ სხვაგან მას ეწოდება *კოკუ ლაითი*. დიეტური *კოკას* გლობალური ბრენდმენეჯერის თანახმად, განპარუნილია ქვეყნებში *კოკუ ლაითის* რეკლამები. „აშშ-ში ამ არაალკოჰოლური სასმელის პოპულარიზირებას ახდენენ, როცა გოგონა სურვილის საგანს“. ეს „სურვილის პოპულარიზება“ ერთგვარი კვლევისმაგვარია, რომელიც გვიჩვენებს, რომ *კოკა-კოლა ლაითის* მსოფლიოს სხვა ქვეყნებში მიიწინევენ ცოცხალ ბრენდად, როგორც სექსუალური თავდაჯერებულობის სახეს“ (ნახეთ ეს და სხვა რეკლამები YouTube-ზე: [www.YouTube.com/watch?v=Tu5dku6YKHA](http://www.YouTube.com/watch?v=Tu5dku6YKHA)).

## ფასი

საერთაშორისო მასშტაბით ფასების დაწესებასთან დაკავშირებით კომპანიებს მრავალი საკითხის გათვალისწინება უწევთ. მაგალითად, როგორი ფასები უნდა დააღოს თავის პროდუქციას გლობალურად *სიონილი ბლექ & დეკერმა?* მას შეუძლია გლობალურად სტანდარტული ფასი დააწესოს, მაგრამ იგი ღირბო ქვეყნებში ძალიან მაღალი იქნება, ხოლო მდიდარი ქვეყნებისათვის არც საშუალოც დაბალი. მას შეუძლია ისეთი ფასი დააღოს, რომელსაც ყოველი ქვეყნის მიომზარებელი აიტანს, მაგრამ ეს სტრატეგია უგულვებელყოფს რეალური ფასის განსხვავებებს ამა თუ იმ ქვეყანაში დაბოლოს, კომპანიას შეუძლია გამოიყენოს ხარჯების სტანდარტული ფასნამატო ყველგან, მაგრამ ასეთი მიდგომაში შესაძლოა ზოგიერთი ქვეყანაში, სადაც ხარჯები მაღალია, არავის მოუწდეს *სიონილი ბლექ & დეკერის* შემენა.

შოხენდავად იმისა, როგორ აწესებენ კომპანიები ფასებს თავიანთ პროდუქციაზე, მათი ფასები სხვა ქვეყნებში, რა თქმა უნდა, უფრო მაღალი იქნება, ვიდრე ადგილობრივად იმავე პროდუქციაზე. *ფელის აიგედი*, რომელიც 600 აშშ დოლარად იყიდება აშშ-ში, დიდ ბრიტანეთში 750 დოლარი ღირს. რატომ? *ფელი* ფასების ესკალაციის პრობლემის წინაშე დგას. მან საქარხნი ფასს უნდა დაემატოს ტრანსპორტირებისა და ტარიფების ხარჯი, იმპორტის ზღვარი, ბიოუმად და ცალკობით მოვარებითა ფასნამატო. ხარჯებიდან გათმობინარე, კომპანიას იგივე მოვება რომ მოუტანოს, პროდუქტი სხვა ქვეყანაში თირიან ზუთიერე მეტ ფასად უნდა გაიყიდოს.

ამ პრობლემის დასაძლევად, როდესაც განვიტარებთ ქვეყნებში პროდუქცია ნაკლებად მდიდარ მიომზარებლებზე იყიდება, მრავალი კომპანია ქმნის შედარებით მარტეკ ან პატარა ვერსიას, რომელიც შესაძლოა უფრო დაბალ ფასად გაიყიდოს. მაგალითად, ჩინეთსა და სხვა მზარდ ბაზრებზე *დელი* ყიდის *ვისტრის (Vostro)* გამარტეკებულ პერსონალურ კომპიუტერს 399 აშშ დოლარად, ხოლო *უნილევერი* და *პროქტერ & გემბლი* ყველანიარ სამომზარებლო საქონელს სთავაზობს მიომზარებელს — შამპუნიდან დაწვებული, კბილის პასტით დამთავრებული, ნაკლებად ხარჯიანი ფორმულირებით და მცირე შეფუთვით, შედარებით მისაღებ ფასად.

კიდევ ერთი პრობლემა ფასების დაწესება საქონელზე, რომელსაც კომპანია უცხოეთი ფილიალებში აგზავნის. თუ კომპანია მას უფრო დიდ ფასს ადებს, საბოლოოდ იმ ქვეყანაში დიდი ტარიფების გადახდა მოუწევს. ხოლო თუ ძალიან პატარა ფასს ადებს, მას შესაძლოა ბრალი დახდონ საქონლის იაფად გაყიდვაში, რომელიც ფიქსირდება მაშინ, როდესაც ფასი პროდუქციის გამოშვებაზე გაწეულ ხარჯებზე დაბალია (ე.წ. დემპინგი).

მაგალითად, აშშ ჩინურ პროდუქციაზე — საბურავებიდან დაწვებული, ქათმის ხორციით დამთავრებული — რომელსაც არარეალური ფასები ადებს, გადასახადებს სერიოზულად ზრდის. ერთ-ერთი ასეთი პროდუქტის ტიპია გაზისა და ნავთობის ჭაბურღილებში გამოყენებული მილები. შესალოა დიდად მიომზებულად არ იმისი, მაგრამ ეს 11-მილიარდდოლარიანი ბაზარია, რომელშიც ჩინურ იმპორტს 10% უკავია. როდესაც ამერიკული კომპანიების ჯგუფმა უკმაყოფილება გამოთქვა იმის შესახებ, რომ ჩინური კომპანიები ამ საქონელს საბაზროზე დაბალ ფასად ყიდიან, აშშ-ის ვაჭრობის დეპარტამენტი დათანხმდა და დააწესა 99%-იანი გადასახადები ჩინეთიდან მიღების იმპორტზე. სხვადასხვა ქვეყნის მთავრობები ყოველთვის აჯივრდებიან დემპინგის დროს წარმოქმნილ დარღვევებს და ხშირად კომპანიებს აიძულებენ, იმავე ან მსგავს პროდუქციას სხვა კონკურენტებისმაგვარი ფასები დაადონ.

გლობალურ ფასარმოქმნაზე ბოლდვინდელმა ეკონომიკურმა და ტექნოლოგიურმა ძალებმა შესაბამისი გავლენა მოახდინეს. ● მაგალითად, ინტერნეტი გლობალურ ფასთა განსხვავებებს უფრო აშკარას ხდის. როდესაც



● ინტერნეტი გლობალურ მასშტაბით ფასების განსხვავებებს კიდევ უფრო აშკარას ხდის და კომპანიებს აიძულებს, ფასები საერთაშორისო თვალსაზრისით კიდევ უფრო სტანდარტული გახადონ.



# მარკეტინგი პრაქტიკაში 19.2

## გლობალური მარკეტინგი: დაუპირი, რა ენით საუბრობ!

მრაველი გლობალური კომპანია სირთულეს განიცდის ენობრივი ბარიერის გადალახვაში, რისი შედეგიც ზოგჯერ უბრალო დაბნეულობაა, ზოგჯერ კი – სრული ფიასკო. ერთი შეხედვით არასახანო სარეკლამო ფრაზები დამალულ და არავაძინაზულ მნიშვნელობას მოიცავენ სხვა ენებზე თარგმნის შემთხვევაში. დაუკვირვებლმა თარგმანმა მარკეტოლოგი უცხოელი მომხმარებლის თვალში შესაძლოა საკმაოდ სულელურ მდგომარეობაში ჩააგდოს.

კლასიკური ენობრივი შეცდომები მოიცავს სტანდარტული ბრენდის სახელებს, რომლებიც კარგად არ ითარგმნება. როდესაც *კოკა-კოლა* პირველად მოხვდა *კოლუს* მარკეტინგ ჩინეთში 1920-იან წლებში, მან შექმნა ჩინური იეროგრაფების მთელი ჯგუფი, რომლებიც წარმოითქმის პროდუქტის სახელს ჰგავდა. სამწუხაროდ, იეროგრაფები თარგმანი ზუსტად ამას ნიშნავდა: „უკმაზე ცილ-ნასმულ თავკომბალას“. ახლა ჩინური *კოლუს* ბოთლებზე მითავსებული იეროგრაფების თარგმანი ასეთია: „ზედნიერება პირში“.

რამდენიმე თანამედროვე მარკეტოლოგს იგივე პრობლემები შეექმნა ბრენდის სახელებთან მიმართებით ენის ბარიერის კუთხით. *შევის* (Chevy) *ნოვა* (Nova) ესპანურად ითარგმნება, როგორც *ნო ვა No va* – „არ გამოდის“. *ჯენერალ მოტორსმა* შეიცვალა სახელი და დაარქვა მას *კარიბე* (Caribe) (ესპანური სიტყვა კარიბის ზღვის აღსანიშნავად) და გაყიდვებიც გაიზარდა. *როს-როსსა* უარი თქვა სახელზე *სილვერ მისტ* (Silver Mist) გერმანულ ბაზარზე, სადაც სიტყვა „Mist“ ნიშნავს „ნებს“. ასევე *სანბენი* (Sunbent) გერმანულ ბაზარზე შევიდა *მისტ ტეკის* – თმის დასახვევი უთითი. როგორც მოსალოდნელი იყო, გერმანელებს „ნებსის კვერთხის“ გამოყენება დიდად არ იზიდავდა. *იკეა* რეკლამა გაუკეთა ბავშვების საწერ მაგიდას, სახელად *ფარტფულუ* (FARTFULL) (შეუდრიად ეს სიტყვა ნიშნავს „სწრაფს“); და მან სულ მალე შეწყვიტა ამ პროდუქტის გამოშვება.

ლონდონურმა ფირმა *ინტერბენდი* (Interband), რომელმაც შექმნა ისეთი ოჯახური სახელები, როგორცაა *პროზაკი* (Prozac) და *აკურა* (Acura), ახლანაშ შეადგინა საბრენდო სახელის – „სირცხვილის დარბაზის“ სია, რომელიც შეიცავდა ამ და სხვა უცხოური ბრენ-

დების სახელებს, რომლებსაც, როგორც ნენი, ვერასოდეს შეხვდებით ადგილობრივი კონსუმერის სუპერმარკეტში. ეს არის *კრაპის* (Krapp) ტულეტის ქაღალდი (დანია), *პლოპის* (Plopp) შოკოლადი (სკანდინავია), *ქრასპი ფრუტის* (Craspy Fruit) ბურლუდული, *პუს* (Poo) კერის (ცხაზე საწებელი) ფეხილი და *ფუტის* (Pschit) ბილინაობი (საფრანგეთი).

