

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

ნაწილი 2: მყიდველებისა და საეკონომიკური სივრცის გაგება (თავი 3-6)

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

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



კომპანია და მარკეტინგული

სტრატეგია:

მყიდველთან
პარტნიორობა
გრძელვადიანი
ურთიერთობის
დასაწყობად

თავის მოკლა მიმოხილვა პირველ თავში ჩვენ განვიხილეთ მარკეტინგული პროცესი, რომლის საშუალებითაც კომპანიები მყიდველებისთვის ქმნიან გარკვეულ ფასეულობებს, რათა მათგანაც მიიღონ შესაბამისი ფასეულობები. წინამდებარე თავში ჩვენ ამ პროცესის მეორე (მყიდველზე ორიენტირებული მარკეტინგული სტრატეგიების შექმნისა) და მესამე (მარკეტინგული პროგრამების შედგენის) ეტაპებს დეტალურად განვიხილავთ. თავდაპირველად გადავხედავთ მთლიანად ორგანიზაციის სტრატეგიული დაგეგმვის საკითხებს, რომლებიც ქმნიან ჩარჩოს მარკეტინგული სტრატეგიის დაგეგმვისთვის. სტრატეგიული გეგმის მიზნების შესაბამისად, მარკეტოლოგები კომპანიის შიდა და გარე პარტნიორებთან თანამშრომლობით ცდილობენ, შექმნან ფასეულობა მყიდველისთვის. მომდევნო საკითხი, რომელსაც ჩვენ განვიხილავთ, მარკეტინგული

სტრატეგიის ჩამოყალიბებაა, რომელიც მოიცავს შემდეგ საკითხებს: მიზნობრივი ბაზრის შერჩევის კრიტერიუმებს, მარკეტინგული შეთავაზებების პოზიციონირებას, მარკეტინგული კომპლექსის დაგეგმვასა და მარკეტინგული პროგრამების მართვას. ბოლოს შევხებით მარკეტინგული აქტივობებისთვის გაღებული ინვესტიციების ეფექტურობის გაზომვისა და მართვის საკითხებს (ამონაგები მარკეტინგული ინვესტიციაზე Marketing Return on Investment).

ნიმუშად ავიღოთ კომპანია ნაიკი. მან მოახერხა, მსოფლიოში ერთ-ერთი ცნობილი ბრენდი გამხდარიყო. ნაიკის განუმეორებელი წარმატება მხოლოდ კარგი ხარისხის სპორტული საქონლის წარმოებასა და გაყიდვას არ უკავშირდება. ის ემყარება კლიენტებზე ორიენტირებულ მისიასა და სტრატეგიას, რომლის მეშვეობითაც ნაიკი ბრენდის განუმეორებელ შთაბეჭდილებას ქმნის და ამით ერთგულ მომხმარებლებს იმრავლებს.

ნაიკის მისია: მყიდველისთვის ფასეული ბრენდის შთაბეჭდილების შექმნა და ამით ბრენდის ერთგულთა რიცხვის ზრდა

სახელ ნაიკს ყველგან გაიკონებთ. თუ გადამოწმება გინდათ, უბრალოდ, დაითვალოთ, რამდენჯერ მოგხვდებათ თვალში ნაიკის ემბლემა სპორტულ ჟურნალებში, კალათბურთის თამაშებზე ან ტელევიზორში, გოლფის ყურებისას. ინოვაციური მარკეტინგის მეშვეობით კომპანიამ თავისი ლოგო მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი ბრენდის სიმბოლოდ აქცია.

სულ რაღაც 47 წლის წინ, 1964 წელს, ახალგაზრდა სერტიფიცირებულმა ბულატერმა ფილ ნაითმა და კოლეჯის ფიზიკულტურის მასწავლებელმა ბილ ბაუერმანმა 500-500 აშშ დოლარი ჩადეს და დააფუძნეს კომპანია *ბლუ რიბონ სპორტსი* (Blue Ribbon Sports). 1970 წელს ბაუერმანმა გამოიგონა ბოტასების ახალი ნაზი — ე.წ. ვაფლის ბოტასები, რომლებიც ქვეყნის ერთ-ერთ კარგად გაყიდვად სპორტულ ფეხსაცმლად იქცა. 1972 წელს კომპანიამ საზოგადოებას ნაიკის ბრენდის სპორტული ფეხსაცმელი გააცნო. ამ ფეხსაცმელს სახელი ბერძნულ მითოლოგიაში გამარჯვების ქალღმერთის პატივსაცემად დაარქვა. 1978 წელს თვით კომპანიის სახელიც ნაიკი გახდა. 1979 წლისათვის ნაიკი იმდენად განვითარდა, რომ აშშ-ის სპორტული ფეხსაცმლის ბაზრის 50%-ს ფლობდა.

80-იან წლებში ნაიკმა რევოლუცია მოახდინა სპორტულ მარკეტინგში. იმისათვის, რომ ბრენდის იმიჯი განევიტარებინა და საბაზრო წილი მოეპოვებინა, კომპანიამ კონკურენტებზე გაცილებით მეტი თანხა დახარჯა სარეკლამო კამპანიასა და მაღალბიუჯეტო რეკლამებზე. მან კლიენტებს შესთავაზა ბევრად უფრო მეტი, ვიდრე მხოლოდ კარგი სპორტული საქონელია. მისი კონკურენტები აქცენტს პროდუქციის ტექნიკურ მახასია-

თებლებზე აკეთებდნენ. ნაიკმა კი შეძლო კლიენტებისთვის „ცხოვრების სტილის“ შექმნა, რომელიც სპორტისადმი დიდი ვნებითა და მოწოდებით „უბრალოდ, გააკეთე“ (Just do it) იყო გამსჭვალული. კომპანია თავის ვებგვერდზე აღნიშნავს: „ნაიკმა ყოველთვის იცის, რომ მთავარი ფეხსაცმელი კი არ არის, არამედ ის, სად მივყავართ მას“.

1990-იანი წლების დასაწყისში ნაიკმა დაიწყო პროდუქციის წარმოება სპორტის ისეთი სახეობებისათვის, როგორებიცაა: ბეისბოლი, გოლფი, სკეიტბორდი, კედელზე ცოცვა, ველობობლა და ფეხით მოგზაურობა. კომპანიამ თავისი ლოგო ყველა სახის საქონელზე განათავსა მზის სათვალითა და ფეხბურთის ბურთით დაწყებული, ბოქსის ხელთათმანებითა და გოლფის ჯოხებით დამთავრებული. ეს საუკეთესო გადაწყვეტილება იყო.

