

պերատիվի կողմից ավելի նախընտրելի կարող է լինել ուսումնասիրել այն հանգամանքը, թե նախկինից տարբերվող գործառնություններ իրականացնելու պարագայում որքանով կբարձրանա ստացվող հատույցը: Օրինակ՝ ռազմավարական տեսակետից կարող է ճիշտ լինել ապրանքների և ծառայությունների բազմազանություն ապահովելը: Այսպես, ֆերմերները կարող են սկսել նոր մշակաբույս աճեցնել, նոր ցեղատեսակների կենդանիներ պահել կամ գործարկել նոր ձեռնարկություն, ասենք՝ կաթնամթերքի արտադրություն կամ ագրոտուրիզմ: Ֆերմերների համար տնտեսության բազմազանեցումը կարող է դառնալ կարևոր ռազմավարություն՝ ռիսկերի կառավարման տեսակետից: Եթե ֆերմերներն իրենց ընթացիկ գործունեությունից ձեռք բերած հմտություններն ու փորձը փոխանցում են գործունեության նոր ասպարեզ, որը գտնվում է մեկ այլ արժեքային, ապա մենք գործունենք «շղթայի արդիականացում» կամ «միջշղթայական արդիականացում» հասկացության հետ:

**ՀԱՄԱԼԻՐ ՄԱՐԿԵՏԻՆԳ (ՄԱՐԿԵՏԻՆԳԱՅԻՆ ՄԻՔՍ)**

Մարկետինգը ենթադրում է մատակարարի և գնորդի կարիքները բավարարող տևական հարաբերությունների հաստատում: Մարկետինգով զբաղվող կազմակերպությունները պետք է ուսումնասիրեն շուկան, մշակեն ու զարգացնեն հաճախորդի կարիքներն ու ցանկությունները բավարարող ապրանքատեսակներ կամ ծառայություններ, մշակել «ճիշտ» համալիր մարկետինգ (ապրանք, վայր, ապրանքախթանում, գին և մարդիկ՝ մարկետինգի 5 բ-երը) և բավարարեն իրենց իսկ նպատակները, միևնույն ժամանակ շարունակաբար ապահովելով հաճախորդների բավարարվածությունը:

Չնայած այն հանգամանքին, որ ֆերմերներն իրենց արտադրանքի դիմաց ցանկանում են ստանալ լավագույն գինը, հաճախորդներն էլ ցանկանում են այն գնել հնարավոր ամենացածր գնով: Մյուս կողմից, հաճախորդները նաև բարձր որակի ապրանքներ են ուզում գնել և պատրաստակամ են բարձր որակի ապրանքի դիմաց ավելի շատ վճարել: Նրանք նաև ցանկանում են, որ ապրանքներն առկա լինեն այն ժամանակ, երբ իրենք դրանց կարիքն ունեն:

Կոոպերատիվի ռազմավարության մեջ պետք է հաշվի առնել այս կարիքները, որոնք այլ կերպ հայտնի են որպես Բ-Ո-Հ (քանակ, որակ և հաճախականություն):

- **Քանակը** նախատեսված նպատակային շուկա տարված գյուղատնտեսական արտադրանքի ծավալն է: Ճիշտ քանակություն որոշելը կարևոր է թե վաճառողի և թե գնորդի համար:
- **Որակը** արտադրանքի ընկալելի օգուտները (արժեքն) են: Գնորդի տեսակետից, որակը կապված է սպառողների փոփոխվող ճաշակն ու նախընտ-

րությունները բավարարելու հետ: Կոոպերատիվի տեսակետից, որակը գյուղմթերքի արտադրության ծախսն է՝ գումարած ցանկալի ավելցուկը:

- **Հաճախականությունը** վերաբերում է այն անգամներին (ժամանակաշրջանին), երբ ակնկալվում է, որ կոոպերատիվի արտադրանքը կհասնի նախատեսված հաճախորդներին և սպառողներին: Հաճախականությունը ազդում է տրանսպորտային ծախսերի և պահպանման կարիքների վրա:

Այսպիսով, եթե կոոպերատիվը զբաղվում է մարկետինգային ծառայություններ մատուցելով, ապա այն պետք է ճանաչի իր հիմնական հաճախորդներին և այն համատեքստը, որի մաս է կազմում հաճախորդը:



ENPARD/ԵՀԳԳԶԾ-ի գրասենյակ  
Տիգրան Մեծի 4 շ. 4/6, Երևան 0010, Հայաստան  
Հեռ.՝ +371 060 75 75 07  
Էլ. huugb' fao-am@fao.org  
www.fao.org/armenia/en  
f ENPARDArmenia