მოგზაურები ხშირად აწყდებიან „კარგ“ რჩევებს კომპანიებისგან, რომელთა მნიშვნელობა თვდაპირველსაგან ძლიერ განსხვავდება. ერთ-ერთ შედეგურ რესტორმში მენიუში ამაყად წერია: „ჩვენი ლეიონები დამამედებლად არაფერს გაირდებთ“. ერთ-ერთ იაპონურ სასტუმროში დაკიდებული მჭკობრებია: „ატქვენ შეგიძლიათ მოალოე შეტყობი მოატყუეთ“. რომში სამრეცხაობა ასეთ წარწერას შეხვდებით: „ქალბატონებო, დატოვეთ თქვენი სამოსი აქ და გაატარეთ დღე კარგად“.

სარეკლამო თემები თარგმანით ხშირად იგებენ ან აგებენ. *ლუი კუურს* (Coors) დევიზი „*მოეშვი კუურსთან ერთად*“ ესპანურში ასე გამოვიდა: *გადი კუჭში კუურსთან ერთად*“. *კოკა-კოლს* „*კოკუი გავტყობ ცხოვრებას*“ თემატიკა იაპონურში ასეთნაირად გადაითარგმნა „*კოკუი მკვდრეთით აღადგენს თქვენს წინაპრებს*“. რძის წარმოებამ კი მოვიყვანებთ შეიტყო, რომ მისი ამერიკული სარეკლამო კითხვა „*გაქეთ რძე?*“ მექსიკაში უფრო პროვოკაციულად ითარგმნა – „*მოგადით რძე?*“, ხოლო ჩინეთში *კა-ფუცეს* (KFC) დევიზი „ისეთი კარგია, რომ თითებს გაილოკავ“, თარგმანში გაიპარეს, როგორც „*იქამ თითებს*“. შოტლანდიის *პულოუმტოი* ზარი ინდოეთში ასე გამოითქმის: „*გამარჯობა, მსუქანა*“. მაშინაც კი, როდესაც ერთსა და იმავე ენაზე საუბარი, თითოეულ ქვეყანაში

სიტყვების გამოყენება სხვადასხვაა. ამდენად, კლასიკური ბრტყალული სარეკლამო დევიზი *ელექტროლუსის* (Electrolux) მტკერასსურტეხისათვის „*არაფერი ისე არ მრტყატავს, როგორც ელექტროლუსი*“ – მცირე რაოდენობის მომხმარებელს თუ შიზნიდავს აშშ-ში.

ამდენად, ენობრივი ბარიერის გადალახვა იმაზე მეტს ნიშნავს, ვიდრე მხოლოდ სახელებისა და დევიზების სხვა ენაზე თარგმნა. სიტყვების მნიშვნელობებისა და ნოვანსების მიღმა, საერთაშორისო მარკეტოლოგებმა ასევე უნდა გაითვალისწინონ ისეთი საკითხები, როგორცაა ფონეტიკური მნიშვნელობა და ისტორიულ ფიგურებთან, ლეგენდებთან და სხვა ფაქტორებთან კავშირიც კი. ერთ-ერთი კონსულტანტი თარგმანის საკითხებში აცხადებს: „*ატქვენ შეგიძლიათ ამოღოლოთ ცხანა, თარგმანით და სხვა ბაზარზე დალით*“. „*სიტყვასიტყვით თარგმანი მხოლოდ არაფერს მომტანია, უნდა მოხდეს შესაბამისი მნიშვნელობის მორგება*“, – აცხადებს მორე, – *თუ ვერ ჩანვდობთ იმას, რას უცნებნა თქვენი ბრენდი უცხოურ ბაზარს, ალბათ, უკეთესია არც კი გაიტანოთ საჯაროდ*“.



გლობალური ენობრივი ბარიერები: მოგვიერთი სტანდარტული სახელი კარგად ვერ ითარგმნება. ატქვენ ასეთი ფრანგული ლინინათის ბრენდს ვერასადროს ნახათ ადგილობრივ კოორეგში.

კომპანიები თავიანთ პროდუქციას ინტერნეტით ყიდიან, მომხმარებლებს შეუძლიათ დაკვირდნენ, რა ფასად იყიდება ესა თუ ის პროდუქცია სხვადასხვა ქვეყანაში. მათ კონკრეტული პროდუქტის შეკვეთა შეუძლიათ პირდაპირ კომპანიიდანაც ან დილერის მეშვეობით, რომელიც ვველაზე დაბალ ფასად სთავაზობს მას. ეს კომპანიებს აიძულებს, საერთაშორისო ფასწარმოქმნა უფრო სტანდარტული გახადონ.

### სადისტრიბუციო არხები

საერთაშორისო კომპანიამ პროდუქციის საბოლოო მომხმარებლისათვის დისტრიბუციის პრობლემას მთლიანი არხის გადასახედიდან უნდა შეზღუდოს. **● სურათზე 19.4** მოცემულია ორი მთავარი კავშირი გამყიდველსა და საბოლოო მომხმარებლებს შორის. პირველი კავშირი — სადისტრიბუციო არხები ქვეყნებს შორის — კომპანიის პროდუქციას წარმოების პუნქტებიდან იმ ქვეყნების საზღვრებამდე აგზავნის, სადაც ისინი იყიდება. მეორე კავშირი — არხები ქვეყნებს შვინთ — პროდუქცია



● სადისტრიბუციო არხები ძლიერ განსხვავდება სხვადასხვა ქვეყანაში. ინდოელი მომხმარებლებისათვის გამძლე, ხელმისაწვდომი ტელეფონების მიყიდვით, *ნოკიამ* შეცვალა საკუთარი სადისტრიბუციო სტრუქტურა, რაც ასევე მოიცავდა მკვეთრი ლერწმ ფერის *ნოკიას* ბრენდის ფურცლებს, რომლებიც მთელ ქვეყანაში გადაადგილებიან, რომ მომორბეულ სოფლებს მიადნონ.

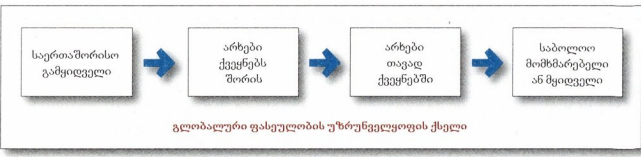
მათი ბაზრის საბაზრო წერტილებიდან საბოლოო მომხმარებლებამდე მიაქვს. არხის საერთო გადასახედიდან მხედველობაში მიიღება მთლიანი გლობალური მომხმარებლის ჯაჭვი და მარკეტინგული არხი. ამის გათვალისწინებით, იმისათვის რომ კარგი კონკურენცია საერთო მასწავლებით განხორციელდეს, კომპანიამ ფექტურად უნდა შექმნას და მართოს მთლიანი გლობალური ფასეულობის მიწოდების ქსელი.

სხვადასხვა ქვეყნის სადისტრიბუციო არხები განსხვავებულია ქვეყნების შვინთ. საკმაოდ დიდია სხვაობა თითოეული ქვეყნის ბაზრის მომსახურე შუამავლების რაოდენობასა და ტიპებს შორის, ისევე, როგორც ამ შუამავლების მომსახურე სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურებს შორის. მაგალითად, თუ აშშ-ში დომინირებენ დიდი საცალო ვაჭრობის ქსელები, ცალკობით ვაჭრობის უმეტესი ნაწილი სხვა ქვეყნებში მცირე და მრავალი დამოუკიდებელი ცალკობით მოვაჭრის მიერ ხორციელდება. ინდოეთში, მილიონობით ცალკობით მოვაჭრე ფლობს პატარა მაღაზიას ან ყიდის პროდუქციას და ბაზრებზე ამყენად, ხელმისაწვდომი ტელეფონების ინდოელი მომხმარებლებისათვის მისაყიდად *ნოკიას* საკუთარი სადისტრიბუციო სტრუქტურის (არხის) შექმნა მოუხდა.

ინდოეთში *ნოკია* მობილური ტელეფონებით ვაჭრობის საცალო პუნქტების 90%-ში იყიდება. საკარაულოდ, ინდოეთში ტელეფონების გაყიდვის 90 000 საცალო პუნქტია თანამედროვე მაღაზიებიდან დაწყებული, მიძირები ვიზუბრებით დამთავრებული. ეს ართულებს კონტროლს, როგორ ხდება პროდუქციის მომხმარებლებისათვის წარდგენა და მიწოდება...თქვენ უნდა გესმოდეთ, სად ცხოვრობენ დამაინები, როგორ ურჩევიათ საყიდლებზე საარული, — აცხადებს *ნოკიას* აღმასრულებელი დირექტორი, — იმისათვის რომ დამაინებს მისწვედ, საჭიროა იმუშაო ადგილობრივი ტრანსპორტით — *ხოჯერ* ველოსიპედი და რიქსიოც კი. ● ინდოეთის სოფლის სეგმენტის მისაღწევად *ნოკიამ* შექმნა საკუთარი მკაფიო ლურჯი ფერის ფურცლების ფლოტი, რომლებიც ქვეყნის მასშტაბით დგაიან. მუშაკები ამ ბორბლებზე მთავსებულ რეკლამებს აყენებენ სოფლებში, როგორც წესი, ბაზრის ან საფესტივალო დღეებში. როდესაც საზოგადოება გარს შემოხვება, კომპანიის წარმომადგენლები მათ უხსიან, როგორ მუშაობს ტელეფონები და როგორ შეიძლება მათი შესყიდვა. *ნოკია* დისტრიბუციას მინიატურტოლებითაც ახორციელებს, რომელიც საშუალებითაც შესაძლებელია უფრო მოშორებულ ადგილებში მისვლა. პროდუქტის განვითარებისა და ინოვაციური არხების წყალობით, *ნოკია* ინდოეთის მობილურების ბაზრის 50%-ს ფლობს.

სადისტრიბუციო არხები ქვეყნებს შორის და უშუალოდ მათში მიძლი მხოვლის მასშტაბით საკმაოდ განსხვავდება. მაგალითად, აშშ-ში, *ნოკია* ტელეფონების დისტრიბუციას აწარმოებს საკმაოდ დახვეწილი და პროფესიონალი ცალკობით მოვაჭრების მეშვეობით, ინდოეთის უფრო რეაიონულ ნაწილში კი მთელ გზებზე დადიან *ნოკიას* ეტიკეტებიანი ფურცლები.

● **სურათი | 19.4**  
მთლიანი არხის ცნება საერთაშორისო მარკეტინგისათვის





ასევე, *კოკა-კოლა* სადისტრიბუციო მეთოდების ადაპტირებას ახდენს გლობალურ ბაზრებზე ადგილობრივ გამწვევების დასაკმაყოფილებლად. მაგალითად, მონტევიდეოში (ურუგვაი), სადაც გზაზე გადაჭრითილი შიშაობაა და პრობლემა მანქანის დაყენება, *კოკა-კოლამ* შეისყია 30 პატარა, ეკონომიკური, სამბორლიანი ზაბის (ZAP) ალტერნატიული სატრანსპორტო ტვირთმზიდები. ეს პატარა ტვირთმზიდები დაახლოებით 1/5 საწვავს მოიხმარენ და გაცილებით ადვილად მოხრებენ გადაჭრითულ ქუჩებში. ქალაქგარეთ კი, *კოკა-კოლა* იყენებს ხელით მიტანის მომსახურებას. ჩინეთში 10 000-ზე მეტი *კოკა-კოლას* გაყიდვების წარმომადგენელი აწყოებს რეგულარულ გასვლებს მცირე ცალით-თითმაჭრებთან, ხშირად ფხვით ან ველისაიდეთ. ყველაზე მეტად იზოლირებული ადგილებზე მისანახულელებად, კომპანია მზირად ვირებსაკ ეყენებს. ტანზანიაში *კოკა-კოლას* პროდუქციის 93% ველისაიდებით ან ურმებით რიცდება.

