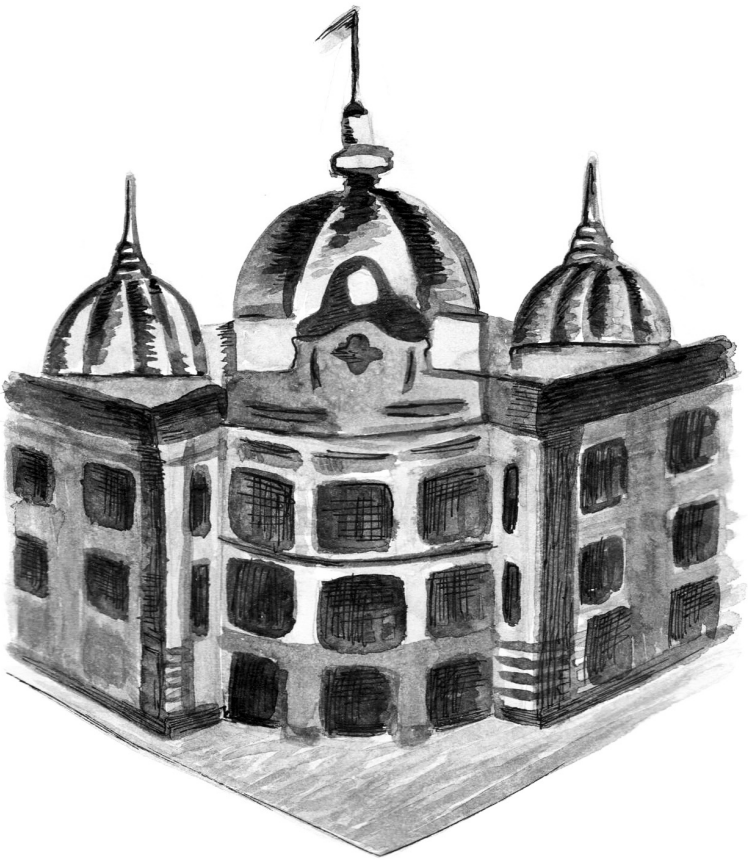
სინერგია
პიზნეს გამომცემლობა

ვინ გაყიდის ღვალ

ჟურნალ „სტრატეგია და ორგანიზაციის“
საუკეთესო სტატიების კრებული

სინერჯის ბიზნეს გამომცემლობა

2009



თიბისი ბანკი
TBC BANK

ჩვენ ვაძლიერებთ ერთმანეთს

წიგნის გამოცემაში გაწეული მხარდაჭერისთვის დიდ მადლობას ვუხდით „თიბისი ბანკს“ და სადაზღვევო კომპანია „ჯიპაიაი ჰოლდინგს“.

აღნიშნულმა კომპანიებმა ასევე მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანეს ჟურნალ „სტრატეგია და ორგანიზაციის“ დაფუძნებაში, რომლის საუკეთესო სტატიების კრებულიცაა წარმოდგენილი წიგნი. ეს ორგანიზაციები ხუთ წელზე მეტია აქტიურად მონაწილეობენ ჟურნალის გამოცემაში. ჟურნალის მხარდამჭერთა შორის განსაკუთრებით აღსანიშნავია ასევე ფარმაცევტული კომპანია „ჯიპისი“.

დიდ მადლობას ვუხდით იმ ადამიანებსაც ვინც სხვადასხვა დროს მონაწილეობა მიიღეს იმ მასალების მომზადებაში, რომელიც გამოყენებული იქნა წიგნის გამოსაცემად, ასევე მათ, ვინც მნიშვნელოვანი დახმარება გაგვიწიეს წიგნის მომზადების პროცესში.

© სინერჯის ბიზნეს გამომცემლობა 2009

ავტორთა ჯგუფი:
პაპუნა ტოლიაშვილი
გიორგი ბაიდარაშვილი
დავით ხოსიაშვილი
შოთა აბრამიშვილი
ცოტნე ებრალიძე
დავით მდივანი
მარი სისოევა
ნონა ქარქუზაშვილი
შოთა მოდებაძე
დავით ჯაფარიძე
გუგა ცანავა
თემურ ხმელიძე
ეკა მახათაძე
ჯაბა ბურჯალიანი
მზია ვაშაკიძე

დიზაინი:
ნონიკო ტაბატაძე

ილუსტრაციები:
დიმიტრი ხარჩილავა
მერაბ კოპალეიშვილი
ბექა კინწურაშვილი

რედაქტირება:
ნუკრი მიხანაშვილი

ბეჭდვა:
სიესტა

ვინ გაყიდის ხვალ
184 გვ.
ISBN 978-9941-0-1087-3
UDC (უაკ) 339.138 ვ – 52

წიგნში მოცემული მასალების და ილუსტრაციების გამოყენება დასაშვებია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ წყაროდ მითითებული იქნება წიგნის დასახელება

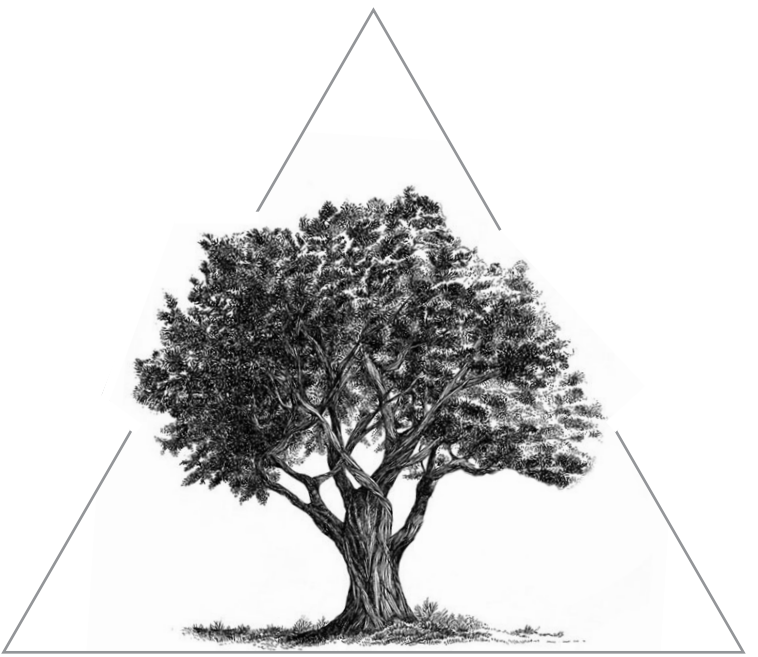
მისამართი: თბილისი 0105, ბარათაშვილის №8, ტელ. 99 07 71, 25 38 30;
ფაქსი: 25 38 30; ელ-ფოსტა: welcome@strategy.ge; ვებ-გვერდი: www.strategy.ge

წიგნის შესახებ

წინამდებარე წიგნი წარმოადგენს ბიზნეს-ანალიტიკური ჟურნალის – „სტრატეგია და ორგანიზაცია“ – საუკეთესო სტატიების კრებულს მენეჯმენტის თემაზე. ის განკუთვნილია როგორც კომერციულ, ასევე არაკომერციულ და სამთავრობო სექტორში მოღვაწე ორგანიზაციების უმაღლესი და საშუალო რგოლის მენეჯერებისთვის. ასევე ყველა იმ ადამიანისთვის, ვისთვისაც ეს თემა უბრალოდ საინტერესო ან/და მნიშვნელოვანია.