თუმცა, 1990-იანი წლების ბოლოს ნაიკის გაყიდვებმა კლება დაიწყო. კომპანიის ზრდის მიუხედავად, მისი კრეატიულობა შემცირდა, რეკლამები კი ერთმანეთს დამსგავსა. შედეგად, პროდუქციას დახლზე მტვერი ედებოდა, ვინაიდან მყიდველები უფრო მეტად კონკურენტი ბრენდების საქონელს ეტანებოდნენ. თუ სიტუაციას წარსულის გადასახედიდან შევხედავთ, ნაიკის ყველაზე დიდი პრობლემა, სავარაუდოდ, მისი საოცარი წარმატება გახდა. გაყიდვებმა 10 მილიარდ აშშ დოლარს მიაღწია და ნაიკი „მოდუნდა“. კომპანიის ერთ დროს აქტიური ურთიერთობა კლიენტებთან განელდა. ამდენად, ნაიკს ხელახლა უნდა დაენთო ცეცხლი.

სიტუაციის გამოსასწორებლად კომპანია დაუბრუნდა იმას, რითიც დაიწყო ბიზნესი: ნოვატორობას ახალი პროდუქციის შექმნისას და მაქსიმალურ ყურადღებას კლიენტების მომსა-

ხურებისას. ახალი მისიის თანახმად, ნაიკს უნდა, რომ მისმა პროდუქციამ შთააგონოს სპორტის ყველა მოყვარული მსოფლიოში. ნაიკმა გადაწყვიტა მყიდველების ჩართულობაზე ორიენტირებული ურთიერთობების ჩამოყალიბება. შესაბამისად იგი თავის კლიენტებს აღარ ესაუბრება მხოლოდ ტრადიციული მედიითა და ცნობილი ადამიანების მიერ გაკეთებული რეკლამებით. იგი იყენებს უახლეს მარკეტინგულ საშუალებებს მათთან ორმხრივი კომუნიკაციის დასამყარებლად.

ნაიკი ყოველწლიურად კვლავ ახდენს ასობით მილიონი დოლარის ინვესტირებას კრეატიულ რეკლამებში. თუმცა, ამჯერად ტრადიციულ მედიაზე დახარჯული თანხა გაცილებით ნაკლებია, ვიდრე ადრე იყო. მაგალითად, 10 წლის წინ რეკლამისთვის გამოყოფილი ბიუჯეტის 55% ტრადიციულ მედიარეკლამაზე მოდიოდა, ხოლო ახლა ეს ბიუჯეტის მხოლოდ 30%-ია; დღეს უფრო მეტი თანხა იხარჯება კომპანიის მიერ მყიდველებთან ინოვაციური მიდგომების დასაფინანსებლად.

სოციალური ქსელების მეშვეობით ნაიკი მყიდველთა ისეთ საზოგადოებას აერთიანებს, რომლის წევრებიც ბრენდის შესახებ არა მარტო კომპანიასთან საუბრობს, არამედ ერთმანეთთანაც. „სოციალური ქსელები (როგორც ონლაინ, ისე, ოფლაინ) ნაიკის ბოლოდროინდელი მარჯვე სვლაა“, — აცხადებს ინდუსტრიის ექსპერტი. სულ უფრო იზრდება მათი რიცხვი, ვისაც ნაიკის პროდუქციის გამოყენებით მიღებული შთაბეჭდილებები აერთიანებთ. მყიდველების კავშირი ერთმანეთთან და ბრენდთან რეკლამების, ნაიკის მაღაზიების, ადგილობრივი ნაიკის კლუბებისა და ვებგვერდის მეშვეობით ხდება. მაგალითად:

ორეგონის შტატის ქალაქ პორტლენდის ნაიკის მაღაზიაში არსებული სპორტული კლუბი ნაიკის მუდმივ მყიდველებს კვირაში ორჯერ ეპატიჟება გამაჯანსაღებელ სირბილზე. ამ ერთისძიებაზე სულ მცირე 30 ადამიანი იკრიბება, რომლებიც ერთად დარბიან, ხოლო სირბილის შემდგომ ერთმანეთთან ურთიერთობენ და თან გამაგრებულ სასმელებს მიირთმევენ. ეს მუდმივ კლიენტებთან ახლო და პირადი ურთიერთობების მართვის ნათელი მაგალითია.

ნაიკი ონლაინ-სოციალური ქსელების მეშვეობით ისეთი ღონისძიებების რიცხვს ზრდის, რომელთა მიზანია კიდევ უფრო მეტ მყიდველ-მორბენალს შორის მჭიდრო ურთიერთობის ჩამოყალიბება. ნაიკმა სარბენ ფეხსაცმელში ჩამონტაჟა სპეციალური ელექტროჩიპი, რომლითაც შესაძლებელია დაუკავშირდეს მაგალითად, აიპოდს (iPod). მასში ჩაწერილი პროგრამა საშუალებას აძლევს მორბენალს, იცოდეს, რა მანძილი გაირბინა, რა ტემპით მიიწიდა, რა დრო დასჭირდა დისტანციის დასაფარად, რამდენი კალორია დაწვა და ა.შ. ამასთან, მომხმარებლებს შეუძლიათ ატვირთონ ეს მონაცემები ნაიკის მიერ სპეციალურად შექმნილ ვებგვერდზე ნაიკ+ (Nike+) და თავიანთი შედეგები სხვა მომხმარებლების შედეგებს შეადარონ.



ნაიკ+ ვებგვერდი სთავაზობს ე.წ. „ნაიკის მწვრთნელის“ მომსახურებას, რომლის მეშვეობითაც მსურველი მიიღებს რჩევებსა და მითითებებს კონკრეტული შეჯიბრისათვის მოსაზრებლად.

ვებგვერდი ნაიკ+ მომხმარებელს ასევე სთავაზობს ე.წ. „ნაიკის მწვრთნელის“ მომსახურებას, რომლის მეშვეობითაც მსურველი მიიღებს რჩევებსა და მითითებებს კონკრეტული შეჯიბრისათვის მოსაზრებლად. თუ სირბილის დროს მომხმარებელს ეკეთება ყურსასმენები, ყოველი გარბენილი კილომეტრის ბოლოს მეგობრული და სასიამოვნო ხმა ამცნობს, რამდენი გაირბინა და რამდენი დარჩა გასარბენი. როდესაც მორბენალი სახლში დაბრუნდება და კომპიუტერში ატვირთავს მონაცემებს გარბენილი მანძილის შესახებ, მას ნაიკ+ზე შესაბამისი ანალიზის გაკეთების საშუალება აქვს.