კომპანია  
კომპანია,  
მუხედავად

ნარმოების ქვეყნისა, თავს ქემარობად გლობალურ ორგანიზაციად მოაზრებს. ისინი მთელ მსოფლიოს განიხილვენ, როგორც ერთ უსაზღვრო ბაზარს. მაგალითად, მოხუცდავად იმისა, რომ ზონიტის შტაბ-ბინა ჩიკაგოშია, იგი უპრობლემოდ ყიდის თავის თვითფრინავებს ლუფთანზაზე (Lufthansa), ეარ ჩაინასა და ემერსონს ერლანინზე.

## გლობალურ მარკეტინგულ ორგანიზაციებში პარკეტინგის მნიშვნელობა

კომპანიები საერთაშორისო მარკეტინგულ საქმიანობას, სულ მცირე, სამი სხვადასხვა გზით მარტავენ: მათი უმეტესობა თავდაპირველად აცალიბებს საექსპორტო განყოფილებას, შემდეგ ქმნის საერთაშორისო სამმართველოს, ბოლოს კი არსდება გლობალური ორგანიზაციები.

როგორც წესი, კომპანია საერთაშორისო მარკეტინგში უბრალოდ, თავისი საქონლის სხვაგან გაგზავნით ერთდება. თუ საერთაშორისო გაყიდვები იზრდება, კომპანია აცალიბებს საექსპორტო განყოფილებას, შემოკავს გაყიდვების მენეჯერი და ნიშნავს რამდენიმე ასისტენტს. გაყიდვების ზრდასთან ერთად, საექსპორტო განყოფილებას შეუძლია გაფართოვდეს და რამდენიმე მარკეტინგული მომსახურებას მოიცვას, რათა აქტიურად ემსახუროს ბიზნესს. თუ ფირმა ერთობლივ საწარმოებში ან პირდაპირ ინვესტიციებში გადადის, ექსპორტის განყოფილება უკვე აღარ იქნება შესაბამისი.

მრავალი კომპანია ერთდება რამდენიმე საერთაშორისო ბაზარში და საწარმოში. კომპანიას შეუძლია აწარმოოს ექსპორტო ერთ ქვეყანაში, გასცეს ლიცენზია მეორეში, ერთობლივი საწარმო ექონიოს მესამეში და ფლობდეს ფილიალს მეოთხეში. ადრე თუ გვიან, იგი შექმნის საერთაშორისო განყოფილებებს ან ფილიალებს ყველაიანოი საერთაშორისო საქმიანობის საწარმოებად.

საერთაშორისო განყოფილებები სხვადასხვანაირადაა მოწყობილი. საერთაშორისო განყოფილების კორპორაციული პერსონალი შედგება: მარკეტინგის, წარმოების, კვლევის, ფინანსური, დაგეგმვისა და გაყიდვების პერსონალის სპეციალისტებისაგან. იგი სხვადასხვა განყოფილებას დაეკარგებათა და მომსახურებით უზრუნველყოფს, რომელთა მოწყობა შესაძლებელია სამი სხვადასხვა გზით. სხვადასხვა ქვეყანაში მენეჯერები ხელმძღვანელობენ გაყიდვების პერსონალს, გაყიდვების ფილიალებს, დისტრიბუტორებსა და ლიცენზიანტებს. ან კიდევ მხოლოდ პროდუქტების ვაჭურები, რომელთაგან თითოეული პასუხისმგებელია სხვადასხვა პროდუქტის ვაჭურების მსოფლიო გაყიდვებზე. დაბოლოს, საერთაშორისო ფილიალები, რომელთაგან თითოეული პასუხისმგებელია საკუთარ გაყიდვებსა და მოგებაზე.

მრავალმა ფირმამ უკვე გაიარა საერთაშორისო განყოფილების ეტაპი და ჭეშმარიტ გლობალურ ორგანიზაციად გადაიქცა. ● მაგალითად, რეჩიტ ბენკისერი (*ერ-ბი*) (Rechitt Benckiser (RB)), საოჯახო, ჯანდაცვის, პირადი მოვლისა და სამომხმარებლო პროდუქტის 11-მილიარდ-დოლარიანი ევროპული მწარმოებელი სხვადასხვა ნაწილობი პრენდებით (Air Wick, Lysol, Woolite, Calgon, Mucinex, Clearasil, French's და სხვა მრავალი — [www.rb.com](http://www.rb.com)):



● ევროპული საოჯახო, ჯანდაცვის, პირადი და სამომხმარებლო საქონლის მწარმოებელი *ერ-ბი* ქემარობად გლობალური ორგანიზაციაა. ჩვენი მაღალი რანგის მენეჯერების უმეტესობა ...საკუთარ თავს უფრო გლობალურ მოქალაქედ მიიჩნევს, ვიდრე რომელიმე კონკრეტულ ქვეყნისა\*.

*ერ-ბი* საქმიანობას 60-ზე მეტ ქვეყანაში აწარმოებს. მისი 400 მენეჯერი 53 სხვადასხვა ეროვნებისაა. მოხუცდავად იმისა, რომ საოჯახო ოფისი დიდ პრიტანეთშია, დიდი პრიტანეთის მიმართულებას ხელმძღვანელობს იტალიელი, ვერმანიაში — ამერიკელი, ხოლო აშშ-ში — დანიელი. ჩინეთში საქმიანობას უძღვება ინდოელი, ბუღიელი კონტროლებს პრაზილიის მიმართულებას, ფრანგი კურირებს რუსეთს, არგენტინელი იაპონიას, პრეტანელი შუა აღმოსავლეთსა და ჩრდილოეთ ამერიკას, ჩეხი კი — სამხრეთ აფრიკას. ..ჩვენი მაღალი რანგის მენეჯერების უმეტესობა ...საკუთარ თავს

უფრო გლობალურ მიქალაქდ მოიაზრებს, ვიდრე რომელიმე მოცემული ქვეყნის მცხოვრებელ“, — აცხადებს ერ-ბის მოვარი აღმასრულებელი დირექტორი.

გასული ათწლეული კომპანიამ გლობალური მობილიობის კულტურის შექმნა-ჩამოყალიბებაში გაატარა. მისი აზრით, ეს ახალი აზრების გენერირებისა და გლობალური მეწარმეების შექმნის ერთ-ერთი საუკეთესო გზაა. ამას შესაბამისი შედეგები მოჰყვა. პოლო სამი წლის განმავლობაში გამოშვებული პროდუქტები, რაც გლობალური კონს-განაცოფიერების შედეგია, წმინდა მოგების 35-40% შეადგენს. პოლო რამდენიმე წელს განმავლობაში, გეონიმიკური პროცესის დროსაც კი, კომპანიამ ზრდაში ავიდა მის კონკურენტებს — პროქტერ & გემელსს, უნილევერსა და ქოლგეისი.

გლობალური ორგანიზაციები საკუთარ თავს ადგილობრივ მარკეტოლოგებად არ მოიაზრებენ, რომლებიც პროდუქტისასაზღვარგარეთი ყიდიან, ისინი მიიჩნევენ, რომ გლობალური მარკეტოლოგები არიან. მაღალი რანგის კორპორაციული ხელმძღვანელობა და არა საერთაშორისო მსოფლიო საწარმოო მოწყობილობას, მარკეტინგულ პოლიტიკას, ფინანსებსა და ლოისტიკის სისტემებს. გლობალური საოპერაციო განყოფილებები პირდაპირ ანგარიშვალდებულნი არიან ორგანიზაციის მიზანვარ აღმასრულებელ დირექტორთან ან აღმასრულებელ კომიტეტთან და არა საერთაშორისო განყოფილების ხელმძღვანელთან. აღმასრულებლებს წვრთნიან მსოფლიო ოპერაციებში და არა მხოლოდ ადგილობრივ ან საერთაშორისო ოპერაციებში. გლობალური კომპანიები ხელმძღვანელ პირებს ქირაობენ მრავალი სხვადასხვა ქვეყნიდან; ნაწილებსა და მარაგებს ყიდულობენ იქ, სადაც ყველაზე ნაკლებად დიღს და ინვესტიციებს აბანდებენ იქ, სადაც მაღალია მოსალოდნელი მოგება.

დღეს მტირიადა კომპანიები უფრო მეტად გლობალური უნდა გახდნენ, თუ უნდათ კონკურენციის წარმოება. იმ პირობებში, როდესაც უცხოური კომპანიები წარმატებით აკვირებენ მათ ადგილობრივ ბაზრებს, კომპანიებმა უფრო აგრესიულად უნდა წაიწიონ უცხოური ბაზრებისაკენ. ისინი უნდა შეეშენ საერთაშორისო საქმიანობის მეორეხარისხიანად მიხედვას და გახდნენ ისეთები, რომლებიც მიუღ მსოფლიოს უყურებენ, როგორც ერთ ბაზარს საზღვრების გარეშე.

# მიხნაზისა და ძირითადი კონსაფიციების კვალდაკვალ

კომპანიები დღეს ყურადღებას ვეღარ აქცევენ მხოლოდ შიდა/ადგილობრივ ბაზარს, მოუხდავად მისი სიდიდისა. მრავალი ინ-დუსტრია გლობალურია და ის კომპანიები, რომლებიც გლობალი-ურად საქმიანობენ, უფრო დაბალ ფასებსა და მაღალ დიღის ბრენდის ცნობადობას აღწევენ. ამჟერ დროს, გლობალური მარ-კეტინგი სარისკოა ცვალებადი გაცვლითი კურსის, არასტაბილუ-რი მოთვრობების, პროტექციონისტიური ტაროებისა და სავაჭრო ბარბერების გამო, რასაც რამდენიმე სხვა ფაქტორიც ემატება. საერთაშორისო მარკეტინგის პოტენციური სარგებლობა და რისკების გათვალისწინებით, კომპანიებს სჭორდებათ გლობალ-ური მარკეტინგული გადაწყვეტილებების მიღების სისტემური მეთოდი.

**მიხანი 1** ბანიხილით, როგორ ხაზაქვალენს ახლანე საერთაშორისო სავაჭრო სისტემას და ქონონიქარი, კოლიტიქარი-სამართლებრივი და ქულტურული ბარბერებები კომპანიის საერთაშორისო მარკეტინგულ ბაღაწვავილიბაზაზე.

