

# ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ

## ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԻ ԵՎ ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԱՅԻՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՆԵՐԴՐՄԱՆ ԱՆՅՐԱԺԵՇՏՈՒԹՅՈՒՆԸ ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՈՒՄ

### ԱՐԹՈՒՐ ՍՈՒՐԱԴՅԱՆ

Ներկայիս համաշխարհային շուկայի զարգացման միտումները ցույց են տալիս, որ առևտրային կազմակերպության<sup>1</sup> զարգացման և առաջխաղացման համար անհրաժեշտ է ունենալ մրցունակ և ճկուն բիզնես<sup>2</sup>, որի զարգացման հաջողության գրավական պետք է լինի ինչպես նրա ընդհանուր ռազմավարական գործունեությունը, այնպես էլ այդ նույն կազմակերպության զարգացման շրջանակներում մարքեթինգայինը<sup>3</sup>: Համաշխարհային փորձը ցույց է տալիս, որ հենց կազմակերպության նախընտրած ռազմավարություններն են դրա թե՛ հաջողության գրավականը (ճկուն և մրցունակ ռազմավարություններ) և թե՛ անհաջողության հիմնական պատճառը (անհաշվեկատ և ոչ հեռանկարային ռազմավարություններ):

Կազմակերպության ռազմավարությունը, որպես կանոն, կազմվում է մտածված և նպատակաուղղված գործողություններից և չնախատեսված երևույթներին արձագանքելուց: Այն որոշում է իր երկարաժամկետ հեռանկարները՝ կապված շուկայի, ապրանքային տեսականու, զնագոյացման, ապրանքաշարժի և առաջխաղացման հետ, մշակում է մարքեթինգային ռազմավարություններ՝ կապված պահանջարկի բազմաբնույթ իրավիճակների հետ, ձևավորում է իր առաջխաղացման գլոբալ ուղղվածությունը:

Ընդհանրապես կազմակերպություններն ունեն ռազմավարությունների ընտրության բավականին մեծ հնարավորություն: Նրանք կարող են դիվերսիֆիկացնել իրենց գործունեությունը՝ հիմնելով համատեղ կազմակերպություններ, կայացնել ռազմավարական համաձայնություններ՝ ձեռք բերելով այլ կազմակերպություններ կամ հիմնելով գործունեության նոր ուղղվածություն և այլն: Որոշ կազմակերպություններ ծախսերի գծով հետևում են լիդերության ռազմավարությանը, մյուսները ուշադրությունը կենտրոնացնում են հաճախորդների (սպառողների) համար առավել գրավիչ ապրանքի գործառնական բազմազանության վրա և այլն:

Ռազմավարությունը ղեկավարի բոլոր գործողությունների զնահատականն է, որը նպաստում է կազմակերպության նպատակներին հասնելու գործընթացին՝ մանրամասնորեն պլանավորում է գործող ռազմավար-

<sup>1</sup> Այսուհետ տեքստում՝ «կազմակերպություն»:

<sup>2</sup> Բառացի՝ «գործարար հարաբերություններ»:

<sup>3</sup> Բառացի՝ «սպառում շուկայում», ավելի հաճախ «շուկայավարություն», «շուկայագիտություն», սակայն ավելի շատ օգտագործվում է որպես մարքեթինգ:

րութիւնը, ճկուն և ակտիվորեն արձագանքում է շուկայում տեղի ունեցող փոփոխութիւններին:

Ռազմավարութեան իրականացումը գործողութիւնների համակարգ է, որը նպաստում է գործարար ակտիվութեան բարձրացմանը, կազմակերպչական և ֆինանսական ոլորտներում կազմակերպութեան քաղաքականութեան մշակմանը, կորպորատիվ մշակույթի և անձնակազմի մոտիվացիոն համակարգի ստեղծմանը, ամբողջական կառավարմանը, ինչն ուղղված է նշված արդիւնքներին հասնելուն:

Կազմակերպութեան ռազմավարութիւնը, որպէս կանոն, բաղկացած է կանխամտածված, նպատակաուղղված գործողութիւններից և չնախատեսված իրավիճակներին արձագանքելու ունակութիւնից: Կազմակերպութիւնը որոշում է իր երկարաժամկետ գործողութիւնները՝ կապված տարատեսակ շուկաների, ապրանքի տեսականու, գնագոյացման, ապրանքաշարժի և շուկայում ապրանքի առաջխաղացման հետ, մշակում է պահանջարկի տարբեր իրավիճակներին համապատասխան մարքեթինգային ռազմավարութիւններ, ձևավորում է իր զարգացման գլոբալ ուղղվածութիւնները:

Ռազմավարական պլանավորումը կազմակերպութեան զարգացման և ապագա աշխատանքների ընթացքի պաշտոնական դիտարկումն է, որի գրեթէ յուրաքանչյուր գործընթացը պատասխանում է մեկ կամ մի քանի հիմնական հարցերի՝

- ✓ ինչո՞վ ենք մենք զբաղվում,
- ✓ ո՞ւմ համար ենք զբաղվում դրանով,
- ✓ ինչպե՞ս հաղթահարենք մրցակցութիւնը կամ խուսափենք դրանից<sup>4</sup>:

Շատ կազմակերպութիւններում ռազմավարական պլանավորումը ուրվագծում է, թէ ինչ ուղղութեամբ կազմակերպութիւնը կշարժվի առաջիկա տարում կամ ավելի երկար ժամանակահատվածում (որպէս կանոն՝ 3-5 տարվա ընթացքում), թէև որոշ կազմակերպութիւններ պլանավորում են մինչև 20 տարի:

Որպէսզի կազմակերպութիւնը կարողանա որոշել, թէ ինչ ուղղվածութեամբ է շարժվում, պետք է հստակ պատկերացում կազմի, թէ

- ✓ որտեղ է գտնվում,
- ✓ որտեղ է ցանկանում լինել,
- ✓ ինչպէս հայտնվել վերոնշյալ դիրքում:

Ուստի կազմվում է մի փաստաթուղթ, որը կոչվում է «ռազմավարական պլանավորում»: Այն որոշում է, թէ առաջիկա մի քանի տարիներին ինչ ուղղութեամբ և դեպի ուր է ուղղորդվում կազմակերպութիւնը և այն, թէ ինչպէս կազմակերպութիւնը կհայտնվի այդտեղ: Այն համարվում է «կենդանի օրգանիզմ», որը ժամանակի ընթացքում ենթարկվում է փոփոխութիւնների: Այդ իսկ պատճառով «ռազմավարական պլանավորման» ռազմավարական գործողութիւնները և միջժամկետային կարգավորումները պետք է դառնան ան-