თოხი წლის განმავლობაში ვებგვერდზე ნაიკ+ ორი მილიონი წევრი დარეგისტრირდა და მათ მიერ გარბენილი მანძილი ერთობლივად 233 მილიონ მილზე მეტს შეადგენს, რაც მსოფლიოს გარშემო 9,400-ჯერ მოგზაურობას ან მოვარეზე 490-ჯერ გაფრენას უდრის. ამ პროექტის გრძელვადიანი მიზანია, მსოფლიოში 100 მილიონი მორბენლის 15%-მა მაინც გამოიყენოს ნაიკ+-ის ვებგვერდზე არსებული მომსახურებები.

ნაიკ+-ის სისტემის მეშვეობით კომპანიამ თავის მყიდველებთან ახალი ტიპის ურთიერთობის დამყარება შეძლო. ნაიკის პროდუქცია კიდევ ერთხელ გადაიქცა მყიდველთა ცხოვრების ნაწილად. შედეგად, კომპანიის გლობალური გაყიდვები და მოგება გასულ 5 წელიწადში 40%-ით გაიზარდა, ბოლო სამ წელიწადში კი ნაიკის ბაზრის წილმა აშშ-ის სპორტული ფეხსაცმლის ინდუსტრიაში 48%-დან 61%-მდე აიწია. 2008-2009 წლებში, როდესაც მსოფლიო ეკონომიკური კრიზისის პირობებში სპორტული ფეხსაცმლისა და ტანსაცმლის მწარმოებელთა უმეტესობა ბიზნეს-სირთულეებს უმკლავდებოდა, ნაიკის გაყიდვები 14%-ით, ხოლო მოგება 28%-ით

მყიდველზე ორიენტირებული მისია და სტრატეგია დაეხმარა ნაიკს მყიდველებთან მჭიდრო ურთიერთობის დამყარებაში. შედეგად, როდესაც სხვა სპორტული ტანსაცმლის მწარმოებლები სულს ღაფავენ, ნაიკი წინ მიინეცს.

თავის მიზნები

მიზანი 1

მიმოიხილეთ კომპანიის სტრატეგიული დაგეგმვა და მისი ოთხი საფეხური.

მარკეტინგის როლი სტრატეგიულ დაგეგმვაში (44-52)

მიზანი 2

იმსჯელეთ ბიზნესპორტფელის შექმნასა და გაყიდვების ზრდის სტრატეგიების განვითარებაზე.

ბიზნესპორტფელის შედგენა (48-52)

მიზანი 3

ახსენით მარკეტინგის როლი სტრატეგიულ დაგეგმვაში. აღწერეთ მარკეტინგის მიერ პარტნიორებთან ერთად მყიდველისთვის ფასეულობის შექმნა და მიწოდება.

მარკეტინგის დაგეგმვა: კარტნიორობა მყიდველთან ურთიერთობის დაგეგმვის მიზნით (52-54)

მიზანი 4

აღწერეთ მყიდველზე ორიენტირებული მარკეტინგული სტრატეგიის ელემენტებისა და მათზე ზეგავლენის მომხდენი ძალები.

მარკეტინგული სტრატეგია და მარკეტინგული კომპლექსი (54-59)

მიზანი 5

ჩამოთვალეთ მარკეტინგის მართვის ფუნქციებისა და მარკეტინგული გეგმის ელემენტები. განიხილეთ მარკეტინგული ინვესტიციებიდან ამონაგების გაზომვისა და მართვის მნიშვნელობა.

მარკეტინგული მართვის მართვა (60-64)

მარკეტინგული ინვესტიციებიდან მიღებული ამონაგების (მოგების) გაზომვა და მართვა (64-65)

გაიზარდა. შედარებისათვის: იმავე წლებში ნაიკთან ყველაზე ახლოს მდგომი კონკურენტის, ადიდასის გაყიდვები 7%-ით, მოგება კი — 68%-ით შემცირდა.

ნაიკი გაურკვეველ ეკონომიკურ მდგომარეობებს განიხილავს, როგორც „არაჩვეულებრივ შესაძლებლობას“, გამოიყენოს თავისი ბრენდის ძლიერი მხარეები. სპორტულ შეჯიბრებებზეც ხომ ასეა: ყველაზე ძლიერ და კარგად მომზადებულ სპორტსმენს გამარჯვების ყველაზე კარგი შანსი აქვს. კლიენტებთან ახლდ და მჭიდრო ურთიერთობას მოაქვს ძლიერი კონკურენტული უპირატესობა, რაც კომპანიისთვის წარმატების საწინდარია.

ნაიკის მსგავსად, წამყვანი კომპანიები იყენებენ მყიდველზე ორიენტირებულ მარკეტინგულ სტრატეგიებსა და პროგრამებს, რომლებიც მთლიანად კომპანიის სტრატეგიის ჩარჩოებში ჯდება. ამდენად, მარკეტინგის როლის გასაგებად, ჩვენ უპირველესად უნდა გვეხმოდეს ორგანიზაციის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი.

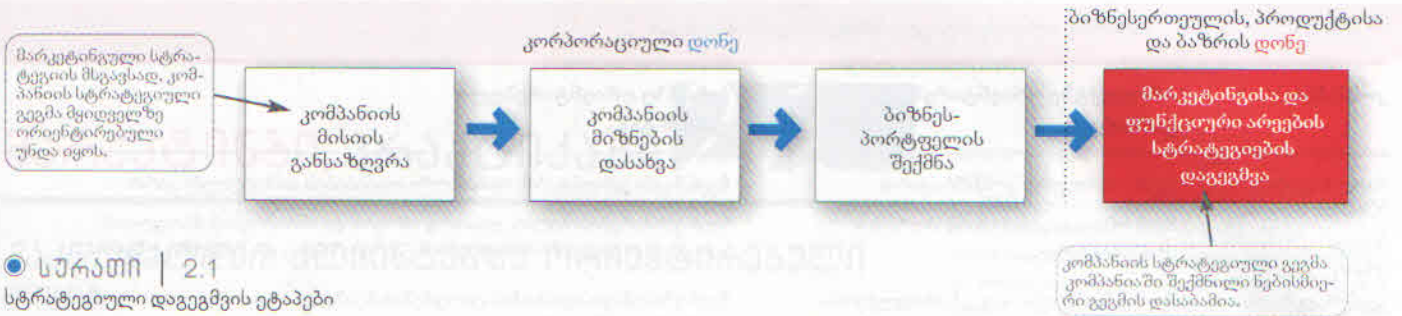
ავტორის კომენტარი | სტრატეგიული დაგეგმვა ორგანიზაციაში ყველა სხვა სახის დაგეგმვის დასაბამია. მარკეტინგული სტრატეგიის მსგავსად, კომპანიის სტრატეგიაც მყიდველზე ორიენტირებული უნდა იყოს.