კომპანია უნდა იცნობდეს გლობალურ მარკეტინგულ გარემოს, გან-საკუთრებით, საერთაშორისო სავაჭრო სისტემას. მან უნდა მოახდინოს თითოეული უცხოური ბაზრის გეონიმიკური, პოლიტიკ-ურ-სამართლებრივი და კულტურული მახასიათებლების შეფასება. ამის შედეგად უნდა გადაწყვიტოს, სურს თუ არა საზღვარგარეთი გასე-ლა და დაუკვირდეს პოტენციური რისკებსა და სარგებლებს. მან უნდა განსაზღვროს, რა ოდენობის საერთაშორისო გაცვიდეები სურს, რამ-დენ ქვეყანაში აწარმოებს მარკეტინგს და რომელ კონკრეტულ ბა-ზარებზე სურს შესვლა. ეს გადაწყვეტილებები უბოძებთ მოახდინოს სავარაუდო ტემპის განსაზღვრა რისკის დიღის მიმართ.

**მიხანი 2** აღწარმო საერთაშორისო ბაზარაზე შესვლის სამი ძირითადი მიღგომა.

კომპანიამ უნდა გადაწყვიტოს, როგორ შევიდეს თითოეულ ან-ჩუელ ბაზარზე — ექსპორტის, ერთობლივი საწარმოს თუ პირდაპირ ინვესტიციების მეშვეობით. მრავალი კომპანია იწყებს ექსპორ-ტით, შემდეგ უმადის ერთობლივ საწარმოებზე და ბოლოს ახორ-ციელებს პირდაპირ ინვესტიციას უცხოეთის ბაზარებზე. ექსპორტ-ში კომპანია შედის უცხო ბაზარზე პროდუქციის საერთაშორისო მარკეტინგული შუამავლების (არაპირდაპირი ექსპორტი) ან მისი საკუთარი გაციდეების წარმომადგენლების, პირდაპირ ექსპორ-ტის მეშვეობით. ერთობლივი საწარმოს დაარსებისა კომპანია შე-დის უცხო ბაზარზე უცხოურ კომპანიებთან ერთად პროდუქტის ან მომსახურების წარმოებისა და მარკეტინგისათვის. ოდენწირობ-ების შემთხვევაში კომპანია უცხო ბაზარზე შედის ოდენწირობის მიმ-დღითან კონტრაქტის ხელმოწერით, რომელიც მის სთავაზობას უფლებას, გამოიყენოს საწარმო პროცესი, სავაჭრო ნიშანი, პატენ-ტი, სავაჭრო სიდიუმული, ან სხვა დირებული რამ შესაბამის სავა-სურად და როალტის ფასად.

**მიხანი 3** ახსენით, როგორ ახლანე კომპანიები თაქინი მარკეტინგული კონსტრუქციის ადაპტირებას საერთაშორისო ბაზარისათვის.

კომპანიებმა ასევე უნდა გადაწყვიტონ, როგორ მოახდინენ თავიან-თი პროდუქციის, რეკლამის, ფასისა და არჩების ადაპტირებას თი-თოეულ უცხოურ ბაზარზე. ერთი მხრე, გლობალური კომპანიები იყენებენ სტანდარტულ გლობალურ მარკეტინგს მიუღ მოსალოდ-ლის მასშტაბით; სხები კი — ადაპტირებულს, სადაც ისინი მარ-კეტინგულ სტრატეგიასა და კომპლექსს არეგენ თითოეულ სამ-იხე ბაზარზე მეტად დანახარჯებით, მაგრამ უფრო დიდი სავაზრო წილისა და უმოსავლის მიღების იმედით. თუმცა გლობალური



სტანდარტიზაცია სულ არ წარმოადგენს „ყველაფერი ან არაფერი“ ტიპის შეთავაზებას. აქ საქმე გვაქვს ხარისხთან. საერთაშორისო მარკეტოლოგთა უმეტესობა გეთავაზობს, კომპანიებმა „ოიქრონ ვლობალურად, მაგრამ იმოქმედონ ლოკალურად“ — და დაიცვან ბალანსი გლობალურ სტანდარტულ სტრატეგიებსა და ადგილობრივად ადაპტირებული მარკეტინგული კომპლექსის ტაქტიკას შორის.

**მიზანი 4** განსაზღვრეთ საერთაშორისო მარკეტინგული ორგანიზაციის სამი ძირითადი ურთავი.

კომპანიამ საერთაშორისო მარკეტინგისათვის უნდა შეიმუშოს ეფექტური ორგანიზაცია. ფირმის უმეტესობა იწყებს საქმას ოცნებით და ასრულებს საერთაშორისო განყოფილებით. მხოლოდ რამდენიმე თუ ხდება გლობალური ორგანიზაცია და აქვს დაგეგმილი და მართული მსოფლიო მარკეტინგი კომპანიის უმაღლესი სამსახურების მიერ. გლობალური ორგანიზაციები მიიღეს მსოფლიოს ერთ უსაზღვრო ბაზრად მიიჩნევენ.

# ძირითადი ტერმინები

- მიზანი 1**  
 გლობალური კომპანია (Global firm) (გვ. 635)  
 ეკონომიკური საზოგადოება (Economic community) (გვ. 637)
- მიზანი 2**  
 ექსპორტი (Exporting) (გვ. 645)  
 ერთობლივი საწარმო (Joint venturing) (გვ. 646)  
 ლიცენზირება (Licensing) (გვ. 646)  
 კონტრაქტი წარმოება (Contract manufacturing) (გვ. 647)

- მენეჯმენტ-კონტრაქტი (Management contracting) (გვ. 647)  
 ერთობლივი მფლობელობა (Joint ownership) (გვ. 647)  
 პირდაპირი ინვესტიციები (Direct investment) (გვ. 648)
- მიზანი 3**  
 სტანდარტიზებული გლობალური მარკეტინგი (Standardized global marketing) (გვ. 648)

- ადაპტირებული გლობალური მარკეტინგი (Adapted global marketing) (გვ. 649)  
 პროდუქტის შუუცეკვლად გავრცელება (Straight product extension) (გვ. 649)  
 პროდუქტის ადაპტირება (Product adaptation) (გვ. 649)  
 პროდუქტის გამოგონება (Product invention) (გვ. 650)  
 კომუნიკაციის ადაპტირება (Communication adaptation) (გვ. 650)

# საკითხების განხილვა და გამოყენება

## განსახილველი საკითხები

1. ახსენით, რა იგულისხმება ტერმინით **გლობალური კომპანია** და ჩამოთვალეთ ექვსი ძირითადი გადაწყვეტილება, რომელიც საერთაშორისო მარკეტინგში მთავარია.
2. განიხილეთ შეზღუდვების ტიპები, რომლებიც შესაძლოა მთავრობამ დააწესოს ქვეყნებს შორის ვაჭრობაზე.
3. დაასახელოთ და განმარტეთ ქვეყნის ინდუსტრიული სტრუქტურის ოთხი ტიპი.
4. რა ფაქტორებს ითვალისწინებთ კომპანიები, როდესაც გლობალურ ბაზრებზე შესასვლელად ემზადებიან?
5. განიხილეთ უცხოურ ბაზრებზე შესვლის სამი გზა. რომელია საუკეთესო?
6. განიხილეთ, რა განსხვავებაა გლობალურ სადისტრიბუციო და ადგილობრივ არხებს შორის.

1. კორუფციის აღქმის ინდექსი შემდეგი ქვეყნებისათვის: დანია, იაპონია, მალაიზია, მიანმა, ახალი ზელანდია, სომალი და აშშ? რას ნიშნავს ეს აშშ-ის კომპანიებისათვის, რომლებიც საქმიანობას აწარმოებენ ამ ქვეყნებში?
2. აშშ კრძალავს ვაჭრობას კუბასთან. ეწვიეთ აშშ-ის ხაზინის დეპარტამენტის ვებგვერდს [www.ustras.gov/offices/enforcement/ofac](http://www.ustras.gov/offices/enforcement/ofac) და შეიტყუეთ მეთი ეკონომიკურ და სავაჭრო სანქციებზე. შედით ბმულზე [Cuba Sanctions](http://Cuba Sanctions) და შეიტყუეთ, რა სავაჭრო შეზღუდვები აქვს კუბას. ეს სატარფო, კვოტების თუ სავაჭრო შეზღუდვებია? რამდენად აძლევს ეს სავაჭრო შეზღუდვები აშშ-ის კომპანიებს საშუალებას, თავიანთი პროდუქტის ექსპორტს კუბაში განახორციელონ?
3. ეწვიეთ ცენტრალური სადაზვერვო სააგენტოს მსოფლიოს ფაქტების ნაკრებს ვებგვერდზე [www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook](http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook). მცირე ვჯულებში შეარჩიეთ ქვეყანა და აღწერეთ ის ინფორმაცია, რომელიც ამ ვებგვერდზეა მოწოდებული აღნიშნული ქვეყნის შესახებ. როგორ გამოადგება ეს ინფორმაცია მარკეტოლოგებს?

## საკითხების გამოყენება

1. ეწვიეთ ვებგვერდს [www.transparency.org](http://www.transparency.org) და დააჭირეთ ლილასს „Corruption perception index“. მოიძიეთ, როგორია უახლესი

# ტექნოლოგიის სამყაროში

ტერმინები „საპირისპირო ინოვაცია“, „საინფორმაციო უკუეფექტი“ და „დამავალი ინოვაცია“ — მზარდი ბაზრების დასაკმაყოფილებლად შექმნილი ინოვაციების ბაზრებზე შესვლის პროცესის აღსაწ-

ერად გამოიყენება. ტრადიციულად, ინოვაციები იბადება განვითარებულ ქვეყნებში, მოგვიანებით კი მცელ მოდლებს სიავაზობენ დაბალმშენსავლიან ბაზრებს, მაგალითად, ინდოეთში და

წინეთში. მიუხედავად იმისა, რომ მრავალი, ე.წ. „პირამიდის ძირში მყოფი“ მზარდი ბაზარი ეკონომიკური კვების ქსელის ქვედა მანქნებზე ლ დგას, რადიციზობით საკმაოდ დიდია და სავარძობის სთავაზობის შესაძლებლობებს, რაც მისაღებ ფასად აკმაყოფილებს მზარდ საჭიროებებს. ძვირადღირებული ელექტროკარდიოგრაფების დომინანტმა მწარმოებელმა *ჯიმბი*, რომელიც საავადმყოფოებს ამარაგებს, შეიმუშავა დაბალფასიანი, პატარა, ნივთიერებზე მიმუშავებული ელექტროკარდიოგრაფია ინდივიდის და კლინიკურ გამოსავსე-ნებლად. ჯიმბი დგავს *ჯიმბი* მოხაზვანი ამ პროდუქტის მარკეტინგი პირველად ფინანსების ექიმების, მოწვეული ექიმების, სოფლის საავადმყოფოებისა და კლინიკებისთვის აშშ-ში. საპირისპირო ინოვა-

ცია არ შემოიფარგლება ტექნოლოგიური პროდუქტებით; იგი ვრცელდება ისეთ უბრალო პროდუქტებზეც კი, როგორცაა მაგალითად, იოგურტი.