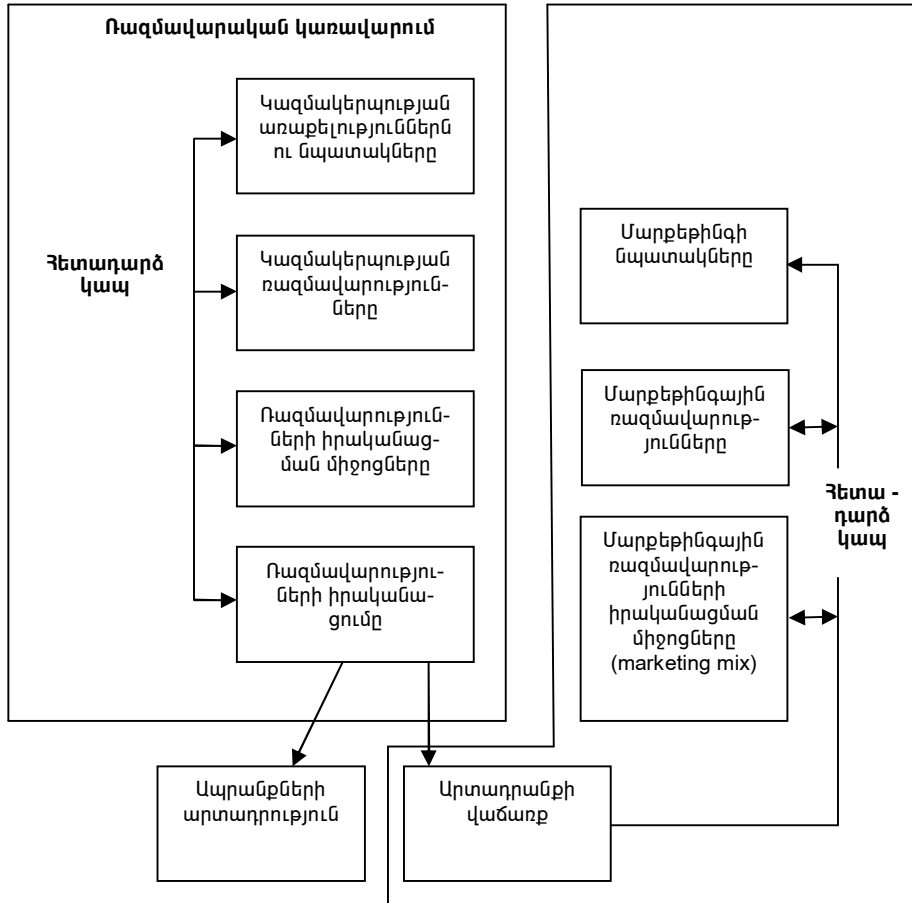
<sup>4</sup> Տե՛ս «Стратегическое планирование развития предприятия». М., 2005, էջ 13:

ընդհատ փոփոխվող, «կոշտ» բիզնես ոլորտում «գոյատևելու» ձգտող կազմակերպության ռազմավարության անկյունաքարեր<sup>5</sup>:

Այժմ փորձենք հասկանալ ռազմավարական կառավարման համակարգում մարքեթինգի ներդրումն ու կարևորությունը<sup>6</sup> (տե՛ս նկար 1):

**Նկար 1**

**Մարքեթինգային ռազմավարությունների ներդրումը ռազմավարական կառավարման գործընթացում**



Ո՞րն է այստեղ մարքեթինգի դերն ընդհանրապես և մարքեթինգային ռազմավարություններինը մասնավորապես: Եթե ուշադիր նայենք նկարին, ապա կտեսնենք, որ կազմակերպության նպատակներն իրականացնելու համար գոյություն ունեն մարքեթինգի նպատակներ, որոնք իրականացվում են մարքեթինգային ռազմավարությունների միջոցով և դրանց նպատակը նույնպես արտադրանքի վաճառքն է՝ եկամուտ ստանալու և սպառողների համապատասխան պահանջները բավարարելու համար: Մարքեթինգի նպատակները և մարքեթինգային ռազմավարությունները մշակվում

<sup>5</sup> Տե՛ս նույն տեղը, էջ 15:

<sup>6</sup> Տե՛ս **Завьялов П. С.** Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. М., 2007, էջ 315:

են կազմակերպության նպատակներից և ռազմավարություններից ելնելով և դրանց զուգահեռ՝ փոխադարձաբար ներազդելով միմյանց վրա: Այսինքն՝ ռազմավարական մարքեթինգի դերն այն է, որ ճիշտ ժամանակին ներթափանցի կազմակերպության ռազմավարական կառավարման գործընթաց՝ հիմք դառնալով կազմակերպության ռազմավարությունների մշակման համար, միևնույն ժամանակ հիմք ընդունելով նույն այդ կազմակերպության և՛ ռազմավարությունները, և՛ նպատակներն ու առաքելությունները:

Մարքեթինգը կարևոր դեր է խաղում նաև ռազմավարական պլանավորման մեջ: Մարքեթինգային ծառայությունն ապահովում է ռազմավարական պլանավորմանը անհրաժեշտ այն տեղեկատվությունը, որն ընկած է ներքին ստորաբաժանումների նպատակների մշակման հիմքում: Տվյալ նպատակները մարքեթինգի միջոցով տեղակայվում են մարքեթինգ պլանում, որն էլ իրականացնում են համապատասխան ստորաբաժանումները:

Ժամանակակից մարքեթինգը կազմակերպության գործունեությունն է՝ կողմնորոշված դեպի շուկայի պահանջների բավարարումն ու եկամտի ստացումը՝ լուրջ մրցակցության պայմաններում: Այն նպատակ ունի ներգրավելու նոր հաճախորդների, առաջարկելով նրանց սպառողական բարձր արժեքներ<sup>7</sup>:

Մարքեթինգի կառավարումը կազմակերպության ընդհանուր կառավարման հիմնական և կարևոր մասն է: Սակայն այն ունի նաև իր յուրահատկությունները: Այսպես, մարքեթինգը առաջին հերթին կապված է արտաքին միջավայրի հետ, որը բնորոշում է կազմակերպության շուկայական գործունեությունը: Նրա հիմնական խնդիրը կազմակերպության ներքին հնարավորությունների համաձայնեցումն է արտաքին միջավայրի պահանջներին՝ եկամուտ ստանալու նպատակով: Այսինքն՝ մարքեթինգը յուրահատուկ կապող օղակ է կազմակերպության և շուկայի միջև:

Մարքեթինգի կառավարման գործընթացը դիտարկվում է սերտորեն փոխկապակցված մի քանի տեսանկյունից՝ որպես կազմակերպության գործունեության և նրա կարևորագույն գործառույթի կառավարում, ինչպես նաև որպես կառավարում նպատակային շուկայում:

Կազմակերպության մարքեթինգային կառավարումը («կողմնորոշումը դեպի շուկա») հիմնված է ժամանակակից մարքեթինգի հայեցակարգերի, նոր մտածելակերպի և գործելակերպի ձևավորման, շուկայի հետ կազմակերպության կոմունիկատիվ կապերի զարգացման վրա: Այն արտահայտվում է մարքեթինգային ռազմավարությունների համակարգի միջոցով ողջ կազմակերպության մակարդակով և գրեթե բոլոր կառավարչական որոշումների ընդունման միջոցով՝ հաշվի առնելով շուկայի պահանջները:

Մարքեթինգի գործառույթի կառավարումը («կազմակերպության արտաքին և ներքին միջավայրի համապատասխանեցումը») ենթադրում է կազմակերպության մարքեթինգային համակարգի ձևավորում: Նրա կարևորագույն մասնիկներն են՝ կազմակերպումը, պլանավորումը և վե-

<sup>7</sup> Стен Соловьев Б. А. Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров // «Управление развитием организации». М., 1999, էջ 273:

րահսկումը<sup>8</sup>: Մարքեթինգի գործառույթը սերտորեն կապված է կազմակերպության արտադրական, ֆինանսական, մատակարարման և վաճառքի, ինչպես նաև վարչական գործառույթների հետ: Այն կոորդինացնող դեր ունի բոլոր բաժինների համար, որպեսզի առավել արդյունավետ կարողանա իրականացնել կազմակերպության նպատակները:

Պահանջարկի կառավարումը իրենից ներկայացնում է կազմակերպության մարքեթինգի կառավարումը բովանդակային առումով, որն ապահովում է շուկայի նպատակային հատվածների և մարքեթինգային ջանքերի ձևավորման ռազմավարական և գործառնական որոշումները մի շարք մարքեթինգային միջոցների օգտագործմամբ (ապրանք, գին, բաշխում, առաջխաղացում և այլ)<sup>9</sup>: Այսպիսով, մարքեթինգը կազմակերպության կարևոր գործառնական ոլորտներից է, որի խնդիրն է ինտեգրել կազմակերպություններին և սպառողներին կապակցող բոլոր գործընթացները՝ նպատակ ունենալով ապահովելու պահանջարկի բավարարումը և եկամտի ստացումը:

Կազմակերպության մարքեթինգային գործունեությունը հիմնված է մի քանի սկզբունքների վրա, որոնք են՝

1. պահանջարկի նկատմամբ կենտրոնացումը, կառավարչական որոշումների տեղափոխումը կազմակերպության մարքեթինգի գոտի: Ուսումնասիրման և ազդեցության հիմնական օբյեկտներն են սպառողները, մրցակիցները, շուկայի իրավիճակը և ապրանքի բնութագրերը,

2. «իրավիճակային կառավարումը», այսինքն՝ ռազմավարական որոշումների ընդունումը անորոշ ժամկետներում (խնդիրների ի հայտ գալու պահին): Միևնույն ժամանակ կազմակերպությունը ձգտում է կանխատեսել շուկայական հնարավոր իրավիճակները՝ մշակելով հնարավորինս ամբողջական ռազմավարական որոշումներ,

3. անընդհատ հավաքելու համակարգը և ինֆորմացիայի մշակումը իրավիճակային կառավարման կարևորագույն խնդիրներից են,

4. շուկայի պայմաններին պասիվ հարմարեցումից հրաժարում՝ օգտագործելով շուկայի վրա արագ ազդեցության ռազմավարությունները,

5. ձեռնարկատիրական նախաձեռնությունը մարքեթինգի սահմաններում դիտարկվում է որպես արտադրության և վաճառքի միակ հնարավոր ձև և պարունակում է մրցունակ նոր մտքերի անընդհատ մշակման գործընթաց, առավել արգասաբեր մտքերի օպերատիվ ներդրում, նոր ապրանքի արտադրություն և հնարավորինս կարճ ժամկետներում վաճառք,

6. կողմնորոշում դեպի երկարաժամկետ կոմերցիոն հաջողությունները<sup>10</sup>:

Այժմ փորձենք ներկայացնել կազմակերպության մարքեթինգային գործառույթները՝ ըստ մի քանի տիպաբանությունների:

Մարքեթինգի գործառույթները՝ ըստ Ժ. Ժ. Լամբենի<sup>11</sup>

- ✓ շուկայի և նրա բաղկացուցիչների զնահատում,
- ✓ շուկայի և նրա բաղկացուցիչների կանխատեսում,

<sup>8</sup> Տե՛ս **Котлер Ф.** Основы маркетинга: краткий курс. М., 2007, էջ 52:

<sup>9</sup> Տե՛ս **Соловьев Б. А.**, նշվ. աշխ., էջ 273:

<sup>10</sup> Տե՛ս **Котлер Ф.**, նշվ. աշխ., էջ 944:

<sup>11</sup> Տե՛ս **Ламбен Ж-Ж.** Стратегический маркетинг Европейская перспектива. СПб., 1996, էջ 589:

- ✓ կազմակերպության նպատակների որոշում,
- ✓ կազմակերպության հնարավորությունների գնահատում,
- ✓ մարքեթինգային ռազմավարությունների մշակում,
- ✓ մարքեթինգային տակտիկաների մշակում,
- ✓ պահանջարկի ձևավորում և վաճառքի խթանում,
- ✓ մարքեթինգային գործունեության պլանավորում և արդյունքների վերահսկում:

Ջ. Էվանսը և Բ. Բերմանը գտնում են, որ մարքեթինգն իրականացնում է հետևյալ գործառույթները<sup>12</sup>

➤ ինֆորմացիայի հավաքում և շուկայի ամբողջական ուսումնասիրություն՝ նպատակ ունենալով բացահայտելու սպառողների առկա և պոտենցիալ պահանջները,

➤ ապրանքների պլանավորում՝ նախավաճառքային և հետվաճառքային ծառայության մատուցման մակարդակի բարձրացման նպատակով,

➤ կազմակերպության գնային նպատակի մշակում,

➤ ապրանքի բաշխման պլանավորում, ապրանքի վաճառքի առավել արդյունավետ ուղիների փնտրում,