წიგნში მოცემულია სტატიები გაყიდვების ეფექტიანი, აპრობირებული მეთოდების შესახებ. ცნობილი ორგანიზაციების მაგალითზე გაანალიზებულია წარმატებული მარკეტინგული ხერხები და მეთოდები. აქვე გაეცნობით სხვადასხვა თეორიულ და პრაქტიკულ მოსაზრებებს ეფექტური, გრძელვადიანი გაყიდვების შესახებ.

წიგნში შესული თემები და საკითხები ეფუძნება საკონსულტაციო კომპანია „სინერჯი ჯგუფის“ მრავალწლიან გამოცდილებას და მსოფლიოს უახლეს მიგნებებს ამ სფეროში, რასაც ავტორთა ჯგუფი ხანგრძლივი დროის განმავლობაში სწავლობდა და აანალიზებდა.



ჯი პი აი

ვენის სადაზღვევო ჯგუფი

სარჩევი

სახელად ადამიანი	11
ნათელი ფოკუსი	20
ის, ვინც მოკეთის საფარს მილმა იმალება	33
არ შეაწუხო მომხმარებელი	41
სკანდალური ფერები	50
შესაძლებლობების ზღვარზე	57
წუთშესვენების გარეშე	65
თამაში მხოლოდ მოგებისთვის	74
არასრული გაყიდვების ხუთი მიზეზი	79
თეთრი ყვავი	89
ვინ გაყიდის ხვალ?!	101
კლიენტების კმაყოფილების საიდუმლო	110
ჩინური სტრატაგემა ბიზნეს სამყაროში	121
როგორ შევარჩიოთ რეკლამის დიზაინი?	127
მხოლოდ ერთი კითხვა	133
რა სარგებლობა მოაქვთ კონკურენტებს	141
როგორ ვიპოვოთ სწორი ფასი ჩვენი პროდუქტისთვის	148
მარტივად შექმნილი სტრატეგია	157
სიტყვიერი მარკეტინგი	161
გიყვარდეს მტერი შენი	167
რვა ნაბიჯი ერთგულ მომხმარებლამდე	173

სახელად ადამიანი

წლების განმავლობაში უამრავი ძალისხმევის გაწევაა საჭირო, როგორც მარკის ცნობადობის შესაქმნელად, ასევე მის შესანარჩუნებლად

Wal-Mart-ის სამხრეთ ვირჯინიის სუპერმარკეტში, Carefour-ის ფრანგულ მაღაზიაში, ეგვიპტის კუთხის ჯიხურსა თუ ფილიპინებზე არსებულ ინდურ Sari-Sari-ის მაღაზიაში ყოველდღე უამრავი „გამოცდა“ ტარდება. გამოსაცდელებს სხვადასხვა კომპანიის მიერ წარმოებული ბრენდები წარმოადგენს, ერთი კაცისგან შემდგარ ჟიურის კი მომხმარებელი. ეს უკანასკნელი სულ რამდენიმე წამის განმავლობაში, მაგრამ, როგორც წესი, რაციონალურად ადარებს ერთმანეთს დახლზე განთავსებულ კონკურენტ ბრენდებს და აკეთებს არჩევანს.

ყოველდღიურად, დაახლოებით 30 მილიონ ასეთ გამოცდას წარმატებით გადის Procter&Gamble-ის (პროქტერ-ენდ-გემბლ) პროდუქცია მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში. თუმცა, ეს ყველაფერი ნამდვილი გამოცდის მხოლოდ დასაწყისია. ჭეშმარიტ გამოცდას ის მაშინ აბარებს, როცა დიასახლისები რეცხავენ ტანსაცმელს „ტაიდით“, ბავშვები ინარჩუნებენ სიმშრალეს „პამპერსით“, ქალები კომპლიმენტს იღებენ თმების მიმზიდველობასა და სირბილეზე „პანტენის“ წყალობით, ან კიდევ, როცა „კრესტის“ დახმარებით ადამიანები ამჩნევენ სარკეში, რომ მათი ღიმილი უფრო

„თბილი და ლამაზია“, ვიდრე ადრე. სწორედ ამ დროს, ბრძენი და ყოველთვის მართალი მომხმარებელი კომპანიისთვის მეტად მნიშვნელოვან დასკვნას აკეთებს: გაამართლა თუ არა პროდუქტმა ნდობა. ხშირ შემთხვევაში, ეს დასკვნა მომავალში დახლთან გაკეთებული მორიგი არჩევანის საფუძველი ხდება, გრძელვადიან პერიოდში კი – კომპანიის განვითარების აუცილებელი პირობა.

მკითხველისთვის კარგად ნაცნობი კომპანია Procter&Gamble-ი 1837 წელს დაარსდა ამერიკაში, ოჰაიოს შტატის ქალაქ ცინცინატში. თავიდან ის საპნისა და სანთლის მწარმოებელი პატარა ფირმაა, რომელიც ოჯახის ბიზნესის დონეზე იმართება. მისი დაარსებიდან გავიდა მრავალი წელი. კომპანია განუწყვეტლივ იზრდება, ვითარდება და სულ უფრო მეტ მომხმარებელს უკმაყოფილებს საყოფაცხოვრებო მოთხოვნებს. დღეისთვის, დაარსებიდან 165 წლის შემდეგ იგი 250 პროდუქტითაა წარმოდგენილი 160-ზე მეტი ქვეყნის ბაზარზე. ყოველ დღე Procter&Gamble-ის 106 ათასი თანამშრომელი სამსახურში მიემართება და თავისი საქმიანობით დედამიწის მოსახლეობის ცხოვრებას აუმჯობესებს.