1. მოძიეთ მჭიტი ინფორმაცია იმის შესახებ, როგორ გამოიყენა ჯიმი საპირისპირო ინოვაცია, რომ თავის სასარგებლოდ გამოიყენებინა აშშ-ში არსებული შესაძლებლობები. მოძიეთ ტექნოლოგიური პროდუქტების საპირისპირო ინოვაციის კვლევი ირამ მაგალითი.
2. განიხილეთ საპირისპირო ინოვაციის ირი მაგალითი არატექნოლოგიური პროდუქტებისათვის.

## ეთიკის საფაროში

წარმოიდგინეთ, კომპანია *ფორდი* აწარმოებს სამეზარო ფურცლის ორქვეთში, აგზავნის მას აშშ-ში, შემდეგ უკანა ფანჯრებსა და დასჯდომ ადგილებს ავტოს და ასე აქცევს სატვირთოდ. დასაჯდომებისაგან გამომდებული ქსოვილი და თეთრი ქაფისაგვარი მასა ქუცმატდება და გადაიტყუვა ნარევი მასად, ხოლო ფოლადისა და შუშის გადატყუვება სხვაგვარად ხდება. როგორც ხედავთ ნარჩენება, არა? მაგრამ ეს რეალურად უფრო იაფი ვიდრე, ვიდრე 25%-იანი ტარიფი, რომლის გადახდაც *ფორდი* იმ შემთხვევაში მოუწევდა, პირდაპირ სატვირთოები რომ შემოეყვანა. ასე იცავლებს თავიდან კომპანია ევროპასთან მიმდინარე სავაჭრო დავას, რომელიც „ქაფის გადასახადის“ სახელითა ცნობილი. 1960-იან წლებში ევროპამ ქაფის იმპორტზე მაღალი ტარიფები დააწესა აშშ-დან დასავლეთ გერმანიაში ქაფის მზარდი იმპორტის გამო. სამაგიეროდ, აშშ-ის პრეზიდენტმა ჯონსონმა დააწესა გადასახადი უცხოეთში დამზადებული ტვირთმზიდებისა და კომერციული

ფურცლების იმპორტზე, რაც მიმართული იყო გერმანიაში წარმოებული *ფოლქვაკერის წინააღმდეგ*. „ქაფის გადასახადი“ დიხსნის აწვავლებს ავტომანქანების მწარმოებლებს. აშშ-ის ისეთი მანქანების მწარმოებლებიც კი, როგორცაა *ფორდი*, იხდინენ ტარიფებს, რაც საკმაოდ ირონიულია, ვინაიდან აშშ-ის ვაჭრობის კანონები აშშ-ის ავტომობილების მწარმოებლების სატვირთო მანქანების ბაზარს წლების განმავლობაში იცავდა. თუმცა, სამეზარო ავტომობილის გადაკეთება სატვირთოდ, 25%-იანი ხარჯია, რაც მინიშნულოვნად დაბალია 25%-იან ტარიფზე. ანუ იმ გადასახადზე, ეს სატრანსპორტო საშუალება ქვეყანაში პირდაპირ ტვირთმზიდად რომ შემოსულიყო.

1. უნდა მიხვდეთ თუ არა აშშ-ის კომპანიების დაჯარიმება სხვა ქვეყნებიდან საკუთარი პროდუქტის იმპორტისათვის?
2. მიუხედავად იმისა, რომ *ფორდი* ე.წ. „კანონის წერილს“ ექვემდებარება, არის თუ არა მისი ქმედებები შესაბამისი?

## ბარკატიფი და ეკონომიკა

### სპამი (SPAM)

აბსურდულების განმავლობაში სპამი (*ჰორმელის* (Hamel) დაკონსერვებული ხორცის პროდუქტი, ასევე არასასურველი ელექტრონული შეტყობინება) ცუდი ხუმრობების საფუძველს იყო. მაგრამ მიუხედავად ამისა, ყოველ წელს დასავლეთ მიმხარებლები მიიღი მსოფლიოს მასშტაბით ასობით მილიონი დილარის ღირებულების ღირს ხორცს მიიხმარენ. დიდ ბრიტანეთში კარგად შექმნილი სპამის ნაჭრები, რომლებიც *სპამის* ფორტერების სახელითა ცნობილი, თევზისა და შექმნილი კარტოფილის სასაიდლოებს აშქვენენ. იაპონიაში იგი პოპულარული კერძის ერთ-ერთი შემადგენელი კომპონენტია. სამხრეთ კორეელები ხორცს მიირთმევენ ბრინჯთან ერთად ნა მას სუშის სახეში ახვევენ. პავიში მაკონილად-ლა და ბურგერ კონეც კი ყოფიან *სპამს*.

მაგრამ *სპამით* დაკავშირებით ყველაზე მეტად საინტერესოა ერთი ფაქტორი: „*სპამის* ინფლსი“. წლების განმავლობაში *სპამის* გაყიდვები ძალიან მჭიდროდ უკავშირდებოდა ეკონომიკურ ინდ-

ეკატორებს იმასთან მიმართებით, რომ ზოგიერთი ანალიტიკოსის აზრით, შემოსავლები დაკონსერვებული ხორციდან ეკონომიკური პირობების მანქნებელია. დიდი რეცესიაც არ ყოფილა გამონაკლისი. *სპამს* განიცადა გაყიდვების ორივედრონი ზრდა მას შემდეგ, რაც ეკონომისტებმა ოფიციალურად გამოაცხადეს რეცესიის დაწყება. პირველმა რეაგირება ხუთ წელსწინ *სპამის* პირველი მძირი-დი სარეკლამო კამპანია წამოვიწყო მოახდინა. რაღაც, სატელევიზიო და ბუჭული რეკლამები გვაუწყებენ: „დაარტყვი მინი-ტორტურა“ და ამით გვიჩვენებენ, როგორ შეუძლია *სპამს* შთაბე-რის ანალი სიცოცხლე შინ მომზადებულ საჭმელს. *ჰორმელის* ვებგვერდი ამავად ასწავლის მიმხმარებელს *სპამის* 350 ახალ რეცეპტს.

1. რატომ არის *სპამი* ასეთი პოპულარული გლობალური მიომხმარებლებისათვის?
2. არ რეკომენდაციებს მისცემდით *ჰორმელს* *სპამის* გაყიდვების მაღალი ნიშნულის შესანარჩუნებლად, როდესაც ეკონომიკა გაყვარდება?



# მარკეტინგი სიფრებით

ქვეყნის იმპორტი და ექსპორტი გადასახადების ბალანსში აისახება, რომელიც მოიცავს სამ ანგარიშს: მიმდინარეს, კაპიტალურს და სარეზერვოს. მიმდინარე ანგარიში ყველაზე მეტად შეესაბამება მარკეტინგს, ვინაიდან მასში ფიქსირდება ამა თუ იმ მიმდინარე შემოტრიალით თუ მასში შეტანილი საქონელი. ბოლო ორ ანგარიშში მოცემულია ფინანსური ოპერაციები. აშშ-ის ვაჭრობის დეპარტამენტის ეკონომიკური ანალიზის ბიურო აქვეყნებს წლისურ და ყოველწლიურ მონაცემებს ქვეყნის ვაჭრობის შესახებ საქონლისა და მომსახურების კუთხით.

1. ეწვიეთ ვებგვერდს [www.bea.gov](http://www.bea.gov) და მოიძიეთ ინფორმაცია აშშ-ის საერთაშორისო ვაჭრობის შესახებ საქონლისა და მომსახურების კუთხით ბოლო წლისათვის. რას გულისხმობს ეს რიცხვი?
2. იმავე წლისათვის მოიძიეთ ჩინეთის ვაჭრობის ბალანსის შესახებ ინფორმაცია. როგორ შეედრება იგი აშშ-ის იმავე მონაცემებს?

# კომპანიის ქეისი

## ნოკია: დაკავშირებული მსოფლიოს ნარკომობანა

რა ბრენდის მობლური ტელეფონი გაქვთ? თუ აშშ-ში ცხოვრობთ, ნამდვილად არ გექნებათ *ნოკია*. მაგრამ თუ მსოფლიოს სხვა ქვეყნის მცხოვრები ხართ, ალბათ ეს თქვენი არჩევანია. ფინური ელექტროპროდუქციის მწარმოებელ კომპანიას აშშ-ის მობილური ტელეფონების ბაზრის მხოლოდ ერთი-მეორედიანი მაჩვენებელი უკავია, მაგრამ იგი მობილური ტელეფონების ეკოლოგიურ ბაზარზე 40%-მდე წილით დომინირებს. თითქმის ჩამოსათვლელია ისეთი კომპანიები, რომლებიც ისე მოხარავენ თავიანთ მიმართულებას, როგორც *ნოკია*. მსოფლიოში მოსახლეობის სახეობის აშშ-ის მობილური ტელეფონების მართავი ფილიალი *ნოკია*. თუ დაგვაგებთ, ერთ მილიარდზე მეტი ადამიანი გამოიყენებს *ნოკია*ს ემულაციის ტელეფონი უფირავს. ალბათ კიდევ უფრო გასაოცარი ის არის, რომ კომპანია წელიწადში ამაზე ნახევარჯერ მეტს — დაახლოებით ნახევარ მილიარდ ტელეფონს ყიდის. რეალურად, *ნოკია* ყიდის უფრო მეტ მობილურ ტელეფონს ყოველწლიურად, ვიდრე მისი სამი მეტოქე — *სამსუნგი*, *მოტოროლა* და *სონი-ერისონი* ერთად!

თქვენ ალბათ ფიქრობთ, რომ *ნოკია*მამ ყველაფერს პროდუქტის ლიდერობით მიაღწია, რადგან მომხმარებელს ბოლო მოდის ელექტრონულ მოწყობილობას სთავაზობდა. მაგრამ რეალურად, *ნოკია* საკმაოდ ნელა ახდენდა დიზაინის ტენდენციების ათვისებას, როგორცაა მაგალითად, ნიჟარის ტიპის ტელეფონი; კამერტის ფორმის ტელეფონი, რომლებიც იხსნება და იკეტება; და თხელი, უკაბრძო, მრავალფუნქციური ტელეფონი. კომპანიამ გლობალურ ლიდერობის მარტვი საუკუნუნაინა სტრატეგიათი მიაღწია: ძირითადი პროდუქციის გაყიდვა დაბალ ფასად, მიუხედავად იმისა, რომ იგი მობლური ტელეფონების მრავალ სხვადასხვა მოდელს აწვავდა, მაინც უფრო მეტად მარტვი გამოყენების აპარატებითაა განთქმული. *ნოკია* აწარმოებს ამ საშიდელ მოწყობილობას იაფად, დიდი რაოდენობით და აგზავნის მას მთელ მსოფლიოში.