მარკეტინგის როლი სტრატეგიულ დაგეგმვაში

თითოეულმა კომპანიამ უნდა განსაზღვროს გრძელვადიანი ზრდისა და გადარჩენის გეგმა, რომელიც მის სპეციფიკურ მდგომარეობას, შესაძლებლობებს, მიზნებსა და რესურსებს საუკეთესოდ შეესაბამება. სწორედ ამაზეა ფოკუსირებული **სტრატეგიული დაგეგმვა** — პროცესი, რომელიც მოიცავს სტრატეგიული თანხვედრის ჩამოყალიბებასა და შენარჩუნებას კომპანიის მიზნებსა და გარემოში არსებულ შესაძლებლობებს შორის.

სტრატეგიული დაგეგმვა ორგანიზაციაში ყველა სხვა სახის დაგეგმვის დასაბამია. როგორც წესი, კომპანიები ამზადებენ წლიურ, გრძელვადიან და სტრატეგიულ გეგმებს. წლიური და გრძელვადიანი გეგმები ორიენტირებულია კომპანიის მოქმედი ბიზნესების ფუნქციონირებასა და განვითარებაზე, ხოლო სტრატეგიული გეგმა მოიცავს კომპანიის ადაპტაციის გზის დაგეგმვას, რომლის საშუალებითაც კომპანია მაქსიმალურად გამოიყენებს მუდმივად ცვალებად გარემოში გამოჩენილ ბიზნესშესაძლებლობებს.

კორპორაციულ დონეზე კომპანია სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესს მისიის განსაზღვრით იწყებს (იხილეთ **სურათი 2.1**), რასაც, მისიიდან გამომდინარე, მიზნებისა და ამოცანების ჩამოყალიბება მოჰყვება. ამის შემდეგ, ხელმძღვანელობა წყვეტს, ბიზნესებისა და პროდუქტების რომელი



სურათი | 2.1

სტრატეგიული დაგეგმვის ეტაპები

სტრატეგიული დაგეგმვა (Strategic planning)

პროცესი, რომელიც გულისხმობს კომპანიის მიზნებისა და რესურსების სტრატეგიულ თანხვედრას კომპანიის ცვალებად გარემოსთან.

პორტფელია უკეთესი კორპორაციისათვის და დამატებით რა რესურსები უნდა დაახმაროს თითოეულს. თავის მხრივ, თითოეული ბიზნესისა თუ პროდუქტისთვის იქმნება დეტალური მარკეტინგული თუ სხვა ფუნქციური გეგმა. ამგვარად, მარკეტინგული დაგეგმვა ხდება ბიზნესერთეულის (Business-unit), პროდუქტისა და ბაზრის (Market) დონეზე. იგი წარმოადგენს სტრატეგიული გეგმის ნაწილს, რომელშიც დეტალურადაა აღწერილი, რა მარკეტინგული ქმედებები უნდა განახორციელოს კონკრეტულმა ბიზნესერთეულმა, რათა დაგეგმილ მიზნებს მიაღწიოს.

ბაზარზე ორიენტირებული მისიის განსაზღვრა

როგორც წესი, ყოველ ორგანიზაციას რაღაცის მიღწევა სურს, რაც მკაფიოდ უნდა იყოს ჩამოყალიბებული. ძლიერი მისიის დასახვა შემდეგი შეკითხვებით იწყება: რა არის ჩვენი ბიზნესი? ვინ არის ჩვენი მყიდველი? რა არის ფასეული მყიდველისთვის? როგორი უნდა იყოს ჩვენი ბიზნესი? ყველაზე მეტად კომპანიებს ამ, ერთი შეხედვით, მარტივ კითხვებზე პასუხის გაცემა უჭირთ. წარმატებული კომპანიები განუწყვეტლივ უსვამენ მსგავს შეკითხვებს თავიანთ თავს და ამომწურავ პასუხებსაც სცემენ.

მისიის განცხადი

(Mission statement) ორგანიზაციის საქმიანობის არსის განაცხადი, ანუ რის მიღწევა სურს მას.

ამ კითხვებზე პასუხის გასაცემად ბევრი ორგანიზაცია ადგენს მისიის ფორმალურ განაცხადს. მისიის განაცხადი წარმოადგენს ორგანიზაციის საქმიანობის არსს, თუ რის მიღწევა სურს მას. ნათლად გამოკვეთილი მისია „უხილავი ხელის“ როლს ასრულებს, რომლის საშუალებითაც მიმართულება ეძლევა ორგანიზაციის თანამშრომელთა საქმიანობას.

ზოგიერთი კომპანია მისიაში პირდაპირ აღწერს თავის პროდუქტსა თუ ტექნოლოგიას („ჩვენ ვამზადებთ და ვყიდით ავეჯს“, ან „ჩვენ ვართ ქიმიურ ნაერთთა გადამამუშავებელი ფირმა“), რაც არცთუ ისე სწორია. მისია უფრო ბაზარზე ორიენტირებული (Market oriented) და მყიდველთა ძირითადი მოთხოვნილებების შესაბამისი უნდა იყოს. პროდუქტი ან ტექნოლოგია დროთა განმავლობაში შეიძლება მოძველდეს, მაგრამ მყიდველთა ძირითადი მოთხოვნილებები უცვლელი რჩება. კომპანია არმორის (Armour) მისიის განაცხადში არ არის გაცხადებული, რომ ის სპორტულ ტანსაცმელს აწარმოებს, არამედ წერია, რომ „იგი მიზნად ისახავს, დაეხმაროს ყველა სპორტსმენს მეცნიერებისა და ინოვაციების დაუღალავი ძიების მეშვეობით“. არც კომპანია ჩიპოტლეს (Chipotle) მისიაა მექსიკური ღვეზელის — ბურიტოს გაყიდვა, არამედ რესტორანი იძლევა შემდეგ დაპირებას: „გთავაზობთ კეთილსინდისიერად მომზადებულ საკვებს“. ამით იგი ხაზს უსვამს, რომ დაინტერესებულია კლიენტებისა და გარემოს გრძელვადიანი კეთილდღეობით. ჩიპოტლე ყიდის მხოლოდ საკვებს, რომელიც მომზადებულია საუკეთესო ბიოპროდუქტით. ცხრილში 2.1 მოყვანილია პროდუქტზე (Product-oriented) და ბაზარზე ორიენტირებული მისიის განაცხადის რამდენიმე მაგალითი.