კომპანიის წარმატებას რამდენიმე ფაქტორი განსაზღვრავს. მსოფლიოს მასშტაბით Procter&Gamble-ის წარმატებულ საქმიანობას ზოგიერთი ექსპერტი მომხმარებელზე ორიენტაციას „აბრალებს“, ზოგი მოხერხებულ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, ზოგიც საოპერაციო ეფექტიანობასა და ფინანსურ დისციპლინას. ეს ფაქტორები მართლაც მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ Procter&Gamble-ის წარმატებაში, მაგრამ მთავარი „დამნაშავე“ მაინც მისი სამარკო სტრატეგიაა, რაც სავაჭრო მარკების მრავალფეროვნებასა (მათი რაოდენობა 250-მდეა) და მათი განვითარების მუდმივ ზრუნვაში გამოიხატება, ხოლო დანარჩენი ფაქტორები მორგებულია ზემოთაღნიშნულ სტრატეგიაზე და იცვლება მის შესაბამისად. მარკების ასეთ დიდ რაოდენობას, შესაბამისი „სამარკო კაპიტალი“ მოაქვს. სამარკო კაპიტალი ის დამატებითი შემოსავალია, რომელსაც კომპანია პროდუქციის სამარკო სახელებით გაყიდვის გამო იღებს და ვერ მიიღებდა, ეს პროდუქტები რომ სამარკო სახელის გარეშე გაეყიდა, რადგან მარკირებული საქონელი უფრო მეტი ღირს, ვიდრე ჩვეულებრივი. Procter&Gamble-ი თითოეული სახეობის ახალ პროდუქტს (მაგალითად, სარეცხი ფხვნილი) საკუთარ სამარკო დასახელებას ანიჭებს („ტაიდი“, „არიელი“) და ცდილობს მაქსიმალურად განავითაროს

იგი. მაღალი ხარისხობრივი მახასიათებლების, კარგი შეფუთვისა და სარეკლამო კამპანიის შედეგად მარკირებული პროდუქტი სულ უფრო და უფრო პოპულარული ხდება. დროთა განმავლობაში მარკა იქმნის თავის რეპუტაციას კლიენტთან. სამარკო დასახელება უკვე გარკვეულ ხარისხთან, თვისებებთან და სხვა მახასიათებლებთან ასოცირდება. კლიენტი მაღაზიაში შესვლისას აღარ ეძებს სხვა პროდუქტებს და პირდაპირ მისთვის ცნობილი მარკის საქონელს ითხოვს. ყოველივე ამის შედეგად იზრდება სამარკო კაპიტალი. სამარკო დასახელების მნიშვნელობაზე კარგად მეტყველებს კომპანია Grand Met-ის მიერ კომპანია Heublein-ის შეძენის ფაქტი. Grand Met-მა 1,2 მილიარდი აშშ დოლარი, ანუ საბალანსო ღირებულებაზე რამდენჯერმე მეტი გადაიხადა იმისთვის, რომ სავაჭრო მარკა – Smirnoff-ის გამოყენების უფლება მოეპოვებინა.

შორეულ წარსულში, როცა წარმოებაზე ორიენტირებული მარკეტინგი დომინირებდა, სავაჭრო მარკები არ არსებობდა. მომწოდებლები და დისტრიბუტორები საქონელს კონტეინერებით, კასრებით და ყუთებით ყიდდნენ, მწარმოებლისა და მომწოდებლის ყოველგვარი იდენტიფიკაციის გარეშე. მომხმარებელი უმეტეს წილად მომწოდებლის კეთილსინდისიერებაზე იყო დამოკიდებული. ეს უკანასკნელნი კი, არცთუ იშვიათად ფალსიფიცირებულ პროდუქტებს ასაღებდნენ. მწარმოებლებმა, ფალსიფიკატორებისგან თავდაცვის მიზნით, საქონელზე გარკვეული საიდენტიფიკაციო ნიშნების განთავსება დაიწყეს და ასე გაჩნდა პირველი მარკები. დღეს, მარკის გარეშე თითქმის არცერთი პროდუქტი არ იყიდება. მარილის მწარმოებლები მას ორიგინალურ ყუთებში ფუთავენ, ფორთოხლებსა და ბანანებს მწარმოებლის საიდენტიფიკაციო მარკას აკრავენ, ჩვეულებრივი ქანჩები და ჭანჭიკები ჩაწყობილია სპეციალურ ცელოფანში დისტრიბუტორის ეტიკეტით და ა.შ.

ცალსახად უნდა აღინიშნოს, რომ წარმატებული სავაჭრო მარკის შექმნა საკმაოდ დიდ ხარჯებთანაა დაკავშირებული. წლების განმავლობაში უამრავი მარკეტინგული ძალისხმევის გაწევაა საჭირო, როგორც მარკის ცნობადობის შესაქმნელად, ასევე მის შესანარჩუნებლად და მარკისადმი კლიენტის კეთილგანწყობის ასამაღლებლად. თუმცა, ეს დანახარჯები, დროთა განმავლობაში მნიშვნელოვან უკუგებას იძლევა მრავალი მიზეზის გამო. კერ-

ძოდ, მარკის დასახელება და სიმბოლო მისი მფლობელის ფალსიფიკაციისგან დაცულობას უზრუნველყოფს; მარკირებული პროდუქციის შემთხვევაში ბევრად გაადვილებულია შეკვეთების გაფორმება და მის შესრულებაზე კონტროლი; სავაჭრო მარკა მწარმოებელს საშუალებას აძლევს მიიზიდოს და შეინარჩუნოს კეთილგანწყობილი კლიენტები, რომლებიც კომპანიისთვის კონკურენტებისგან თავდაცვის ერთ-ერთ იარაღს წარმოადგენენ. გარდა ამისა, პოპულარული მარკები კომპანიას კორპორაციული იმიჯის განმტკიცებაში ეხმარება.

ალბათ, საინტერესოა, რა გადაწყვეტილებების წინაშე დგას კომპანიის მენეჯმენტი მარკირებული პროდუქტის გამოშვებისას. პირველი გადაწყვეტილება ეხება იმას, თუ ვისი მარკის ქვეშ მოხდება საქონლის გამოშვება. ამ მიმართულებით არსებობს ბაზარზე მარკირებული პროდუქციის გამოტანის სამი ალტერნატივა:

პირველ შემთხვევაში, მწარმოებელი კომპანია სრულად იღებს საკუთარ თავზე სავაჭრო მარკის შექმნა-განვითარებასთან დაკავშირებულ დანახარჯებს და პროდუქციას საკუთარი მარკით უშვებს. ამ დროს დანახარჯები და შესაბამისად რისკიც მაღალია. თუ ექსპერტებს ვენდობით, სამომხმარებლო საქონლის ახალი სავაჭრო მარკით გამოშვება აშშ-ის ბაზარზე დაახლოებით 50-70 მილიონი დოლარი ჯდება. მიუხედავად ამისა, კომპანიების უმრავლესობა პროდუქციის გამოშვებას სწორედ საკუთარი მარკით ახორციელებს, რადგან სავაჭრო მარკის წარმატების შემთხვევაში მიღებული სარგებელი მეტად მნიშვნელოვანია. Procter&Gamble-ის შემთხვევაშიც საქმე გვაქვს მარკირებული საქონლის გამოშვების ამ ალტერნატივასთან. ეს კომპანია მრავალრიცხოვანი მომხმარებლისთვის პროდუქციის მიწოდებას მხოლოდ საკუთარი მარკებით ახორციელებს.