## ლიდერის გაქლირება

ფინური კომპანია *ნოკია* ერთ-ერთი ყველაზე შემოსავლიანი და მომჭებანიანი ფირმაში. მისი ეკოლოგიური სტრატეგია უკავშირდება *ჰორდის* მიერ წლებს წინაში აპრობირებულ მიდგომას. *ჰორდის* პატარა მოტოციკლებით დასეო განთავარებდა ქვეყნებში. ეკონომის ზრდასთან ერთად ისე ქვეყნებში უფრო მეტმა ადამიანმა შეძლო, შეეძინა ავტომობილი და ისინი უკვე *ჰორდის* მიმართ ლიაბლურები გახდნენ.

*ნოკია*მაცე *ჰორდის* მოდელს მსდია. იგი მობილურებს 150-ზე მეტ

ქვეყანაში ყიდის და უმეტესობაში საზღვარს ლიდერის პოზიციაზეა. *ნოკია* განაწილა არჩეული რეგიონები უნარი, რეგიონული სტრატეგია და მორტივის მომხმარებლების საერთო საჭიროებებს. მაგრამ მან ასევე გააჩზრა კონკრეტული შზარდ ბაზრების დინამიკა. სორტ პეტერსენს, *ნოკია*ს მობილური ტელეფონების განვითარების უფროს ვიცე-პრეზიდენტს ეს ცნება ყველაზე კარგად ემის. იგი დროის უმეტეს ნაწილს შზარდ ბაზრებზე მომხმარებელთა საჭიროებების შესწავლაზე ხარჯავს. და, როგორც აღმოჩნდა, მართლაც ამ ბაზრებზე მომხმარებელთა უმეტეს ნაწილს სჭირდება იაფი ტელეფონები.

ამდნად, პეტერსენს დიდი ძალისხმევა დასჭირდა, რომ *ნოკია*ს ფასები დაეწია. მას მოჰყავს ხარჯების შემცირების ტაქტიკის ერთი მაგალითი, რომლის შედეგადაც კომპანიაში მთელი რიგი ახალი მოდელნი განვითარდა. ენიაში ვიზიტის დროს იგი შეჩერდა ერთი „სოფლიური მაღაზიის“ წინ, სადაც მდებარეობდა, რომ ეგვიპტის პროდუქტია პოლიეთილენის პაკეტებში ეწყო. როდესაც გამყიდველს კითხის, რა მოვედა ვუთხვას და მომხმარების სახელმძღვანელებს, პასუხად მიიღო, რომ მათთან არჩეულსებრი კოცონი დაითით. პეტერსენმა სწრაფად გაიაზრა, რომ შესაფუთი მასალა მსოფლიოს მრავალ ნაწილში ძლივს თუ მიატანდა დანიშნულების ადგილს. შესაბამისად, მან განახორციელა ცვლილებები და ამით წელიწადში 147 მილიონი აშშ დოლარი დაზოგა.

შზარდ ბაზრებისათვის სხვა მნიშვნელოვან აღმოჩენებს შორის *ნოკია*მ შექმნა ისეთი ეკრანი, რომელიც სიტყვების ნაცვლებს გაბმასულებებს იყენებს, რასაც მსოფლიოში უამრავი წერა-კითხვის უცოდინარი მომხმარებელი მიესალმა. *ნოკია*მ ასევე დაამატა ბეგის სატელეფონო წიწვანის ფუნქცია ამ ფაქტზე დარდობით, რომ ნაწილებდაგანთავსებულ ქვეყნებში მრავალი ადამიანი სხვას ათხოვდა თავის მობილურს. ველოსაქციის მომხმარებელთა მან იაფფასიანი დასატენი კომპლექტი შექმნა დანიამით, რომელიც ბორბალზე მაგრდება, საათში 7.5 მილის ვაკლისას ტელეფონი ისევე სწრაფად იტენება, როგორც ტრადიციული დატენის დროს. აგრეთვე შექმნა სახეულურ ტელეფონის დასატენი.

## ბაზრის ლიდერობაზე ბათვლა

ისევე, როგორც *ჰორდის* გამოიყენა განვითარებად ქვეყნებში მოტოციკლებების გაყიდვიდან მიღებული გამოცდილება, რომ თავი დაემკვიდრებინა, როგორც თითქმის ყველა ტიპის სამგზავრო ავტომობილის მწარმოებელს, *ნოკია*მაცე მრავალი ფაქტორით მობილური ტელეფონების სფეროში. მიუხედავად იმისა, რომ *ნოკია* თავდაპირველად ბაზრის და განვითარებად ქვეყნების ერთადერთი რჩება, მან შეიმუშავა გლობალური მდებარეობის სტრატეგია. *ნოკია*ს მომხმარებლის ხედვის დამკვიდრების მიხედვით, ამ სტრატეგიას აქვს სამი მიმართულება: მომხმარებელთა რაოდენობის გაზრდა,

იმ მოწყობილობათა ტრანსფორმირება, რომლებსაც მოსახლეობა იყენებს და ახალი საწარმოების შექმნა.

ამ გეგმის პირველი ნაწილის შესასრულებლად, კომპანია ვარაუდობს, რომ მიზილიური ტელეფონების გამოყენება გლობალური მასშტაბით 2015 წლისთვის 5 მილიარდს მიადგება. ეს იმას ნიშნავს, რომ *სოკია* მნიშვნელოვან გზასწავს გამოყენებულ მიზილიური ტელეფონების რაოდენობის მაჩვენებელს, თუ მისი საბაზრო წილი არ მოიმატებს. რეალურად, თუკი *სოკია* საბაზრო წილი ამკაზინდელ განაკვეთს დაიკავებს, დაახლოებით 1.7 მილიარდ ადამიანს ექნება მისი ტელეფონი, რაც ამკაზინდელ მონაცემებზე 67%-ით მეტია. ეს კომპანიისათვის კარგი ამბავია. ერთ-ერთი ანალიტიკოსის თანახმად, გლობალურ ბაზარზე მოთამაშეთა რაოდენობის გათვალისწინებით, თითქმის შეუძლებელი იქნებოდა *სოკიასთვის* 40%-იანი წილის შენარჩუნება.

რაც შეეხება მომხმარებლის მერ გამოყენებული მოწყობილობების ტრანსფორმირებას, *სოკია* გეგმავს გადაიქცეს იმაზე მეტად, ვიდრე მხოლოდ მარტივი ტელეფონები პროვაიდერია. მისი 123 000 თანამშრომლიდან თითქმის მესამედს კვლევისა და განვითარების განყოფილებაშია დასაქმებული, რომლის საბრუნავ წმინდა გაყიდვების დაახლოებით 10%-ს შეადგენს. *სოკია* სერიოზულ ინვესტიციებს ახორციელებს კიდევ უფრო მეტად განვითარებული აპარატების დამზადების კუთხით იმის იმედით, რომ განვითარებული ქვეყნებში მომხმარებლების რესურსების მატების შედეგად მისი ვიდეოუნდო დარჩება. *სოკიას* აქ შესაძლოა უზარბატო ბაჭ ექონივდეს. გარდა იმისა, რომ იგი უამრავ ტელეფონის ყიდის, მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე ხანოლ ბრენდია. 35 მილიონ დოლარისა ბრენდის ღირებულებით, იგი მსოფლიოში მეხუთე ყველაზე ძვირფას ბრენდად მიიჩნევა. „ნდობა იმენადა მალადია, რომ მას სხვა ბრენდებთან შედარებით, ნაკლები პრობლემა აქვს მისი საბრუნავლოა ლიალობის კუთხით, მაშინაც კი, როდესაც კლიენტი სხვა ბრენდს მოსინჯავს“. — აცხადებს ბრენდის ექსპერტი.

*სოკია* აკვევიათარებ, რომ მიზილიური ტელეფონების სფეროში ყველაზე დიდი პოპულარობით სარგებლობს მუსიკა, ნავიგაცია და თამაშები. მათზე ყურადღების გამახვილებით, კომპანია თანამშრომლობს მსოფლიოს საუკეთესო ბიზნესსექტორისცხებთან, რომ მომხმარებელს მეტი ღირებულება შესთავაზოს. როგორც ჩანს, *სოკია* საკმაოდ ეფექტურად იყენებს ინტერნეტის, მედიისა და მიზილიურ ტელეფონების ნახავს. გასულ წელს, 200 მილიონზე მეტი ვიდეოკამერის ტელეფონი (*ქერსზე* გაცილებული მეტი) და 140 მილიონზე მეტი მუსიკალური ტელეფონი (*კვლამ* მხოლოდ 52 მილიონი iPod გაყიდა) გაიდა.

ამდენად, მისი მიზილიური ტელეფონებით, *სოკიას* შეუძლია გაყიდოს უფრო მეტი კომპიუტერი, მობილური მუსიკალური აპარატურა და ფოტოაპარატი, ვიდრე ნებისმიერ სხვა კომპანიას. თუმცა მას მაინც უნდა მაკაროს რაიმე გზას შეარსოს მისი ნაკადი-სავსის უნდა მისი მოწყობილობებთან, როგორც ეს ისინი გასაკვირვებელი გამოვა.

ეს ქმნის ლოგიკურ გადასვლას *სოკიას* სტრატეგიის შესამე ეტკაზე — ახალი საწარმოების განვითარებაზე. არსებული მოწყობილობებისადგ შემოსავლის მიღების მცდელობით, *სოკია* განსხვავდა *ოგა სთორი* (Ovi Store). მან მიზნად მრავალი მიზილიური ოპერატორისათვის შემსაწებელი რამ დაისახა — მიზილიური მომსახურებისა მომგებიანა ბიზნესის შემწეობა. *ოგა სთორი* არის ე.წ. ერთი სარკმლის მქონე მაღაზია, რომელზე მომხმარებელსა და ინფორმაციის განმთავსებლებს ერთმანეთთან აკავშირებს *სოკიას* ტელეფონების მეშვეობით. მომხმარებლებს შეუძლიათ პროგრამებზე, თამაშებზე, ვიდეოუნდოებზე, სხვადასხვა სახის მასალაზე. ადვილს მიხედვით მომსახურებასა და ინდივიდუალურ მასალაზე წვდომს. *სოკიას* მომხმარებლებს მიოდ მსოფლიოში დღემო ერთ მილიონზე მეტ პროგრამას ტვირთავს. რ თქმა უნდა, ეს ახლოსაა ვერ მეცა იმ 30 მილიონ ჩამოტვირთვად, რომელსაც *ეკვლის აითუნის* მომხმარებლები ახორციელებენ, მაგრამ ეს მხოლოდ დასაწყისია.