მისიის განაცხადი უნდა იყოს აზრიანი და მოტივაციის შემქმნელი. მასში ხაზი უნდა გაესვას კომპანიის ძლიერ მხარეებს. ხშირად მისიის განაცხადი იწერება მხოლოდ საზოგადოებასთან ურთიერთობისათვის და შესაბამისად მას აკლია კონკრეტიკა. მარკეტოლოგ-კონსულტანტი ჯეკ ველში აცხადებს:

„ცოტაა ისეთი ლიდერი, რომელიც ახერხებს, კომპანიის მისიის განაცხადი ისე ჩამოაყალიბოს, რომ მასში ჩანდეს ნამდვილი არსი და მნიშვნელობა. მისიის განაცხადები გადაიქცა გაბერული სათაურის მქონე ჟარგონად. თითქმის აღარავის ესმის მათი მნიშვნელობა. კომპანიები მათ ან იგნორირებენ უკეთეს, ან გაურკვეველ წინადადებებს წერენ: „ჩვენი მისიაა, ვიყოთ საუკეთესო კომპანია ჩვენს სფეროში“. ველში ურჩევს კომპანიის ხელმძღვანელებს, განსაზღვრონ, თუ როგორ აპირებენ გამარჯვებას ბაზარზე. გაიხსენეთ ნაიკის ძველი მისიის განაცხადი: „დავამარცხოთ რიბოკო“. გუგლმა მისიის განაცხადში კი არ აღნიშნა, რომ იგი „არის მსოფლიოს საუკეთესო საძიებო პლატფორმა“, არამედ განაცხადი, რომ იგი „ეხმარება მსოფლიოში არსებული ინფორმაციის ორგანიზებას და მის უნივერსალურად გამოყენებას“. ასეთი მისიის განაცხადი ერთდროულად შესრულებადიკაა, შთამაგონებელიც და სრულიად გასაგებიც.

კომპანიის მისიის განაცხადში არ უნდა იყოს გამოხატული გაყიდვებისკენ თუ მოგების მიღებისკენ ლტოლვა. მოგება მხოლოდ ჯილდოა, რომელსაც კომპანია იღებს მყიდველისათვის ფასეულობის

სხრილი | 2.1 ბაზარზე ორიენტირებული ბიზნესის განმარტებები

კომპანია	პროდუქტზე ორიენტირებული განმარტება	ბაზარზე ორიენტირებული განმარტება
ჩარლზ შვაბი (Charles Schwab)	ჩვენ საბროკერო კომპანია ვართ.	ჩვენ ჩვენი კლიენტების ფინანსური ოცნებების დამცველები ვართ.
ჰულუ (Hulu)	ჩვენ ონლაინ-ვიდეო მომსახურების კომპანია ვართ.	ჩვენ ვეზმარებით ხალხს, უფასოდ იპოვნენ და ისიამოვნონ მსოფლიოს საუკეთესო ვიდეომომსახურებით – როცა, სადაც და როგორც უნდათ.
ჯენერალ მილსი	ჩვენ ვანარმოებთ საკვებ პროდუქციას.	ჩვენ ვზრუნავთ ადამიანის ცხოვრების წესზე და ვხდით მას უფრო ჯანსაღს, მსუბუქსა და მდიდრულს.
ჰომ დეპო (Home Depot)	ჩვენ ვყიდით სამუშაო იარაღებსა და სარემონტო ნივთებს.	ჩვენ საშუალებას ვაძლევთ მყიდველებს, მოიხერხონ საოცნებო სახლები.
ნაიკი	ჩვენ ვყიდით სპორტულ ფეხსაცმელსა და ტანსაცმელს.	ჩვენ მსოფლიოს ყველა სპორტსმენს შთაგონებასა და ინოვაციას ვთავაზობთ (თუ სხეული გაქვს, უკვე სპორტსმენი ხარ).
რეველონ (Revlon)	ჩვენ ვანარმოებთ კოსმეტიკას.	ჩვენ ვყიდით ცხოვრების სტილსა და თვითგამოხატვას; წარმატებასა და სტატუსს; მოგონებებს, იმედებსა და ოცნებებს.
რიც-კარლტონის სასტუმროები და დასასვენებელი კურორტები	ჩვენ ვაქირავებთ ოთახებს.	ჩვენ ვქმნით რიც-კარლტონის შთაბეჭდილებას, რომელიც აცოცხლებს გრძნობებს და აგვიხდენთ ყველაზე აუხდენელ ოცნებებსაც კი.
ვოლმარტი	ჩვენ ვაქირავებთ დაბალი ფასების მქონე მალაზიებს.	ჩვენ პროდუქციას ყველაზე დაბალ ფასად ვყიდით და შანსს ვაძლევთ ჩვეულებრივ ადამიანებს, შეიძინონ იგივე საქონელი, რასაც მდიდრები ყიდულობენ. „დაზოგე ფული და იცხოვრე უკეთ“.

შექმნის სანაცვლოდ; მისიის განაცხადში უფრო მეტად უნდა იყოს ნაჩვენები კლიენტთა ინტერესები და ის შთაბეჭდილებები, რის შექმნასაც კომპანია ცდილობს. ამდენად, *მაკდონალდსის* მისია არ არის, „იყოს მსოფლიოს საუკეთესო და ყველაზე მომგებიანი სწრაფი კვების რესტორანი“; არამედ „იყოს კლიენტების საყვარელი სასადილო ადგილი“. თუ *მაკდონალდსი* ყოველთვის შეასრულებს ამ მისიას, მოგებაც არ დააყოვნებს (იხ. ჩანართი „მარკეტინგი პრაქტიკაში 2.1.“).

კომპანიის მიზნებისა და ამოცანების დასახვა

კომპანიის მისიიდან გამომდინარე, დეტალური მიზნების დასახვა უნდა მოხდეს მენეჯმენტის ყოველი რგოლისათვის. თითოეულ მენეჯერს უნდა ჰქონდეს მიზანი და უნდა იღვწოდეს მის განსახორციელებლად. მაგალითად, კომპანია *კოლერი* (Kohler) აწარმოებს და ყიდის სააბაზანო და სამზარეულო აღჭურვილობას „საშაპე-კაბინებიდან“ დაწყებული სამზარეულოს ნიჟარებამდე. ამასთან, კომპანია მყიდველებს სთავაზობს ისეთ პროდუქტებს, როგორცაა: ავეჯი, კაფელი და მეტლახი, პატარა ძრავები და ელექტროგენერატორები. კომპანია ასევე ფლობს ბალნეოლოგიურ და სხვა პროფილის კურორტებს აშშ-სა და შოტლანდიაში. *კოლერი* თავის მრავალფეროვან პროდუქტებს აერთიანებს ერთი მისიით: „მაღალი დონის ცხოვრების ხელშეწყობა მათთვის, ვისაც ძალიან მოსწონს ჩვენი პროდუქტი და მომსახურება“.