Սույն հրատարակությունը տպագրվել է Եվրոպական միության աջակցությամբ:  
Սույն հրատարակության բովանդակության բացառիկ պատասխանատվությունը կրում է ՄԱԿ-ի Պարենի և գյուղատնտեսության կազմակերպությունը և այն ոչ մի կերպ չի կարող արտահայտել Եվրոպական Միության տեսակետները:

Հեղինակ՝ Վարդան Ուռուտյան, տ.գ.թ.  
Գրականություն՝ My.Coop ուսուցման ձեռնարկ, «Գյուղատնտեսական կոոպերատիվներ» գրքով:



Food and Agriculture Organization of the United Nations

ENPARD / ԵՀԳԳԶԾ ԵՎՈՐՈՊԱԿԱՆ ՀԱՐԵՎԱՆՈՒԹՅԱՆ ԳՅՈՒՂԱՏՆԵՍՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ԳՅՈՒՂԱԿԱՆ ՇՐՋԱՆՆԵՐԻ ԶԱՐԳԱՅՈՒՄ

**ԿՈՈՊԵՐԱՏԻՎ ՄԱՐԿԵՏԻՆԳ**

«ՏԵԽՆԻԿԱԿԱՆ ՕՑԱՆՂԱԿՈՒԹՅՈՒՆ ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ԳՅՈՒՂԱՏՆԵՍՈՒԹՅԱՆ ՆԱԽԱՐԱՐՈՒԹՅԱՆ» ԾՐԱԳԻ



**ՆԱԽԱԲԱՆ**

Գյուղատնտեսական կոոպերատիվների անդամները ֆերմերներ են, ուստի նրանց հիմնական զբաղմունքը արտադրությունն է: Արտադրության համար պահանջվում են մի շարք աջակցող ծառայություններ: Կոոպերատիվը կարող է կարևոր դեր խաղալ իր անդամների կարիքների բավարարման գործում՝ նրանց տրամադրելով արտադրության օպտիմալացմանը նպաստող ծառայություններ: Երբ ֆերմերները ոչ թե արտադրում են զուտ սեփական սպառման, այլ շուկայում վաճառելու նպատակով, ապա նրանց կարող են անհրաժեշտ լինել լրացուցիչ այնպիսի ծառայություններ, ինչպիսին է՝ օրինակ, փոխադրումը, երբեմն էլ՝ տեսակավորումը, ինչպես նաև վերամշակման միջոցով հավելյալ արժեքի ապահովումը: Ծառայությունների մեկ այլ կարևոր խումբ, որով զբաղվում են բազմաթիվ կոոպերատիվներ, վերաբերում է արտադրանքի իրացմանը: Համեմատած իրենց մթերքների սպառողների հետ՝ ֆերմերները փոքր մասշտաբներ ունեն, ըստ այդմ՝

նաև բանակցելու և սակարկելու սահմանափակ հնարավորություն: Միևնույն ժամանակ, անհատ ֆերմերի համար գյուղատնտեսական մթերքների հավաքման և իրացման գործարքների համար անհրաժեշտ ծախսերը շատ բարձր են:

Իրացման հետ կապված այս մարտահրավերներին դիմակայելու գործում կոոպերատիվները կարող են աջակցել ֆերմերներին՝ կոլեկտիվ իրացման կամ մարկետինգային ծառայություններ մատուցելու միջոցով: Ստորև ներկայացնում ենք կոոպերատիվ մարկետինգի մոտեցումներն ու սկզբունքները:

**ԻՆՉ Է ԿՈՈՊԵՐԱՏԻՎ ՄԱՐԿԵՏԻՆԳԸ**

Կոոպերատիվներն իրենց անդամներին անհատապես կարող են աջակցել մարկետինգի հարցում՝ կամ նրանց մարկետինգային ծառայություններ մատուցելով, կամ անդամների արտադրանքը գնելով և իրացնելով: Վերջինս կոչվում է **կոլեկտիվ մարկետինգ** և բնորոշ է բազմաթիվ կոոպերատիվների համար: Կոլեկտիվ մարկետինգը վերաբերում է «միասին վաճառելուն»: Կոլեկտիվ մարկետինգի դեպքում կոոպերատիվը գնում է անդամների արտադրանքը և դառնում այդ արտադրանքի սեփականատերը: Կոլեկտիվ մարկետինգի նախադրյալն այն է, որ միասին վաճառելը փոքր արտադրողներին ավելի մեծ օգուտներ է բերում, քան անհատապես վաճառելը: Անհատ ֆերմերի արտադրանքը փոքրածավալ է և հաճախ վաճառվում է ցածր գներով: Գյուղմթերքը համատեղ վաճառելով՝ ֆերմերները կարող են բանակցությունների միջոցով պայմանավորվել ավելի լավ գների և ծառայությունների մասին: Կոլեկտիվ մարկետինգը կարող է ամրապնդել ֆերմերների դիրքը շուկայում: Կոլեկտիվ մարկետինգը նաև օգնում է բավարարել շուկայի պահանջները, հատկապես՝ տեղական նեղ շուկայից դուրս գալու և այլ շուկաներ (օր.՝ քաղաքային շուկաներ կամ արտահանման շուկաներ) մուտք գործելու կամ վերամշակող արդյունաբերությանը մատակարարելու միջոցով: Այս շուկաները հաճախ պահանջում են ավելի մեծ ծավալներ, ուստիև մեծաքանակ գնումներ:

Գյուղատնտեսական արտադրանքի կոլեկտիվ մարկետինգն ունի որոշակի առանձնահատկություններ: Դրանցից մեկն այն է, որ կոլեկտիվ մարկետինգի դեպքում պետք է բավարարել երկու տարբեր խմբերի պահանջները՝ **արտադրանքի մատակարարների** (արտադրողների) և **գնորդների**: Մատակարարները հիմնականում կոոպերատիվի անդամներն են: Հետևաբար, որպես կոոպերատիվ՝ դուք սահմանափակված եք շուկաների ընտրության և մթերքի տեսականու առումով: Կոոպերատիվի ազատությունն ավելի պակաս է, այսինքն, քանի որ կոոպերատիվը հիմնել են տվյալ կոոպերատիվի անդամները, ակնկալվում է, որ այն կգնի այն, ինչ մատակարարում են իր անդամները և պատշաճ գին կվճարի այդ արտադրանքի դիմաց: Այս իրավիճակը կարող է ազդել կոոպերատիվի մրցակցային կարողության վրա, մասնավորապես՝ առևտրականների հետ մրցակցության մեջ, ովքեր ավելի մեծ ազատություն ունեն ընտրելու այն ֆերմերներին և մատակարարման այն շուկաները, որոնցից ուզում են օգտվել: Սա մի շարք մարտահրավերների առջև է կանգնեցնում կոոպերատիվների ղեկավարներին, ովքեր զբաղվում են մարկետինգով, հատկապես՝ մթերքների միանման որակ պահանջող շուկայում:

Կոլեկտիվ մարկետինգը որոշ այլ մարտահրավերներ էլ է առաջացնում: Դրանցից մի քանիսը կապված է ֆինանսների հետ: Մարկետինգային կոոպերատիվներն այլ կոոպերատիվների համեմատ ավելի կապիտալատար են շնորհիվ այն հանգամանքի, որ բերքահավաքի (այսինքն՝ այն պահը, երբ կոոպերատիվը գնում է իր անդամների արտադրանքը) և վաճառքի սեզոնները (այսինքն՝ այն պահը, երբ կոոպերատիվը արտադրանքը վաճառում է հաճախորդներին) միշտ չէ, որ ստույգ համընկնում են: Եթե ֆերմերներին անմիջապես չեն վճարում, ապա նրանք կարող են որոշել իրենց մթերքը վաճառել միջնորդներին:

Ռիսկեր են պարունակում նաև ծախսերը: Կշռման, որակի ստուգման, ֆերմերին վճարելու այս բոլոր գործընթացները պահանջում են կատարել համապատասխան վարչական աշխատանք և ներդրումներ (օր.՝ կշեռք գնելու համար): Կոոպերատիվի ղեկավարը պետք է մանրակրկիտ կերպով ծանրութեթև անի, թե արդյո՞ք կոլեկտիվ մարկետինգի մեջ ներդրում անելն ավելի գերակա նշանակություն ունի, քան գնի առումով ստացվելիք օգուտները: Հաջորդ մարտահրավերը գների անկայունությունն է, հատկապես երբ առաքման պահին եղած գները տարբերվում են վճարման պահին եղած գներից:

## ՇՈՒԿԱՅԻ ՄԱՍԻՆ ՏԵՂԵԿԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆ

Կոլեկտիվ մարկետինգի համար կոոպերատիվին անհրաժեշտ է շուկայի մասին տեղեկատվություն, բայց կոոպերատիվն այն կարող է հավաքել և որպես ծառայություն տրամադրել իր անդամներին:

Շուկայի մասին տեղեկատվությունը ներառում է տեղեկություններ շուկայահանման ուղիների, գնորդների, որակի չափորոշիչների և այլնի մասին:



## ԿՈՊԵՐԱՏԻՎՆԵՐԻՆ ՈՒ ԴՐԱՆՑ ԱՆԴԱՄՆԵՐԻՆ ՇՈՒԿԱՅԱԿԱՆ ԻՆՉ ՏԵՂԵԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԵՆ ԱՆՀՐԱԺԵՇՏ:

Բերենք մարկետինգի համար կարևոր տեղեկությունների օրինակներ՝

- բուսաբուծական և անասնաբուծական մթերքների փաստացի գները,
- մրցակիցները և նրանց մարկետինգային ռազմավարությունը,
- սպառողների պահանջները,
- ապրանքների տեղ հասնելու պահանջվող ժամկետները,
- տարբեր գնորդների կողմից որակին ներկայացվող պահանջները,
- տեսակավորման չափորոշիչները,
- գնորդի նախընտրած փաթեթավորման տեխնոլոգիաները,
- տարբեր ապրանքների գնորդների սահմանադրույթներ և պայմաններ,
- տրանսպորտային ծախսեր,
- ի թիվս այլ վճարների՝ շուկայի վարձավճարներ (գանձումներ), հարկեր
- ապրանքների համար սահմանված միջազգային չափորոշիչներ,
- համաշխարհային շուկայական գների միտումները:

Շուկայական տեղեկատվությունը միշտ չէ, որ մատչելի է, իսկ հաճախ էլ այդ մատչելիությունը անհավասար է: Օրինակ՝ գյուղատնտեսական մթերքի խոշոր գնորդների համար շուկայական տեղեկատվությունն ավելի մատչելի է, քան փոքր գնորդների համար: Շուկայական տեղեկատվության անհավասար մատչելիությունը կամ հուսալի շուկայական

տեղեկատվության պակասը կարող է դառնալ ֆերմերների՝ սակարկելու կարողության պակասի և ի վերջո՝ գյուղմթերքը ցածր գներով իրացնելու պատճառ: Շուկայական տեղեկատվության մատուցումն արժեքավոր ծառայություն է, որը կոոպերատիվը կարող է առաջարկել իր անդամներին:

## ՇՈՒԿԱՅԱԿԱՆ ԿՈՄՍՈՐՈՇՈՒՄ ԱՐԴԻԱԿԱՆԱՑՄԱՆ ՄԻՋՈՑՈՎ

Կոլեկտիվ մարկետինգով զբաղվող կոոպերատիվները ունենում են երկու հիմնական հաճախորդ՝ իրենց անդամները, ովքեր մատակարարում են արտադրանքը և իրենց բիզնես գործընկերները, ում իրենք վաճառում են արտադրանքը: Երբ անդամները և (կամ) կոոպերատիվը կարողանում են բարելավել իրենց աշխատանքի կատարողականությունը, ապա գնորդները կարող են ավելի պատրաստակամ լինել գնել բարելավված մթերքը, վճարել ավելի բարձր գին կամ գնել ավելի մեծ քանակություն: Կոոպերատիվների և դրանց անդամների համար կան իրենց կատարողականությունը բարելավելու տարբեր եղանակներ:

**Ապրանքի արդիականացում** նշանակում է իրացվող արտադրանքի բարելավում: Ֆերմերները կարող են իրենց արտադրանքը բարելավել տարբեր եղանակներով: Օրինակ՝ կարող են ցանել մշակաբույսի նոր սորտ, որն ունի ավելի ցանկալի արտադրական բնութագրեր կամ կարող են ավելի շատ ժամանակ տրամադրել հետբերքահավաքային աշխատանքներին (օր.՝ չորացում և խմորում), որը բարձրացնում է արտադրանքի որակը և գինը: Այս աշխատանքներում կոոպերատիվը կարող է օգնել ֆերմերներին: Այն կարող է ֆերմերներին աջակցել նաև հավաստագրված մթերքների այլընտրանքային շուկաներ մուտք գործելու հարցում: Կոոպերատիվը կարող է ֆերմերներին աջակցել նաև մթերքի արտադրության եղանակների բարելավման գործում. սա հայտնի է որպես «գործընթացի արդիականացում»:

**Գործընթացի արդիականացում** նշանակում է նույն մթերքը արտադրել ավելի արդյունավետ կերպով, օրինակ՝ օգտագործելով նոր տեխնոլոգիաներ կամ կառավարման նոր մեթոդներ: Օրինակ՝ ֆերմերները կարող են ավելացնել արտադրվող մթերքի քանակը՝ օգտագործելով պարարտանյութեր. նրանք կարող են կրճատել վնասատուներով վարակվածությունը և կրճատել ծախսերը ոչ այնքան թունաքիմիկատներ կիրառելու, որքան վնասատուների դեմ պայքարի ճիշտ կազմակերպման միջոցով: Գործընթացի արդիականացում կարող է տեղի ունենալ նաև կոոպերատիվի մակարդակում: Օրինակ՝ կոոպերատիվը կարող է ներդրում անել նոր ամբար գնելու նպատակով: Գործընթացի արդիականացումը կարող է վերաբերել նաև աշխատանքային պայմանների բարելավմանը և առողջական ու անվտանգության հետ կապված ռիսկերի նվազեցմանը:

Կերպին պայմանների բարելավմանը և առողջական ու անվտանգության հետ կապված ռիսկերի նվազեցմանը:

Վերջինս հայտնի է նաև որպես **«սոցիալական արդիականացում»**: Կոոպերատիվները կարող են բարձրացնել վտանգների մասին իրազեկությունը (օրինակ՝ պաստառների և նշանների միջոցով) և անդամներին ուսուցանել մեքենաների, սարքավորումների և ագրոքիմիկատների հետ վարվելու ձևերը: Ռիսկերը կրճատելու նպատակով կոոպերատիվները կարող են նաև մշակել շահագործման ձեռնարկներ և բաժանել պաշտպանիչ արտահագուստ և սարքավորումներ:

Իր անդամների կատարողականության վրա սևեռվելու փոխարեն կոոպերատիվը կարող է նաև սևեռվել իր սեփական կատարողականությունը բարելավելու վրա՝ փնտրելով իր անդամներից գնած մթերքներին հավելյալ արժեք ավելացնելու ուղիներ: Օրինակ՝ կոոպերատիվը կարող է ձեռնարկել մթերքի վերամշակում (օր.՝ մեծաքանակ ցորենի փոխարեն վաճառել մեծաքանակ ալյուր) կամ ներդրումներ անել փաթեթավորման մեջ: Սա հայտնի է նաև որպես «գործառնության արդիականացում»:

**Գործառնության (ֆունկցիոնալ) արդիականացում** նշանակում է ընդունել գործունեության նոր տեսակներ կամ փոխել գործունեության տեսակների այն համակցությունը, որ կոոպերատիվը ձեռնարկում է իրացվող արտադրանքին հավելյալ արժեք հաղորդելու համար: Կոոպերատիվի համար գործառնության արդիականացման օրինակներ են վերամշակումը և բրենդավորումը: Գործունեության այս տեսակները հաճախ հասանելի չեն առանձին ֆերմերների համար: Ֆերմերների համար կոլեկտիվ մարկետինգը գործառնության արդիականացման օրինակ է. կոոպերատիվը ֆերմերներին հնարավորություն է տալիս իրականացնել արժեշտային ավելի բարձր մակարդակում գտնվող գործառնության, այն է՝ արտադրությունից զատ, զբաղվել նաև մարկետինգով՝ իրացմամբ:

Եթե կոոպերատիվը ստանձնում է արժեշտայում ավելի բարձր մակարդակ ունեցող որևիցե գործառնության, ապա շղթան կարճանում է, և կոոպերատիվը սկսում է ստանալ ավելի բարձր մարժա: Չնայած գայթակղիչ լինելուն, միշտ չէ, որ սա առաջընթացի լավագույն ուղին է: Օրինակ՝ արտադրանքի բաշխմամբ զբաղվող միջնորդներից ձերբազատվելը նշանակում է ձերբազատվել այն մարդկանցից, ովքեր մասնագիտացած են այս խնդրի լուծման ուղղությամբ: Արդյո՞ք կոոպերատիվն ունի այդ մասնագետին փոխարինող: Գուցե օգտակար լինի ոչ թե ձերբազատվել առևտրականներից, այլ սկսել ավելի լավ աշխատել նրանց հետ:

**Բազմազանացում.** Փոխանակ սևեռվելու «ավելի լավ անելու» վրա, ռազմավարական առումով կոո-