მეორე ალტერნატივა გულისხმობს კომპანიის მიერ პროდუქციის გამოშვებას დისტრიბუტორის (მაგალითად, საცალო გაყიდვების მაღაზიათა ქსელის) მარკით. ამ შემთხვევაში, მწარმოებელი თავიდან იცილებს მნიშვნელოვან დანახარჯებს, თუმცა იძულებულია გაცილებით დაბალ ფასად მიაწოდოს არამარკირებული პროდუქცია დისტრიბუტორს, ვიდრე საკუთარი მარკის დადების შემთხვევაში გაყიდდა. დისტრიბუტორის მარკის დადების შესაძლებლობით ფართოდ სარგებლობენ განვი-

თარებადი ქვეყნების მწარმოებლები. ისინი ქვეყანაში არსებული იაფი რესურსების წყალობით ახერხებენ მისაღები ხარისხის პროდუქციის მინიმალური დანახარჯებით წარმოებას, თუმცა, საერთაშორისო ბაზრებზე საკუთარი მარკით გასასვლელად არ ყოფნით კომპეტენცია, გამოცდილება და ფინანსური სახსრები. ასეთ შემთხვევაში, ისინი უკავშირდებიან საზღვარგარეთის მსხვილ დისტრიბუტორს, რომელსაც საკუთარი მარკის ქვეშ გააქვს დაბალ ფასად ნაყიდი პროდუქცია. ასეთი დისტრიბუტორების კარგ მაგალითს წარმოადგენს საცალო გაყიდვების მაღაზიათა ქსელები Sears, Wal-mart, Marks&Spenser. მაღაზიათა ქსელები, რომელთა მთლიან გაყიდვებში საკუთარი მარკით გამოშვებული პროდუქციის ხვედრითი წილი დიდია, მოგების მაღალ მარჟებს აღწევენ. დიდი ბრიტანეთის მაღაზიათა ქსელში Sansbury პროდუქციის ასორტიმენტის 50%-ს საკუთარი მარკის ქვეშ გამოშვებული საქონელი შეადგენს და მისი მომგებიანობა ექვსჯერ აღემატება სხვა მაღაზიების მომგებიანობას, რომელთა ანალოგიური მაჩვენებელი 20%-ია.

გარდა აღნიშნულისა, არსებობს მესამე ალტერნატივა, როდესაც პროდუქციის გამოშვება ხდება ლიცენზირებული მარკით, ანუ კომპანია ყიდულობს სხვა მწარმოებლის მარკით პროდუქციის გამოშვების უფლებას და შედის კონკრეტულ ბაზარზე. მაგალითად, Hart Shaffer&Marx-ის მიერ წარმოებული ტანისამოსის მნიშვნელოვანი ნაწილი კრისტიან დიორის, პიერ კარდენის და ჯონი კარსონის მარკებით გამოდის. ასეთ შემთხვევაში ადვილია ბაზარზე შესვლა, ვინაიდან მომხმარებელი კარგად იცნობს მარკას, მეორე მხრივ, ასეთი ლიცენზიის შეძენა საკმაოდ ძვირი სიამოვნებაა.

იმის გადაწყვეტა თუ ვისი მარკით (საკუთარი, დისტრიბუტორის, ნაყიდი) გამოვუშვათ პროდუქტი, მხოლოდ პირველი ნაბიჯია მარკირებულ პროდუქციათა შორის ღირსეული ადგილის დასაკავებლად. მიუხედავად იმისა, რომ გიგანტი კომპანიები Procter&Gamble, Hyundai და Matsushita ზემოთ ჩამოთვლილი ალტერნატივებიდან პირველს ირჩევენ და საკუთარი მარკის ქვეშ ახდენენ პროდუქციის გამოშვებას, მათი სამარკო სტრატეგიები ძირეულად განსხვავდება ერთმანეთისგან.

Procter&Gamble მიჰყვება ინდივიდუალურ სამარკო სტრატეგიას, ანუ იგი სხვადასხვა სახის პროდუქციას უშვებს ინდივიდუალ-

ური სამარკო დასახელებების ქვეშ: Ariel, Pampers, Always, Crest, Camay, Head&Shoulders. ეს მცირე ჩამონათვალია Procter&Gamble-ის მარკირებული პროდუქციის სიისა.

ამ სტრატეგიის მთავარი უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ იმიჯნება კომპანიისა და პროდუქტის რეპუტაცია, ანუ კლიენტის დამოკიდებულება კომპანიისადმი და კლიენტის დამოკიდებულება კონკრეტული საქონლის მიმართ. დიასახლისთა უმრავლესობას წარმოდგენა არ აქვს, რომ „ტაიდი“ და „არიელი“, რომელთაც დამოუკიდებლად უკეთდება რეკლამა და ერთი შეხედვით მწვავე კონკურენტებად გვევლინება, ერთი და იგივე ფირმის ორ წარმატებულ მარკას წარმოადგენს. ეს საშუალებას აძლევს Procter&Gamble-ს მნიშვნელოვნად შეიმციროს რეპუტაციის შელახვასთან დაკავშირებული რისკები. იმ შემთხვევაში, თუ მის მიერ გამოშვებული ახალი პროდუქტი ბაზარზე ადგილს ვერ დაიმკვიდრებს, ნაკლებად ზიანდება კომპანიის და მისი სხვა ბრენდების რეპუტაცია. გარდა ამისა, კომპანიას, რომელიც ინდივიდუალურ სამარკო სტრატეგიას მიჰყვება, საშუალება აქვს თითოეულ პროდუქტს ისეთი მახასიათებლები და სახელწოდება შეურჩიოს, რომლითაც ყველაზე უკეთესად დააკმაყოფილებს მომხმარებელთა ცალკეული სეგმენტის მოთხოვნებს.

საკუთარი მარკით საქონლის გამოშვების სტრატეგიის მეორე უკიდურესობას წარმოადგენს კომპანიის მიერ განსხვავებული ტიპის პროდუქტების ერთი სამარკო დასახელებით გამოშვება. კორეული კომპანია Hyundai აწარმოებს და ამავე დასახელების მარკით ბაზარზე გამოაქვს პროდუქცია, საყოფაცხოვრებო საქონლით დაწყებული, სატვირთო გემებით დამთავრებული.