ეს ვრცელი მისია მიზნების მთელ იერარქიას მოიცავს, მათ შორისაა როგორც მთლიან ბიზნესთან დაკავშირებული, ასევე მარკეტინგული მიზნები. *კოლერის* მთავარი მიზანია მყიდველთან მომგებიანი ურთიერთობის ჩამოყალიბება სასარგებლო და ლამაზი პროდუქტების გამოშვებით, რაც ეხმარება ფრაზას „ფუფუნებით ცხოვრება“. კომპანია ამას კვლევასა და დიზაინში სერიოზული ინვესტიციების ჩადებით ახერხებს. კვლევის ჩატარება საკმაოდ ძვირია და მისი დაფინანსება უნდა მოხდეს მოგებიდან შემოსული თანხებით. შესაბამისად *კოლერის* კიდევ ერთი მთავარი ამოცანაა მოგების გაზრდა. არსებობს მოგების ზრდის ორი გზა: გაყიდვების მოცულობის გაზრდა ან ხარჯების შემცირება. გაყიდვები შეიძლება გაიზარდოს იმ შემთხვევაში, თუ კომპანია ადგილობრივი და საერთაშორისო ბაზრების უფრო დიდ ნაწილს მოიპოვებს. შემთხვევით ჩამოთვლილმა მიზნებმა კომპანიის მარკეტინგული მიზნების სახე უნდა მიიღოს.

მარკეტინგული სტრატეგიები და პროგრამები ისე უნდა შემუშავდეს, რომ მიღწეულ იქნეს მარკეტინგული მიზნები. *კოლერს* ბაზრის წილის გაზრდისათვის შეუძლია გაზარდოს თავისი პროდუქციის ხელმისაწვდომობა სხვადასხვა ბაზარზე, გაზარდოს სარეკლამო აქტივობები, ან გააფართოოს ბიზნესაქტივობა ახალ ბაზარზე. ასე მაგალითად, ის ზრდის საწარმოო შესაძლებლობებს ინდოეთსა და ჩინეთში, რათა მთლიანად მოიცვას აზიის ბაზარი.

ასე შეიძლება გამოიყურებოდეს *კოლერის* ძირითადი მარკეტინგული სტრატეგია, რაც მოგვიანებით დეტალურად უნდა განისაზღვროს. მაგალითად, კომპანიის თითოეული პროდუქტის ეფექ-

მარკეტინგი პრაქტიკაში 2.1

მაკდონალდსი: კლიენტებზე ორიენტირებული მისია

ნახევარ საუკუნეზე მეტი ხნის წინ 52 წლის რეი კროქმა გადაწყვიტა, შეეცვალა ამერიკელების კვების სტილი. 1955 წელს მან აღმოაჩინა შვიდი რესტორნისაგან შემდგარი ქსელი, რომელთაც ფლობდნენ რიჩარდ და მაურის მაკდონალდები. რეიმ ძმები მაკდონალდების სწრაფი კვების კონცეფცია საკმაოდ მორგებულად მიიჩნია ამერიკელების მუდმივად დროზე და ოჯახებზე ორიენტირებული ცხოვრების სტილთან. მან ეს პატარა ქსელი 2.7 მილიონ აშშ დოლარად შეიძინა და... დანარჩენი თქვენ უკეთ იცით.

დასაწყისიდანვე, კროქის დევიზი იყო ხარისხი, მომსახურება, სისუფთავე და ფასულობა, რაც კომპანია *მაკდონალდსის* მისიის განაცხადში ძირითად მიმართულებებად იქცა. მათი გამოყენებით, კომპანიამ დახვეწა სწრაფი კვების კონცეფცია – მოსახერხებელი, ხარისხიანი საკვების უზრუნველყოფა ხელმისაწვდომ ფასად.

მაკდონალდსი სწრაფად განვითარდა და გადაიქცა მსოფლიოს უდიდეს სწრაფი კვების ობიექტად. მისი, მსოფლიოს მასშტაბით 32,000-ზე მეტი რესტორანი ყოველდღიურად 60 მილიონ კლიენტს ემსახურება და წლიური გაყიდვები 79 მილიონ აშშ დოლარზე მეტია. ოქროსფერი „M“ მსოფლიოს ერთ-ერთი ცნობადი სიმბოლოა და არც ერთი სხვა პერსონაჟი მსოფლიოში, გარდა სანტა-კლაუსისა, არ არის ისეთი ცნობილი, როგორც რონალდ მაკდონალდსი.

თუმცა, 1990-იანი წლების შუა პერიოდში *მაკდონალდსის* შემოსავლებმა კლება იწყო. კომპანიამ თითქოს დაკარგა მის მისიასთან დაკავშირებული კავშირი. ამერიკელებს უკვე სურდათ უფრო ახალი, გემრიელი, ჯანსაღი და თანამედროვე საკვები. დადგა ჯანსაღი კვების ეპოქა, გაიხსნა მრავალი სხვა კვების ობიექტი, მაგალითად, *სტარბაქსი*. *მაკდონალდსი* თითქოს დროს ჩამორჩა. ერთ-ერთი ანალიტიკოსი სიტუაციას შემდეგნაირად აჯამებს:

მაკდონალდსი ცდილობდა, ხელახლა დაემკვიდრებინა თავი ახალი კონკურენტებისა და მომხმარებელთა ცვალებადი გემოვნების პირობებში. იგი გამუდმებით სთავაზობდა სიახლეებს ბაზარს, თუმცა ერთ ნარუმატებლობას მეორე მოსდევდა; იგი ცდილობდა, არ დაეგდო ტემპი და კლიენტებს სთავაზობდა პიცას, დელის სენდვიჩებსა და ახალ ბურგერს „არჩ-დე-ლუქსს“, მაგრამ არც ერთი ინიციატივა არ აღმოჩნდა წარმატებული. მან შეისყიდა სხვა სწრაფი კვების კომპანიების – *ჩიპო-ტლესა* და *ბოსტონ მარკეტის* (Boston Market)