*ოგა სთორი* აგრძელებს მიზილიური მომსახურების შექმნა-გაყვითარებას — *ოთინი* და *ფაინსის* (Point & Find) (მომსახურება, რომელიც ინტერნეტთან შესაბამისი ინფორმაციის ჩამოტვირთვის საშუალებას იძლევა, თუ ჩვეულებრივ ვიდეოკამერას ტელეფონს დაუპიზნებ რეალურ სავსას), *სოკია პოუშ კონტროლ სერვისი* (Nokia Home Control Center) (რომელიც საშუალებას აძლევს მომხმარებლებს გამოიყენონ საოჯახო ტექნიკა) და სხვადასხვა სატელეტური ავტომატეზირების მომსახურებას. მიზილიური ტელეფონების ამ ეტაპზე არა მარტო დიდი რაოდენობით ინვესტიციას განახორციელებს ამ პროექტებში, არამედ მიიზიდა *აპუი, მაკროსოფტა, იბი* და *აი-ბი-ების* აღმასრულებელი დირექტორები და მრავალ სხვა კორპორაციასთან თანამშრომლობს ამ უროთერთობის უფრო მეტად განსავითარებლად.

### შტორმი კორიზონტა

იმ ფაქტის მიუხედავად, რომ *სოკია* მიზილიური ტელეფონების უაზარზე დომინანტია, უფრო მეტი კონკრეტული კომპანიების უახლესი პროდუქცია მაინც პრესის აქტიური განხილვის საგანია. იმის მცდელობით, რომ *ეკვლის აითუნის* საწყის წარმატება გაუზარალებინათ მას შემდეგ, რაც პირველ წელს 4 მილიონი აპარატი გაყიდა, *სოკიას* ერთ-ერთმა ვიდე-პროდუქტმა განაცხადა: „ამდენი ტელეფონი ჩვენ გასულ პარაკვლავ სადილის მერ გაყვიდეთ.“ ამით უარაღივება განახლებს იმ ფაქტზე, რომ უფრო გლობალური მიზილიური ტელეფონების ბაზრის მხოლოდ 4% უკავია. მაგრამ მომხმარებელთა მუდამ მიზინავ გემოვნების გათვალისწინებით, აშკარაა, რომ *სოკიას* სერიოზული საფრთხე ემუქრება.

მრავალფეროვანი ტელეფონების სფეროში მიმდინარე ზრდა-განვითარება სრულავდ ექვავ სართი ბაზრის ტენდენციებს. მიუხედავად იმისა, რომ მიზილიური ტელეფონი გაყვიდეს 2010 წელს პირველ კვარტალში 17%-ით გაზარდა, ამის ძირითადი მიზეზი ის იყო, რომ მომხმარებლებს დაზარბებული იყვნენ *ეკვლის* ტელეფონებს, რომლის გაყვიდებმა 40%-ით იმატა. ეს 2006 წელს შემდეგ ყველაზე დიდი უარაღივ ზრდაა ამ კატეგორიაში. *სოკიას* კვლევისა და განვითარების განყოფილებების მცდელობის მიუხედავად, გაერო-ავტეფერენციანთა მისი დახვეწილი მოწყობილობების პორტფელი, კომპანია ამ მიმართულებით მაინც მოიკოჭლებს. მრავალფეროვანი ტელეფონების *ეკვლის* მიერ წარმოებული ერთადერთი ტელეფონებია. შესაბამისად, მისი მიზინა ბაზრის ზრდაში ადვილს წილი იქონიოს. მაგალითად, 2009 წელს *ეკვლამ* 83%-ით მეტი აითუნს გაყიდა, ვიდრე ერთი წლით ადრე, რაც ნებისმიერ სხვა კომპანიასთან შედარებით საკმაოდ დიდი ზრდაა. ბაზრის წილიდან მიმართებით კი, ეს იგივეა, რაც ეკვლავური მრავალფეროვანი ტელეფონების ბაზრისა-დან 13%-მდე ნახტობი.

*სოკია* კვლავაც მოწინავე ადვილზეა მიზილიური ტელეფონების გაყვიდების მახვერებით — 39%-იანი წილით. მაგრამ *ეკვლის* კიდევ ერთი რეკორდი მოსხნა *აითუნ 4-ის* მეშვეობით. წინასწარი შეკვეთების პირველად დღეს კომპანიამ 600 000 აპარატი გაყიდა (რეკორდული მაჩვენებელი). მიუხედავად იმ ფაქტისა, რომ მოსალდონდნელზე მეტი რაოდენობის სერვერებს დაატყდნენ თვის როგორც *ეკვლის* ონლაინ-მაღაზიაში, ისე *ერთი* და *თიში*. *ეკვლის* ახალი „აუტეფილი“ მოწყობილობის შემდეგ სულ მალე *სამსუნის ეკალიზი* და *სონი ელექტრონიკის* (Sony Electronics) *ესპერია* იქს 10 (Xperia X 10) გამოიწვინება ბაზარზე. *ეკვლის* დან პლეტფორმის *ანდროიდი* (Android) ამაჟობს იმით, რომ მეოთხე თაობის ყველაზე ინტენსიურად გამოყენებად მიზილიური საოპერაციო სისტემაა.

ამ სრულად მზარდი ბაზრის სეგმენტის მიმართ ჩამოერთვა შესაბამისად დასახება *სოკიას* ფინანსური მოსწრებაზე. 2010 წელს შუა პერიოდში ამ ფინურმა გვიანტამ განაცხადა, რომ მისი საბაზრო წილის მოცულობა აღნიშნულ წელს უცვლელი იქნებოდა. იქიდან გამომდინარე, რომ მრავალფეროვანი ტელეფონების საკმაოდ ძვირად ღირებულად და მათ მალედი ზღვარი გააჩნიათ, *სოკიას* საბაზრო წილი შემოსავლის მხრივ დაეკება. *სოკია* კიდევ ერთი უფრი



ჩამოუვლი ინვესტირების იმის განცხადებით, რომ მისი მოვებაც საპროგნოზო მარკეტინგულთან შედარებით დაბალი იქნებოდა.

მაგრამ *ნოკიას* მკითხველ აქვს გადაწყვეტილია, რომ პრობლემას არ გამოითქვამს. მისი კონკურენტების მიერ უახლესი მოწყობილობების გამოშვებიდან თვეები იყო გამოუშვებები. ახალ 8-ს, 12 მეგაბაიტის მქონე ფონტაბრატით, მაღალი ხარისხის ვიდეომიმუშავებლობითა და ტელემობილურებით. მაგრამ მისი კონკურენტების წამოშვების გათვალისწინებით, რაოდენად მოახერხებს *ნოკიას* მოწინავე მოდელი შთაბეჭდილების მიხედვას?

### კითხვები მსჯელობისთვის:

1. აქვს თუ არა *ნოკიას* შუშაბირთვი გლობალური სტრატეგია თუ მას მხოლოდ მარკეტინგულ რეგიონული სტრატეგია აქვს? ასწინით თქვენი პასუხი.
2. გაისინჯეთ თვეში განხილული სხვადასხვა გლობალური მარკეტინგული გარემოებები. როგორ განხილავდებოდა ისინი ერთ-მანეთისაგან განვითარებად და განვითარებულ ქვეყნებში?
3. შეუძლია თუ არა კონკურენტებს *ნოკიას* გლობალური სტრატეგიის იოლად გადმოღება?
4. როდის არსებულ კონკურენტული საფრთხეებიდან გამომდინარე, რას უწინასწარმეტყველებთ *ნოკიას* მომავალ წლებში?

## ქართული ბიზნესნიტვისი



### ბჟარამქსი

რას აღნიშნავს უცნაური სახელი *ბროდსტერი* (*Broadster*)? იგი კომპანია

*გურამქსის* მიერ წარმოებული მაღალტექნოლოგიური პროდუქციის მნიშვნელოვანი საკვანძო მოწყობილობის სერიის საფუძველზე ასეთ გამოსახულებებზე, გაანალიზებული ტელესტუდიების სხვა მოწყობილობების მართვის საშუალება და ა.შ. დღეს ასეთი აპარატურის გარეშე ვერც ერთი სატელევიზიო კომპანია ვერ იფუნქციონირებს. იგი აუცილებელი, თუმცა ძვირადღირებული ატრიბუტია, რადგან რამდენიმე ათეული ათასი დოლარი ღირს.

ამგვარი აპარატურა იქმნება თანამედროვე მიკროსემების შესატყვისი პროგრამული უზრუნველყოფისა და ეფექტური სექტიონტექნიკის გამოყენების ბაზაზე. ასეთი მაღალტექნოლოგიური და ამავდროის ვიწრო სპეციფიკაციის სექციონტექნიკის (რომელიც გულსხმის *ბიზნესი-ბიზნესისთვის* ტიპის ურთიერთობების შექმნას და განვითარებას) შედგენა და წარმატების მიწვევა როდეს და ნაშრომად სარისკოა.

შსს *გურამქსი* დაისახა ამბიციური ამოცანა — შესვლილებოდა ისეთი სპეციფიკური სატელევიზიო აპარატურის შექმნას, რომელიც თავისი ფუნქციონალური შესაძლებლობებით და ტექნიკური მახასიათებლებით არსებულ თანამედროვე მიმართ კონკურენტურთანაა, ხოლო ეკონომიკურად მომგებიანი იქნებოდა. აპარატურის ფასი უნდა ყოფილიყო გადაწყვეტილ სხვა მრეწველობად მსგავსი ტექნიკური პარამეტრების პირობებში, რადგან ბოლო

სტერს (და მსგავს დაწვავრებს) შედარებით მცირე რაოდენობის მწარმოებელი ჰქვას და ბაზრის ეს სექციონტექნიკა სკამოდ ვიწროა. მაგრამ, მათ შორის არიან მსოფლიოში ცნობილი კომპანიები *სონი* და *პანასონიკი*, აგრეთვე, *ტომსონი* და *სენეი*, რომელთა პრესტიჟი და შესაძლებლობები გამოირჩეულია მსოფლიოში და მხოლოდ მნიშვნელოვანი ფასითააგაბაოთა თუ გადასაწყვეტების მომხმარებელს, არჩევანი გააკეთოს სხვა პროდუქტზე. მომხმარებელი ფასის გარდა, კიდევ რაიმე შეიძლება მომხმარებლის მოზიდვად ასეთი კონკურენტების არსებობის პირობებში? ნაწინავე ფაქტორმა შეიძლება გამოიწვიოს ამ აპარატურის პოტენციური მომხმარებლის — *ბიზნესკლენტების* — სატელევიზიო სტუდიების და კომპანიების ყურადღების მიპყრობა:

**პირობები** — პროდუქტის ტექნიკური მახასიათებლები და ფუნქციონალური შესაძლებლობები, ბუნებრივია, არსებული ანალოგების ადეკვატური უნდა იყოს და როცა შემთხვევითი გაუმჯობესებულია, ან უფრო მოხერხებულია. ამასთან, ეს შესაძლებელი უნდა იყოს განთავსებული კონკურენტული დანახარჯების გაწვევასა.

**მეორე** — ვიზუალისწინებელი უნდა იყოს კლიენტების მზარდი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას შესაძლებლობა ტექნიკური ინოვაციების უკვდავზე. როცა შემთხვევითი მოწყობილობებში შემოტანილი უნდა იყოს ახალი ფუნქციონალი, რომლებიც ვერ არ აქვთ კონკურენტებს, რასაც ხელს უწყობს კომპანიის საქმიანობის მოქნილობა, მოიხირობა და არაინერტულობა.