Procter&Gamble-ის მიერ გამოყენებული სამარკო სტრატეგიისგან განსხვავებით, მოცემული სტრატეგიის უპირატესობაა დაბალი დანახარჯები სავაჭრო მარკის ცნობადობისა და მის მიმართ მომხმარებელთა კეთილგანწყობის გაზრდაზე. უფრო მეტიც, თუ მწარმოებლის სახელი ცნობილია და პოპულარული, ადვილია ახალი პროდუქტის გატანა ბაზარზე და მისი რეალიზების მოცულობის გარკვეული დონის მიღწევა.

თუმცა, რაც უფრო მეტი განსხვავებული სახის პროდუქტს უშვებს კომპანია ერთი სამარკო სახელწოდებით, მით მეტად უჭირს მომხმარებელს ამ მარკის ასოცირება ყველა მათგანთან. ხდება

სავაჭრო მარკის „შესუსტება“ და ამ მარკით გამოშვებულ ახალ პროდუქტებს გადარჩენის ნაკლები შანსი აქვს. აღნიშნულის მაგალითად გამოდგება ქართული კომპანია „ყაზბეგი“, რომელმაც ამ სახელწოდებით არაერთი პროდუქტი (ლუდი, გამაგრილებელი სასმელები) წარმატებით შემოიტანა ბაზარზე, თუმცა, პროდუქტების სახეობების გამრავლების შედეგად (მაკარონი, საპონი და სხვა) შესუსტდა „ყაზბეგის“, როგორც მარკის ასოცირება ერთი ან მსგავსი სახის პროდუქტებთან.

ამ სტრატეგიის კიდევ ერთი უარყოფითი მომენტი არის ის, რომ კომპანია ვერ შეძლებს აწარმოოს ერთი მარკის ქვეშ რადიკალურად განსხვავებული პროდუქტები. ალბათ ძნელი წარმოსადგენი არ არის, როგორი „წარმატებით“ გაიყიდებოდა მაღაზიებში კეტჩუპი სახელწოდებით Standart Oil, რძე Ford-ი ან კიდევ, ოდეკოლონი Boeing.

Procter&Gamble-ისა და Hyundai-ს მაგალითებზე განხილულ ორ უკიდურესად განსხვავებულ სტრატეგიას შორის შუალედური ადგილი უჭირავს სამარკო ოჯახების შექმნის სტრატეგიას. იაპონური კორპორაცია Matsushita ბაზარზე წარმოდგენილია ოთხი მარკით, ანუ ოთხი ოჯახით – National, Panasonic, Technics და Quasar. თითოეული დასახელების ქვეშ გაერთიანებულია „ოჯახი“, ანუ სხვადასხვა სახის საქონელი. ალბათ, ბევრმა არც იცის, რომ ჩვენში ასე ცნობილი Panasonici არის არა კომპანია (თუმცა, შეიძლება ასეც დავარქვათ, რადგან იგი სხვებთან ერთად კორპორაციის შემადგენელი ერთეულია), არამედ მარკა, რომელსაც კორპორაცია Matsushita აწარმოებს. ეს სტრატეგია გარკვეული დოზით ფლობს როგორც Procter&Gamble-ის, ასევე Hyundai-ს მიერ გამოყენებული სტრატეგიების უპირატესობებს. ერთის მხრივ, იგი კომპანიას საშუალებას აძლევს ადვილად გამოიყვანოს ასპარეზზე ოჯახის კიდევ ერთი წევრი საერთო სახელწოდების მეშვეობით, მეორეს მხრივ, კომპანიისთვის შესაძლებელი ხდება ერთმანეთისგან მნიშვნელოვნად განსხვავებული პროდუქციის გამოშვება. რომ არა ეს სტრატეგია, კომპანია Mead Jonson-ს გაუჭირდებოდა წონის მოსამატებელი ვიტამინების Nutriment-ის გამოტანა ბაზარზე, მანამდე წარმოებულ წონის დასაკლები საშუალების – Metrecal-ის მარკით. წარმოიდგინეთ რა გაურკვევლობაში იქნებოდა მყიდველი, წონის მოსამატებელ და წონის დასაკლებ წამალსაც ერთი და იგივე სახელი – Metrecal-ი რომ ერქვას.

მას შემდეგ, რაც კომპანია გადაწყვეტს, თუ ვისი მარკით გამოუშვას პროდუქცია და „სახელების დარქმევის“ რომელი სტრატეგია (ინდივიდუალური მარკები ყველა პროდუქტზე, ერთი მარკა ყველა პროდუქტზე და სამარკო ოჯახები) აირჩიოს, იგი კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების წინაშე დგას: როგორ გააფართოოს პროდუქციის ასორტიმენტი (ერთი სახის პროდუქტის, მაგალითად სარეცხი ფხვნილის სხვადასხვა სახეობა). ამ კითხვაზე ყველა პასუხი ორ ძირითად ალტერნატივაში ერთიანდება, რომელთა შორის სწორი არჩევანის გაკეთება, ხშირ შემთხვევაში, კრიტიკული მნიშვნელობისაა.

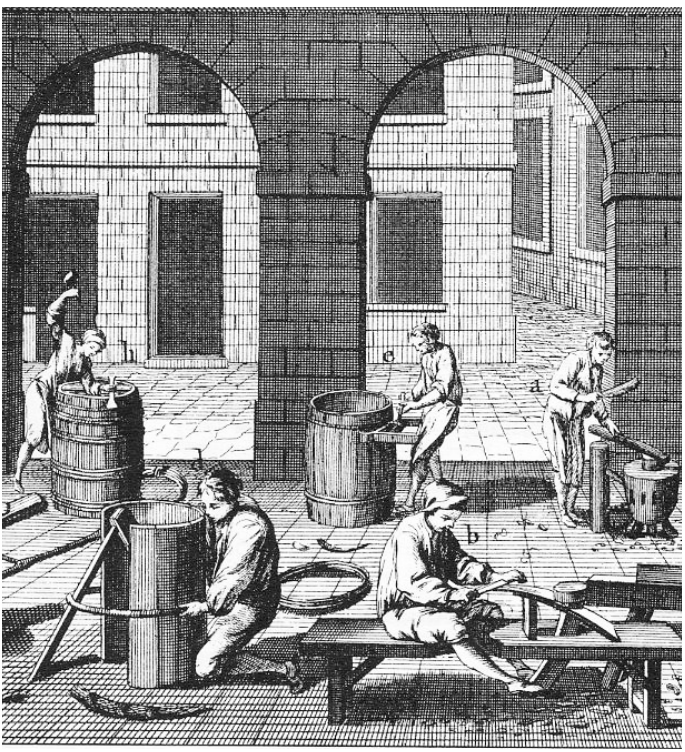
პირველი სტრატეგიული ალტერნატივა გულისხმობს ასორტიმენტის გაფართოებას ერთი მარკის ქვეშ. ამ შემთხვევაში კომპანია მომხმარებელთა სპეციფიკური მოთხოვნების უკეთ დაკმაყოფილების მიზნით უშვებს მოდიფიცირებულ პროდუქტს სახელწოდების შეუცვლელად (მაგალითად, კოკა-კოლა ალუბლის არომატით).