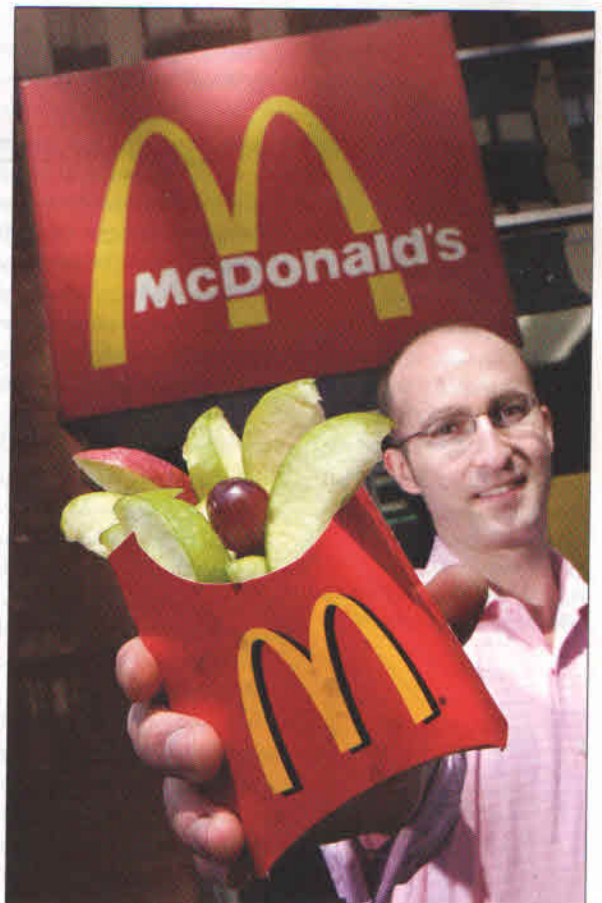
წილებიც, ასევე მენიუშიც შეიტანა გარკვეული შესწორებები: ბურგერის პურს აღარ ხუხავდნენ, ზიგ-მაკის ბურგერში მომხმარებლის სურვილისამებრ აღარ ცვლიდნენ მჭავეულსა და სპეციალურ სანებლებს, თუმცა არც ერთმა ამ მცდელობამ არ იმუშავა. ამის მიუხედავად, *მაკდონალდსი* აგრძელებდა ახალი რესტორნების გახსნას. ის წელიწადში 2,000 ახალ ობიექტს ხსნიდა, რაც დადებითად აისახა გაყიდვების მაჩვენებელზე, მაგრამ კლიენტების მომსახურებისა და სისუფთავის დონე შემცირდა. ამის ერთ-ერთი მიზეზი იყო ის, რომ კომპანიამ ვერ შეძლო სწრაფად დაექირავებინა და გადაემზადებინა მუშაკები. ამასობაში, ცხოველების უფლებებისა და გარემოს დამცველმა აქტივისტებმა და ჯანსაღი კვების მხარდამჭერებმა *მაკდონალდსზე* იერიში მიიტანეს. ისინი სწრაფი კვების ამ ქსელს ბრალს სდებდნენ ქვეყნის მოსახლეობის სიმსუქნით დაავადებაში და უფასო სათამაშოების შეთავაზებით ბავშვების თავიანთ რესტორნებში მიტყუებაში.

მიუხედავად იმისა, რომ *მაკდონალდსი* მაინც მსოფლიოში ყველაზე პოპულარული სწრაფი კვების ობიექტია, ერთ დროს კაშკაშა ოქროსფერი „M“-მა დაკარგა თავისი ბრწყინვალეობა. გაყიდვები დაეცა, მისმა საბაზრო წილმა 3%-ზე მეტი დაიკლო 1997-2003 წლებში. 2002 წელს კომპანიამ არსებობის ისტორიაში პირველად საჯაროდ განაცხადა კვარტალური ზარალის შესახებ. მომხმარებლებისათვის კომპანიის ფასეულობათა განაცხადმა აქტუალობა დაკარგა, ვინაიდან შეიცვალა მათი მოლოდინები. კომპანიის ამჟამინდელი აღმასრულებელი დირექტორი ჯიმ სკინერი აცხადებს: „ჩვენ დაგვაგინყდა ყველაზე მნიშვნელოვანი რამ: *მაკდონალდსის* სისწრაფით დამზადებული ცხელი, მაღალი ხარისხის საკვები“. ასე რომ, კომპანია და მისი მისია გარ-

კვეული ცვლილებების განხორციელებას საჭიროებს.

2003 წლის დასაწყისში *მაკდონალდსი* სერიოზული პრობლემების წინაშე იდგა და მან კრიზისიდან გამოსვლის ახალი გეგმა შეიმუშავა, რომელსაც თვითონვე დაარქვა – „მოგების გეგმა“. აღნიშნული გეგმის მთავარი არსი მდგომარეობა ახალი მისიის განაცხადში, რომლის თანახმადაც, კომპანია გადავიდა კლიენტებისთვის უფრო მეტი ყურადღების დათმობაზე. ერთ-ერთი ანალიტიკოსის აზრით:

„კომპანიის თავდაპირველი მისია იყო, გამხდარიყო მსოფლიოს საუკეთესო სწრაფი მომსახურების რესტორანი. გეგმაში მოცემულია ინფორმაცია იმის შესახებ, თურა სურს *მაკდონალდსს* და როგორ აპირებს ამის მიღწევას. ეს ყველაფერი ემყარება 5 მთავარ ელემენტს: ადამიანებს, პროდუქტებს, ადგილმდებარეობას, ფასსა და გაყიდვების სტიმულირებას. კომპანიის ხელმძღვანელობა მიიჩნევს, რომ მათ საფუძვლიანად შეცვალეს *მაკდონალდსის* მიმართულება და პრიორიტეტები. ერთი შეხედ-



მაკდონალდსმა თავისი ახალი მისიის წყალობით დაიბრუნა მყიდველებისათვის განსაკუთრებული შთაბეჭდილების შემქმნელი ადგილის იმიჯი.

ვით მიმართულების მარტივმა შეცვლამ მისის განაცხადში აიძულა მაკდონალდსი და მისი მუშაკები, ყურადღება გაემახვი- ლებინათ ხარისხზე, მომსახურებაზე და მყიდველთა შთაბეჭდილებებზე. ეს გეგმა, რომელიც მხოლოდ ერთი გვერდია, ამჟამ- მად კომპანიაში „წმინდა“ დოკუმენტად მიიჩნევა.

„მოგების გეგმის“ მიხედვით, მაკდონალდ- სი ისევ დაუბრუნდა კლიენტებზე ზრუნვის ძირითად პრინციპებს. მის მიზანს წარმოად- გენდა ყოფილიყო არა ყველაზე დიდი, არამედ ყველაზე ხარისხიანი. კომპანია ნამდვილად სწრაფად გაიზარდა, ხოლო შემოსული თანხე- ბი დაბანდა კვების, მომსახურების, ატმოს- ფეროსა და მარკეტინგის განვითარებაში. კომ- პანიამ უზრუნველყო რესტორნები სუფთა, მარტივი, უფრო თანამედროვე ინტერიერითა და დანადგარებით, ასევე – ცოცხალი მცენარეებით, უკაბელო ინტერნეტითა და ბრტყელკრანთან ტელევიზორებით. ზოგი- ერთ ახალ რესტორანში მომხმარებელი ვიდ-

ეთამაშებოდა და დამონტაჟებული სათამაშო დანადგარებით ერთობა. რესტორნები დილით ადრე იხსნება, რათა მომხმარებლებმა ისაუზ- მონ კიდევ, და გვიანობამდე არ იკეტება. მაკ- დონალდსის რესტორნების ერთ მესამედზე მეტი უკვე 24-საათიან რეჟიმში მუშაობს.