**მესამე** — მოწყობილობის შიგთავსი ანუ ელექტრონიკული საცდემენტო ბაზა (მიკროსემების და სხვა კომპონენტების სახით) ცნობილ მწარმოებლებს უნდა ეკუთვნოდეს, რომ გაზარდონერეზული იყოს მათი საიმედოობა. ამასთან, გამოყენებული კომპონენტები უნდა მასხავედს თანამედროვე მიკროელექტრონიკის განვითარების ტრენდენციებს.

**მეოთხე** — მნიშვნელოვანია პროდუქტის ერგონომიკური მხარე, რომელიც მომხმარებელი და მოსახერხებელი უნდა იყოს.

**მეხუთე** — ხარისხიანი და დროული მომსახურება მოწყობილობის ექსპლუატაციის დროს როგორც საგარანტიო, ისე მისი ვადის გასვლის შემდეგ. ასევე მასზე მოქმედებ პერსონალის კვალიფიკური ტრენინგი და ონლაინდამხმარების გაწვევის შესაძლებლობა. თუ გაგივითავალისწინებთ ტელეკომპანიების და ტელესტუდიების საქმიანობის სპეციფიკას, მათი მუშაობის რეჟიმს და ხსენებული აპარატურის საკვანძო მნიშვნელობას ტელევიზიის მუშაობისთვის მუშაობაში, უდღესია როდეს საიმედოობას ეკისრება, რადგან მისი მწყობრად გამოსვლა მათუწყებლობის შეწყვეტის ტოლფასია.

სწორედ ამ კომპონენტებზე ამხებულებს ყურადღებას *გურამქსი* და არ ჩამორჩება (ზოგჯერ ეს უწყობს კიდევ) ამ მიმართებით მასზე გაცილებით ცნობილ კონკურენტებს. ყოველივე ეს კლიენტისთვის დამატებითი ფასეულობის მატარებელია და მისი დაკმაყოფილებას განაპირობებს. სერვისის უზრუნველყოფისა და კლიენ-



● *გურამქსის* პროდუქცია მსოფლიოს 22 ქვეყნის ტელესტუდიებშია დამონტაჟებული.

ტების მზარდადგომის გარდა, მათთან ურთიერთობა იძლევა მომხმარებლების მოთხოვნების მონიტორინგის საშუალებას და შესაბამისად სერვისების გათვალისწინებას ახალი პროდუქციის დამუშავებისას.

**პროდუქციის მოვალეობა**

საქართველოს სატელეკომუნიკაციო სერვისები (სადაც ტელეკომპანიების მნიშვნელოვანი ნაწილი თბილისშია და მთლიანობაში ასეთი პროდუქციის გავრცელების გეოგრაფიული არეალი შეზღუდულია — სულ რამდენიმე ქალაქით) კარგად იმუშავა ზეპირდგომის ინფორმაციის გავრცელებაში ამ სფეროს სპეციალისტებს შორის. ამან კი დადებითი იმპაქტ შეუქმნა *გურამექსის* პროდუქციის და სადღესოდ საქართველოში თითქმის არ მოიხებნება ტელეკომპანია, სადაც წარმატებით არ ფუნქციონირებდნენ მისი აპარატურა. მაგრამ რადგანაც საქართველოში ბაზრის ამ სექტორის შესაძლებლობები ძალიან შეზღუდულია, ბუნებრივია, *გურამექსის* წინაშე დადგა საერთაშორისო ბაზარზე თავისი პროდუქციის გატანის ამოცანა.

ამ მიმართულებით აქტიური გაცემა ცნობილ საერთაშორისო პროდუქტზე გამოყენებულ *გურამექსის* პროდუქციის წარდგენაზე, მისი პოპულარიზაციისთვის დარგის სპეციალისტებისა და პოტენციური მყიდველების წინაშე. ექვემდებარება და დაეხმარება თანდათანობით ამ პროდუქტსაც გაგვარდება დაიწყო რეგიონალური და საერთაშორისო მასშტაბით. მაგრამ რადგანაც მისი პროდუქცია არ არის ფართო მოხმარების, *გურამექსის* ცდილობს შეეცვალოს საფუძველზე, ბიზნესმომხმარებლის სურვილებს მორგავს იგი, რითაც კლიენტისთვის დამატებითი ფასეულობა იქმნება. ეს კი დადებითი მარკეტინგის წყაროა მომხმარებლისთვის ვადაწყვეტილების მიღების დროს.

● **სადღესოდ გურამექსის** პროდუქტებს და სხვა პროდუქციას შესებლებით ყოველი საბჭოთა კავშირის ტერიტორიაზე სხვადასხვა ტელეკომპანიაში, ცეროვის რიგი ქვეყნების ტელეკომპანიებში (პოლონეთში, ესპანეთში, ვერმანიაში, იტალიაში), აგრეთვე ევროპაში, საუდის არაბეთში, ერაყში, თურქეთში, ირანში — სულ მსოფლიოს 22 ქვეყნის ტელეკომპანიაში.

*გურამექსმა* შემდგომი განვითარების მიზნით, ზეპირდგომის მალდტექნოლოგიური სასტუდოს მოწყობლობების შექმნისა და წარმოების გარდა, დაიწყო სატელეკომუნიკაციო ინტეგრირების სისტემების ინჟინერინგის და დამზალბა. კერძოდ, თანამედროვე მოძიავი ციფრული სატელეკომუნიკაციო სადგურების წარმოება, სატელეკომუნიკაციო თანამშავრებთან წვდომის საშუალებებით და ამ მიმართებით უკვე პირველ წარმატებებს მიაღწია. სომხეთის ერთ-ერთმა ტელეკომპანიამ და აჭარის ტელეკომპანიამ უკვე შეიძინეს

ასეთი თანამედროვე სადგურები. ამგვარი კომპლექსური ინტეგრირებული სატელეკომუნიკაციო სისტემების ღირებულება მის კონფიდენციალურია დამოკიდებულია და ასობით ათას დოლარს უტოლდება.

**გამოწვევა**

მიწოდული წარმატების მიუხედავად, *გურამექსი* გარკვეული გამოწვევების წინაშე დგას. შეზღუდული საბაზრი სექტორის პირობებში საჭიროა პროდუქციის გარკვეული დივერსიფიკაცია, აგრეთვე, ძაღების მოხმარება და პროდუქციის გატანა ისეთ დივერსიფიკაციაში, როგორცაა მაგალითად, ინდოეთი და ჩინეთი. რაც შეეხება ახლი სამეზობლოში, კერძოდ, ირანსა და რუსეთს, აქ არსებობს პოლიტიკური და სხვა სახის ნიუზინგები. რუსეთში, ქვეყნობრივად თუ გამომწვევად, მაინც სფეროსიხლთ ეკიდებიან საქართველოდან გასულ პროდუქციას, თუმცა *გურამექსის* ბროდდენტრება (და სხვა ქვეყნებში) იქცა უაღრესად, რაც შეეხება ირანს, იქ *გურამექსის* პროდუქტის შექმნიდან ცოტა ხნის შემდეგ, აშშ-ის მიკროსექტორის მწარმოებლებმა ერთ-ერთმა ფირმამ, რომელიც *კომპანია*ს თავის პროდუქციას აწვდის, წამოიღებნა მას პრეტენზია, რომ ირანში პროდუქციის გატარებით გაუზარდეს შემოსავალი, აღარ მიაწვევდა თავის მატერიალებს, რადგან აშშ-ის მოაზრობა კრძალავს ამგვარი ორმაგი გამოყენების კომპონენტების ირანში მოხვედრას. კომპანიის ფინანსურ-ეკონომიკურ მდგომარეობაზე, ბუნებრივია მოქმედებს ქვეყანაში და მის ფარგლებს გარეთ არსებული ეკონომიკური სიტუაცია. ეს შესაძლებელი იყო 2008 წლის ეკონომიკური რეცესიის პირობებში, ასევე გარკვეულწილად 2012-2013 წლებში საქართველოში ხელისუფლების ცვლის ეტაპზე. თუმცა თანდათან მდგომარეობა უმჯობესდება და *გურამექსიც* ოპტიმისტურად არის განწყობილი.

● **სურათზე 19-5** მოცემულია შპს *გურამექსის* შემოსავლების ცვლილების დინამიკა პოლი 10 წლის განმავლობაში. მაქსიმალური შემოსავალი ამ წლებში 2007 წელს დაფიქსირდა, რომლის მიხედვითაც ხდება დანარჩენი მონაცემების ათვლა პროცენტებში. აღსანიშნავია, რომ ბოლო დროის განმავლობაში 2007 წელი მთლიანობაში საქართველოსთვის ცველზე წარმატებული იყო.

საბოლოო ჯამში, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ *გურამექსი* წარმატებული მაგალითია საქართველოში ერთ-ერთმა მალდტექნოლოგიურმა მოხმარებელმა სექტორზე ე.წ. ბიზნესი-ბიზნესისთვის ტიპად წოდებული ურთიერთობების შექმნისა და განვითარებისა როგორც ქვეყნის შიგნით, ისე მის ფარგლებს გარეთ — საერთაშორისო ბაზარზე შეღწევის მხრივ.

**კითხვები მსჯელობისთვის:**

- 1 მოყვანილ მასალაზე და კომპანიის ვებგვერდზე ([www.guramex.com](http://www.guramex.com)) დაყრდნობით შექცადეთ ასახით შპს *გურამექსის* სუსტი და ძლიერი მხარეები, ასევე შესაძლებლობები და ხიფათები მის საქმიანობაში, ანუ ჩაატარეთ მოკლე SWOT ანალიზი.
- 2 ასხივით, რომელი გავრცელება უფრო ეფექტურია ახლდენ გავრცელების ფორმის მიერ პროდუქციაზე ფასწარმოქმნის ვადაწყვეტილების მიღებისას. თქვენი აზრით, *გურამექსის* შემოსავალი რომელი ფაქტორებია პრიორიტეტული?
- 3 კომპანია *გურამექსი* ცდილობს თავისი პროდუქციის დივერსიფიკაციის როგორც ახალი სახეობის პროდუქტის (ინტეგრირებული სატელეკომუნიკაციო სისტემების) შექმნით, ასევე არსებული მოწყობლობების მოდერნიზაციით ე.წ. მალდტექნოლოგიის (მოდერნიზებული პროდუქტებზე ფასწარმოქმნის რომელი სტრატეგია იქმნება უფრო მიზანშეწონილი, გამოყენებული იყოს ე.წ. ნაღების მოხმის თუ ბაზარზე შეღწევის ფასწარმოქმნა? დაასაბუთეთ რატიო.
- 4 როგორ უნდა მოახდინოს კომპანია ამ საკუთარი პროდუქციის ფასების მორგება სხვადასხვა ტიპის მყიდველებსა და სიტუაციებზე?

● **სურათი | 19.5**

შპს *გურამექსის* შემოსავლების ცვლილების დინამიკა წლების მიხედვით