პროდუქტის ასორტიმენტის ამგვარ გაფართოებას კომპანიების დიდი უმრავლესობა მიჰყვება. ერთი შეხედვით, რატომ უნდა დახარჯო ფული იგივე ტიპის პროდუქტის განსხვავებული სახელით გამოშვებაზე, როცა ბაზარზე უკვე კარგად დამკვიდრებული მარკა გაქვს. თუმცა, ჩვენი სტატიის მთავარი გმირის, Procter&Gamble-ის მენეჯერებმა, თავის დროზე ეს საკითხი ასე მარტივად არ გადაწყვიტეს და საფუძველი დაუდეს ასორტიმენტის გაფართოების განსხვავებულ სტრატეგიას – ასორტიმენტის გაფართოება განსხვავებული მარკების ქვეშ. მათ ბაზარზე გამოუშვეს ახალი სარეცხი საშუალება Cheer-ი მაშინ, როცა ამავე ბაზარზე მოწინავე პოზიციები ეკავა Tide-ს. ერთი შეხედვით, პარადოქსულია, როცა კომპანია გაყიდვაში უშვებს საკუთარი პროდუქტის უშუალო კონკურენტს, მაგრამ თუ ჩავუღრმავდებით, აშკარად დავინახავთ ამ სტრატეგიის დადებით მხარეს. მიუხედავად იმისა, რომ იმ პერიოდში Tide-ის რეალიზაციის მოცულობები შემცირდა, ორივე ფხვნილის რეალიზაციის ჯამური მოცულობა მნიშვნელოვნად გაიზარდა. ეს სულაც არ იყო შემთხვევითობა. Procter&Gamble-მა მომავალშიც გააგრძელა ეს სტრატეგია და დღეისთვის იგი ცხრა განსხვავებული დასახელების (მარკის) სარეცხის ფხვნილს უშვებს. ასორტიმენტის განსხვავებული მარკებით გაფართოების სტრატეგიის უპირატესობები

ცხადია. ჯერ ერთი, კომპანიის პროდუქციას უფრო მეტი ადგილი უჭირავს დახლზე და მისი ხილვადობაც მაღალია. გარდა ამისა, კომპანიას საშუალება აქვს თავისი „ძირითადი“ ბრენდები კონკურენტი პროდუქტებისგან დაიცვას შესაბამისი „ფლანგური“ ბრენდების შექმნით. ამის ერთ-ერთ ნათელ მაგალითს წარმოადგენს საათების მწარმოებელი კომპანია Seiko-ს მიერ შედარებით დაბალფასიანი მარკის, Pulsar-ის გამოშვება, რომლის ძირითადი დანიშნულება იყო ძვირადღირებული ბრენდის, Seiko lasalle-ს დაცვა იაფფასიანი კონკურენტებისგან. შესაბამისად, მომხმარებელი, რომელიც ვერ ახერხებს შეიძინოს Seiko-ს ძვირფასი საათი, არ გადადის კონკურენტი კომპანიის პროდუქციაზე და ყიდულობს მის შედარებით იაფფასიან მოდელს.

თუმცა, მთავარი უპირატესობა, რომელიც ამ სტრატეგიას აქვს, არის ერთი და იგივე სეგმენტზე სხვადასხვა სპეციფიკის მომხმარებლების მოთხოვნების გათვალისწინების შესაძლებლობა. Procter&Gamble-ი „ტაიდით“, „არიელით“, „ლენორითა“ და სხვა პროდუქტების სახით, მომხმარებელს სთავაზობს განსხვავებული სახელწოდების, შეფუთვის, ფუნქციონალური მახასიათებლებისა და ფასის მქონე სარეცხ ფხვნილს. Procter&Gamble-ი თითოეულ სეგმენტზე წარმატებით ახერხებს „იქაური ქუდის დახურვას“ და მომხმარებელთა თითოეული ჯგუფისთვის ყველაზე მისაღები პროდუქტების მიწოდებას.

ამდენი გადაწყვეტილებები, ალტერნატივები, სტრატეგიები... ალბათ გაიფიქრებთ, რომ ის დრო ჯობდა, როცა საქონელი დახლებზე პირდაპირ ყუთებით და კასრებით, თან გაცილებით იაფად იყიდებოდა. მაგრამ ყოველივე ზემოთქმულიდან აშკარაა, რომ დღეისთვის წარმოუდგენელია მნიშვნელოვანი შედეგების მიღწევა პროდუქციის მარკირების გარეშე. დღეს საქონელი შესაბამისი მარკის გარეშე იგივეა, რაც ადამიანი სახელის გარეშე, ან სახელით – „ადამიანი“!!


h
c
a
b

ნათელი ფოკუსი

შეიძლება ბევრი მენეჯერი ფიქრობს, რომ ზრდა და გაფართოება ბიზნესის მთავარი მამოძრავებელი ძალაა, მაგრამ ვისაც ისტორია ახსოვს, ასე არ ფიქრობს

„დააკვირდი საცალო ვაჭრობის სფეროს და მიხვდები, რა ხდება ქვეყანაში“. ამ გამოთქმას ხშირად ხმარობენ ხოლმე დასავლეთში, როცა საუბარია ბიზნესის სამყაროში მიმდინარე ტენდენციებზე. საქართველოში საცალო ვაჭრობის სფეროს განასახიერებს სამომხმარებლო ბაზრის ერთ-ერთი „თვალსაჩინო“ წარმომადგენელი, რომელსაც ქართველები მოიხსენიებენ სიტყვით – ბაზრობა. იგი თამამად შეგვიძლია განვიხილოთ ქართული ბიზნესის ერთგვარ მაკეტად, რადგან მასში ირეკლება ბევრი ტენდენცია თუ კანონზომიერება, რომელიც მთლიანად ქართულ ბიზნესში არსებობს. ერთი სიტყვით, დავაკვირდეთ ბაზრობას და ჩვენ გავიგებთ, რა ხდება ქართულ ბიზნესში.