➤ ապրանքների կոմպլեքսի առաջխաղացման ձևավորում, որն ընդգրկում է գովազդը, քարոզչությունը, վաճառքի խթանումը, անհատական վաճառքը,

➤ մարքեթինգային գործունեության պլանավորում, մարքեթինգի վերահսկման և կառավարման ապահովում,

➤ վաճառող անձնակազմի կառավարում,

➤ ծառայության (սերվիսի) կազմակերպում:

Ըստ ռուս գիտնական Բ. Ա. Սոլովյովի՝ մարքեթինգն իրականացնում է հետևյալ գործառույթները<sup>13</sup>

✓ շուկայի ամբողջական ուսումնասիրում,

✓ կազմակերպության ապրանքային քաղաքականության ձևավորում,

✓ կազմակերպության գնային քաղաքականության որոշում,

✓ ապրանքների բաշխման ուղիների և վաճառքի ընտրության միջոցների ստեղծում,

✓ շուկայի հետ կազմակերպության կոնունիկատիվ կապերի զարգացում:

Վերլուծելով վերոնշյալ տարբերակները՝ կարելի է գալ այն եզրահանգմանը, որ մարքեթինգի գործառույթները երկարաժամկետ հատվածում զգալիորեն ազդում են վաճառքի, շահույթի և հենց կազմակերպության գոյատևման վրա, որն իր հերթին սպառողներին թույլ է տալիս ընդունել այն:

Ըստ վերոնշյալ հեղինակների՝ կազմակերպության շրջանակներում մարքեթինգային ծառայությունը որպես իր գործունեության հիմք օգտագործում է շուկայի ամբողջական հետազոտումը, որպեսզի պարզի շուկայի իրավիճակը, պահանջարկի միտումն ու կառուցվածքը, իրականացնի շու-

<sup>12</sup> Տե՛ս Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг. М., 1993, էջ 355:

<sup>13</sup> Տե՛ս Соловьев Б. А., նշվ. աշխ., էջ 336:

կայի տարողունակութան գնահատում, հստակ պատկերացնի մրցակիցների և սեփական դիրքերը:

Սեփական գործառույթների իրականացման համար մարքեթինգի ծառայությունը պետք է կազմակերպության յուրաքանչյուր ստորաբաժանման համար որոշի ռազմավարական նպատակներին հասնելու լավագույն տարբերակները: Այն օգնում է կազմակերպությանը գնահատելու յուրաքանչյուր տնտեսական միավորի ներուժը և նպատակներ դնելու դրանցից յուրաքանչյուրի համար, այնուհետև արդյունավետ հասնելու այդ նպատակներին (իրականացնել դրանք): Ստացվում է մի իրավիճակ, երբ մարքեթինգային ռազմավարություններն իրականացնում են ոչ միայն մարքեթինգի բաժնի առջև դրված տարբեր խնդիրները, այլ նաև օգնում են հարակից բաժիններին, ինչի շնորհիվ բարձրանում է կազմակերպության մրցունակությունն ու կառավարման արդյունավետությունը:

Մարքեթինգային ռազմավարություններում հիմնականում ուշադրություն է դարձվում նպատակային գնորդներին: Կազմակերպությունը ընտրում է շուկան, բաժանում է այն հատվածների, դրանցից ընտրում է առավել հեռանկարայինները և ողջ ուշադրությունը կենտրոնացնում է այդ հատվածների սպասարկմանը և պահանջների բավարարմանը: Այն մշակում է մարքեթինգային համալիր, որը բաղկացած է նրա վերահսկման տակ գտնվող բաղադրիչներից՝ ապրանք, գին, վաճառք և ապրանքի առաջխաղացում:

Օպտիմալ մարքեթինգային համալիրի ձևավորման համար կազմակերպությունն իրականացնում է մարքեթինգային տեղեկատվության վերլուծություն, կազմակերպության զարգացման ռազմավարությունների ձևավորում, մարքեթինգի ծառայության կազմակերպում և մարքեթինգային վերահսկողություն<sup>14</sup>:

Հարկ է նաև նշել, որ մարքեթինգի կազմակերպումն ու կառավարումը էականորեն պայմանավորված են կազմակերպության չափերով և նրա կառավարչական կողմնորոշվածությամբ: Շատ կազմակերպություններ փորձում են վերակառուցել մարքեթինգի համակարգը կամ ստեղծել նոր համակարգ: Սրանք կազմակերպչակառավարչական քայլեր են, որոնք նպատակաուղղված իրացման դեպքում կազմակերպությանը թույլ են տալիս զգալիորեն բարձրացնել մարքեթինգի ծառայության արդյունավետությունը:

Ամփոփելով կարելի է հետևություն անել, որ շուկայի զարգացման ներկա պայմաններում, երբ մրցակցությունը օրըստօրե սրվում է, երբ սպառողները դառնում են առավել պահանջկոտ, երբ կազմակերպության շրջահայացությունը, իրազեկությունը և ճկունությունը դարձել են գերխնդիր, անհրաժեշտ է ունենալ հստակ մշակված ռազմավարական ծրագիր, որը կազմակերպությանը պետք է առաջնորդի ինչպես կարճաժամկետ, այնպես էլ երկարաժամկետ հեռանկարում: Կազմակերպության ռազմավարական հաջողություններն իրենց հերթին բավականին մեծ կախվածություն ունեն մարքեթինգի ծրագրերից և մարքեթինգային ռազմավարությունների իրականացման արդյունավետության մակարդակից: Նման կախվածությունը պայմանավորված է այն հանգամանքով, որ, ճիշտ կազմակերպելով և իրա-

<sup>14</sup> Տե՛ս Котлер Ф., նշվ. աշխ., էջ 541:

կանացնելով մարքեթինգային ռազմավարությունները, ունենում ենք հստակ պատկերացում շուկայի վերաբերյալ, կարողանում ենք վերլուծել այն, հասկանալ մեր առավելություններն ու թերությունները, համեմատել մեր ապրանքները կամ ծառայությունները մրցակիցների համապատասխան ապրանքների հետ, գնահատել սպառողների բավարարվածության աստիճանը և բացահայտել նոր ի հայտ եկող պահանջմունքները և այլն: Իսկ ունենալով նման տեղեկատվություն և իրականացնելով համապատասխան վերլուծություններ՝ կազմակերպությունը տվյալ շուկայական պայմաններում ստանում է մրցակցային առավելություններ:

**АРТУР МУРАДЯН – *Необходимость внедрения маркетинга и маркетинговых стратегий в управление коммерческими компаниями.*** – Текущее состояние рынка, когда конкуренция становится с каждым днём острее, потребители – всё более требовательны, а предусмотрительность, компетентность и гибкость – обязательны, требует чётко разработанного стратегического плана, которым организация будет руководствоваться как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Её успех во многом зависит от маркетинговых программ и эффективной реализации маркетинговых стратегий. Эта зависимость объясняется тем, что в результате правильно реализованной маркетинговой стратегии компания получит ясное представление о рынке и его потребностях и оценит свои преимущества и недостатки в сравнении с конкурентами. Проанализировав полученную информацию, компания добьётся на рынке серьёзного конкурентного перевеса.

**ARTUR MURADYAN – *The Necessity of Implementation of Marketing and Marketing Strategies in the Process of Strategic Management in Commercial Companies.*** – The current state of the market, where competition is becoming more acute, when consumers are becoming more demanding, when foresight expertise and flexibility have become the most important tasks, one must have a well developed strategic plan, which should lead organization both in the short and long terms. This dependence is explained by the fact that if we are able to organize and implement a marketing strategy, as a result we will have a clear idea about the market, we shall be able to analyze the market, understand our strengths and weaknesses, compare our products or services with the corresponding products of competitors, as well as assess the degree of customer satisfaction, identify new needs, etc. With this information and appropriate analysis, organization will receive a significant competitive advantage in the specific market conditions.