ამერიკის კულინარიის ინსტიტუტის კურს- დამთავრებულმა და სასტუმრო ფორ სიზონ- სის (Four Seasons) ყოფილმა მთავარმა მზა- რეულმა დანიელ კოდრეტმა გადაახალისა მაკდონალდსის მენიუ და უფრო მრავალ- ფეროვანი გახადა ის. მან ჯანსაღი კვების საკითხიც გაითვალისწინა, მაგალითად, მენიუში დაემატა ქათმის ფილეს ჩიქენ მაკ- ნაგეთსი, დაბალციხიმიანი რძის შეიკები, სპე- ციალური სალათები და ანგუსის ხორცის ბურგერი. მენიუში სალათის დამატებიდან ერთ წელიწადში მაკდონალდსი გადაიქცა მსოფლიოს უმსხვილეს სალათების გამყიდვე- ლად. კომპანიამ ასევე წამოიწყო ვრცელი საგანმანათლებლო კამპანია თემაზე: „ჩემო- ვის მნიშვნელოვანია რას ვჭამ და რას ვაკეთებ... მე მიყვარს მაკდონალდსი“, რაც

გვიჩვენებს მნიშვნელოვან კავშირს სწორ ჭამასა და აქტიურ ცხოვრებას შორის.

მაკდონალდსის მხრიდან ყურადღების გა- მახვილებამ კლიენტების ფასეულობებზე საგრძნობლად შემოაბრუნა მისი წარმატება – „გამარჯვების გეგმის“ გამოცხადების შემდეგ გაყიდვები 50%-ზე მეტით გაიზარდა, ხოლო მოგება გაოთხმაგდა. 2008 წელს, როდესაც საფონდო ბირჟაზე აქციების ფასი საშუალოდ სამჯერ შემცირდა, მაკდონალდსის აქციების ფასმა 6%-ზე მეტით მოიმატა. იმ წელს დოუ ჯონსის (Dow Jones) ნუსხაში შესული კომპა- ნიებიდან მხოლოდ ორი კომპანიის აქციების ფასები გაიზარდა: მაკდონალდსისა და ვოლმარტის. 2010 წელს, როდესაც ეკონომიკ- აც და რესტორნების ინდუსტრიაც კვლავ სირთულეებს განიცდიდა, მაკდონალდსმა თავის კონკურენტებს საგრძნობლად აჯობა. მიუხედავად რთული პერიოდისა, კომპანიამ შეძლო სამ წელიწადში 15.5%-იანი მოგება ეჩვენებინა ინვესტორებისათვის.

ამრიგად, მაკდონალდსმა დროის შესა- ფერისი ახალი წარმატებული მისია შექმნა.

ტური სტიმულირებისათვის უფრო მეტი გაყიდვების პერსონალი, რეკლამა და საზოგადოებასთან ურთიერთობა საჭირო.

ბიზნესპორტფელის შედგენა

კომპანიის მისიისა და მიზნების განსაზღვრის შემდეგ მენეჯმენტმა უნდა დაგეგმოს კომპანიის ბი- ზნესპორტფელი — ბიზნესებისა და პროდუქტების ერთობლიობა, რისგანაც შედგება კომპანია. საუკეთესო ბიზნესპორტფელი კომპანიის სუსტ და ძლიერ მხარეებს იდეალურად უსადაგებს გარე- მოში არსებულ შესაძლებლობებს. ბიზნესპორტფელის დაგეგმვა ორ საფეხურს მოიცავს. პირველი: კომპანიამ უნდა გააკეთოს თავისი მიმდინარე ბიზნესპორტფელის ანალიზი და გადაწყვიტოს, თუ რომელმა ბიზნესმა უნდა მიიღოს მეტი, ნაკლები ან არანაირი ინვესტიცია; და, მეორე: კომპანიამ ზრდისა და გამოწვირვის სტრატეგიების განვითარებით შეადგინოს მომავალი ბიზნესპორტფელი.

მიმდინარე ბიზნესპორტფელის ანალიზი

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში ერთ-ერთი ძირითადია ბიზნესპორტფელის ანალიზი, როცა ხელმძღვანელობა კომპანიის ბიზნესებსა და პროდუქტებს აფასებს. ამის შედეგად კომპანია საკუ- თარი რესურსების ძირითად ნაწილს განათავსებს უფრო მომგებიან ბიზნესში, ხოლო დარჩენილ რე- სურსებს გადაანაწილებს მიზანშეწონილობის მიხედვით სხვა საქმიანობებზე.

ხელმძღვანელობამ უპირველესად კომპანიის შემადგენელი ძირითადი ბიზნესები უნდა განსაზ- ღვროს. ასეთ ბიზნესებს შეიძლება ეწოდოს სტრატეგიული ბიზნესერთეული. სტრატეგიული ბიზნესერთეული (სბე) არის კომპანიის დანაყოფი, რომელსაც აქვს საკუთარი მისია და მიზნები. სბე შესაძლოა იყოს ცალკე კომპანია, პროდუქტის სერია, ცალკე პროდუქტი ან ბრენდიც კი. ბიზნე- სპორტფელის ანალიზის შემდგომი საფეხური გულისხმობს სხვადასხვა სბე-ის პროდუქტიულობის განსაზღვრას და თითოეულისათვის შესაფერისი მხარდაჭერის უზრუნველყოფას. ძირითადად, პრო- დუქტისა და ბიზნესის იმ მიმართულებით გაფართოებაა მიზანშეწონილი, რომელიც ფირმის კომპე- ტენციასა და ძირითად მიზნებს შეესაბამება.

სტრატეგიული დაგეგმვის მიზანია იმ ხელსაყრელი გარემო პირობების აღმოჩენა, რომელშიც კომპანია შეძლებს თავისი ძლიერი მხარეების იდეალურად გამოყენებას. ამგვარად, პორტფელის ანალიზის სტანდარტული მეთოდი წარმოადგენს სბე-ის შეფასებას ორი მახასიათებლით — რამდენ- ნად მომხიბვლელია სბე-ის ბაზარი ან ინდუსტრია და რამდენად მყარია მისი პოზიცია ამ ბაზარზე ან ინდუსტრიაში. ბიზნესპორტფელის დაგეგმვის ყველაზე ცნობილი მეთოდი ეკუთვნის ერთ-ერთ წამყ- ვან საკონსულტაციო ფირმას — ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფს.

ბიზნესპორტფელი

(Business portfolio) ბიზნესებისა და პროდუქტების ერთობლიობა, რომელიც კომპანიას წარმოადგენს.

პორტფელის ანალიზი

(Portfolio analysis) საშუალება, რომლითაც მენეჯმენტი კომპანიის სხვადასხვა ბიზნესსაქმიანობას განსაზღვრავს და აფასებს.