ბაზრობაზე, მისი შექმნის დღიდან, მოღვაწეობა დაიწყეს ადამიანებმა, რომლებსაც შემოსავლების სხვა წყარო არ ჰქონდათ და გადაწყვიტეს, რომ თავი ყიდვა-გაყიდვით ერჩინათ. საწყის სტადიაზე ყიდვა-გაყიდვის პროცესი სპონტანურად და ქაოსურად მიმდინარეობდა, გამყიდველები ცდილობდნენ ეყიდათ და გაეყიდათ ყველაფერი, რაც მათ ფინანსურ შესაძლებლობებს შეესაბამებოდა. მაგრამ დღეს უკვე მრავლად შეხვდებით დახლებს, რომლებზეც იყიდება, ვთქვათ, არა უბრალოდ ფეხსაცმელი, არამედ მხოლოდ მამაკაცის ფეხსაცმელი, თანაც შედარებით მაღალი ხარისხისა და ფასის, რომელიც საშუალოშემოსავლიან

მომხმარებელზეა გათვლილი. ის, რაც უკანასკნელ პერიოდში ხდება ბაზრობებზე, შეიძლება ერთი სიტყვით მოვიხსენიოთ – სპეციალიზაცია. რატომ გადაწყვიტეს მოვაჭრეებმა, რომ საკუთარ დახლებზე ყველაფრის მაგივრად, მომხმარებლის კონკრეტულ ჯგუფზე გათვლილი პროდუქცია გაეყიდათ? სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, რატომ აირჩიეს ადამიანებმა, რომლებსაც არანაირი განათლება არ ჰქონდათ, მარკეტინგში ფოკუსირების სტრატეგია?

„მოკლე საბნის ქვეშ ვინც ფართოდ წვება, მისი ფეხები შიშველი რჩება“

მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ მსოფლიო ბიზნესში ახალი ერა იწყება. ტექნოლოგიურმა პროგრესმა მძლავრი სტიმული მისცა წარმოების და სერვისის განვითარებას და სამომხმარებლო ბაზრები მრავალი დასახელების ახალი პროდუქტებით გაჯერდა. ტელევიზორები, კომპიუტერები, ვიდეო კამერები, მობილური ტელეფონები, ფაქსის აპარატები, ასლ-გადამღები მანქანები – ერთი სიტყვით, ჩამონათვალი უსასრულოა.

ასეთ ტენდენციას კორპორაციული სამყაროს გიგანტებმა საკუთარი საპროდუქტო ხაზების გაფართოებით უპასუხეს. მაგალითად, General Electric-მა, რომელიც ელექტრო მოწყობილობების წარმოებაზე იყო სპეციალიზებული, გადაწყვიტა საკუთარი ძალები ტელევიზორების, კომპიუტერების, პლასტიკური ბარათების და სხვა ისეთ ბიზნესებში გამოეცადა, რომელთაც მის ძირითად საქმიანობასთან არანაირი კავშირი არ ჰქონდა. ასე მოიქცა თითქმის ყველა ცნობილი კომპანია Daimler-Benz-იდან დაწყებული General Motors-ით დამთავრებული. ეს სულაც არ არის გასაკვირი, რადგან როგორ გარემოშიც არ უნდა უწევდეს მოღვაწეობა, კომპანიის მენეჯმენტი ყოველთვის ფიქრობს ერთ რამეზე – როგორ გაზარდოს მოგება – ხუთი, ათი, თხუთმეტი ან შეიძლება უფრო მეტი პროცენტით ერთ წელიწადში. რა არის საუკეთესო წინაპირობა ზრდისთვის? რა თქმა უნდა, გაფართოება. თუ ჩვენ ვაწარმოებთ საპონს, მოდით, დავიწყოთ შამპუნის წარმოებაც და ჩვენი მოგება აუცილებლად გაიზრდება...

თავიდან თითქოს ყველაფერი კარგად მიდის – ჩვენ ხომ ვიზრდებით და ვფართოვდებით, ყველას გვეუფლება ისეთი შეგრძნე-

ბა, თითქოს მალე მსოფლიო ბაზრებს დავიპყრობთ. მაგრამ ცოტა ხანში აღმოვაჩენთ, რომ ჩვენი ბიზნესის სამიზნე მაჩვენებლები, ათი თუ თხუთმეტი პროცენტი, ფანტასტიკის სფეროდ იქცა, მოგება მცირდება და შესაძლებლობების სამყაროდან, პრობლემების მორევში ამოვყავით თავი. სჯობს გვიან მიხვდე, ვიდრე არასდროს – ვიტყვით ჩვენ და ვაღიარებთ, რომ მხოლოდ ბიზნესის გაფართოებაზე დაფუძნებული ფილოსოფია აღარ ამართლებს.

დღეისთვის საყოველთაო გაფართოების ბუმი შენელებულია. კომპანიებისთვის ცხადი გახდა, რომ საპროდუქტო ხაზების მუდმივი გაფართოება შეუძლებელია. ადრე თუ გვიან შენ დაკარგავ ეფექტიანობას და კონკურენტუნარიანობას, რამაც თავის მხრივ, შეიძლება კატასტროფამდე მიგიყვანოს.

თვით ძლევამოსილი General Electric-იც კი აღარ ფართოვდება, პირიქით, უკანასკნელი წლების განმავლობაში მან ბევრი თავისი ბიზნესი გაყიდა და თითქმის გაანახევრა წარმოებული პროდუქციის ასორტიმენტი. ცხოვრებამ კიდევ ერთხელ დაადასტურა მარტივი ჭეშმარიტება: „მოკლე საბნის ქვეშ ვინც ფართოდ წვება, მისი ფეხები შიშველი რჩება“.

იღბლიანი კომბინაცია!

შეიძლება ბევრი მენეჯერი ფიქრობს, რომ ზრდა და გაფართოება ბიზნესის მთავარი მამოძრავებელი ძალაა, მაგრამ ვისაც ისტორია ახსოვს, ასე არ ფიქრობს. გავიხსენოთ, როგორ ვითარდებოდა კაცობრიობა.

უხსოვარ დროში, თითოეული ოჯახი დამოუკიდებლად აკეთებდა და მოიპოვებდა ყველაფერს, რაც სჭირდებოდა: იშენებდა თავშესაფარს, აკეთებდა ტანსაცმელს, ეძებდა საკვებს. ერთი სიტყვით, ისინი გენერალისტები იყვნენ. არადა, ყველა, ვისაც ელემენტარული წარმოდგენა აქვს ეკონომიკაზე, იცის ადამ სმიტის თეორია, რომელიც ამტკიცებს, რომ ერთ ოჯახს მხოლოდ ტანსაცმელი რომ ეკეთებინა, მისი ეფექტიანობა გაცილებით მაღალი იქნებოდა. თუმცა, ისიც ცხადია, რომ ტანსაცმელს თავშესაფარად ვერ გამოიყენებ და თანაც რომ მოგშივდეს, ვერ შეჭამ, მაგრამ, თუ არსებობს მეორე ოჯახი, რომელიც მთლიანად არის გადართული საკვების მოპოვებაზე, მაშინ იგი დახელოვნებული იქნება

ამ საქმეში. წარმოდგენილი მაგალითებიდან ლოგიკურად გამომდინარეობს დასკვნა: ეფექტიანობის მთავარი განმაპირობებელი ფაქტორი სპეციალიზაციაა, მაგრამ ისიც ვერ გამოდგება უპრობლემო ცხოვრების რეცეპტად. თუ ჩვენს მიერ ზემოთ ნახსენები ოჯახები არ გაცვლიან საკვებს ტანსაცმელზე, გადარჩენა არცერთს არ უწერია – ერთს შიმშილის, მეორეს კი სიცივის გამო. დასკვნა საკმაოდ მარტივია: თუ სპეციალიზაციას გავაერთიანებთ ვაჭრობასთან, შედეგად ყველა კმაყოფილი და ბედნიერი რჩება. აი, ასე ვითარდებოდა კაცობრიობა...

სპეციალიზაციის ხარისხი და სავაჭრო არეალი, ანუ ბაზარი, გარკვეული პროპორციებით არიან დაკავშირებული. ამის ნათელი მაგალითები ჩვენს გარშემო მრავლად არის. წარმოიდგინეთ ერთი პატარა დასახლებული რაიონი, რომელშიც დაახლოებით ასამდე ადამიანი ცხოვრობს. რა ტიპის მაღაზიებს ან სავაჭრო პუნქტებს შეხვდებით ასეთ რაიონში? რა თქმა უნდა ერთ საერთო მაღაზიას, რომელშიც ყველაფერი იყიდება საჭმლიდან დაწყებული, ტანსაცმლით დამთავრებული.

ახლა წარმოიდგინეთ რომელიმე დიდი ქალაქი, რომელშიც რამდენიმე მილიონი ადამიანი ცხოვრობს. რა ტიპის მაღაზიებს შევხვდებით ასეთ ქალაქში? რა თქმა უნდა სპეციალიზირებულ სავაჭრო დაწესებულებებს, თანაც არა უბრალოდ, ვთქვათ, წიგნების მაღაზიას, არამედ მხატვრული ლიტერატურის, საბავშვო ლიტერატურის, იურიდიული ლიტერატურის, ეკონომიკური ლიტერატურის მაღაზიას და ა.შ.

ერთი სიტყვით, რაც უფრო დიდია ბაზარი, მით უფრო მაღალია სპეციალიზაციის ხარისხი, ხოლო რაც უფრო პატარაა ბაზარი, მით უფრო გენერალიზებულ კომპანიებთან გვაქვს საქმე.

გადავინაცვლოთ შემდეგ დასახლებულ რაიონში, რომელშიც რამდენიმე ასეული ადამიანი ცხოვრობს. აქ ჩვენ შევხვდებით ერთ ექიმს, ერთ ან რამდენიმე გენერალიზებულ მაღაზიას, შეიძლება სადმე ერთ იურისტსაც წავაწყდეთ, მაგრამ რამდენიც არ უნდა ვეძებოთ, აქ ვერ ვნახავთ როლექსის საათებს, მაღალი კლასის ავტომობილებს ან ძვირად ღირებულ ფრანგულ ღვინოებს, ერთი სიტყვით, ე.წ. ფუფუნების საგნებს. ამ მაგალითის მორალი კი ასეთია: ამგვარი ტიპის დასახლებულ რაიონებში შედარებით დაბალშემოსავლიანი მოსახლეობა ცხოვრობს, საიდანაც ლოგი-

კურად გამომდინარეობს შემდეგი დასკვნა: რაც უფრო დიდია ბაზარი, მით უფრო მაღალია სპეციალიზაციის ხარისხი და მით უფრო მდიდარია საშუალო მომხმარებელი.

დავუბრუნდეთ ისტორიას. სპეციალიზაციის და ვაჭრობის კომბინაციამ მნიშვნელოვანი ბიძგი მისცა მსოფლიო ეკონომიკის განვითარებას. დროთა განმავლობაში მსოფლიო ბაზრებზე გამოჩნდნენ მსხვილი კომპანიები, რომლებიც საკუთარ პროდუქციას მრავალი ქვეყნის მომხმარებელს სთავაზობენ. შედეგად, ზოგიერთ თანამედროვე კომპანიას ერთნაირად ცნობენ აფრიკაშიც, სამხრეთ ამერიკაშიც და ავსტრალიაშიც. ერთი წუთით წარმოიდგინეთ თავი რომელიმე დიდ აეროპორტში. ქალაქში მიმავალ გზაზე თქვენ მრავლად შეგხვდებათ ბილბორდები წარწერებით: Sharp, Philips, Malboro, Coca-Cola. შეგიძლიათ თქვათ, რომელ ქვეყანაში იმყოფებით? ალბათ გაგიჭირდებათ, რადგან თანამედროვე ბიზნესმა გლობალური ხასიათი მიიღო.

გლობალიზაციის ტენდენციამ მრავალ კომპანიას გაუხსნა გზა მსოფლიო ბაზრისკენ. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ თითოეული მათგანი უფრო სპეციალიზირებული, ანუ ფოკუსირებული უნდა გამხდარიყო (ხომ გახსოვთ, რაც უფრო დიდია ბაზარი, მით უფრო მაღალია სპეციალიზაციის ხარისხი). სინამდვილეში, ყველაფერი პირიქით მოხდა. კომპანიებმა ვერ გაუძლეს ცდუნებას და დაიწყეს გაფართოება. ზოგიერთი მათგანის ბიზნესის ფილოსოფიამ ასეთი სახე მიიღო: ვაწარმოებთ ყველაფერს, რასაც ვინმე მოიხმარს.

ორი კოლას ამბავი

ფოკუსირების ნამდვილ ძალას მსოფლიოში ორი, ალბათ ყველაზე ცნობილი კომპანიის, PepsiCo Inc-ის და Coca-Cola Company-ის მაგალითიც აჩვენებს.

Pepsi-ს წარმატების ერთ-ერთ ფაქტორად შეგვიძლია განვიხილოთ მუდმივი სწრაფვა ყოველწლიური მოგების თხუთმეტპროცენტიანი ზრდისკენ. ეს აიძულებს მენეჯერებს სრულად გამოიყენონ არსებული შესაძლებლობები, რომელთა შორის კომპანიის ხელმძღვანელობა ყველაზე კარგად გაფართოების შესაძლებლობებს ფლობს. PepsiCo პირველ რიგში უალკოჰოლო გამაგრილებელ სასმელებთან ასოცირდება, მაგრამ მის შემადგელობაში კიდევ ბევრი

სხვა ბიზნესია გაერთიანებული. PepsiCo ფლობს ყველაზე დიდი რესტორნების ქსელს მსოფლიოში, მათ შორის: Pizza Hut-ს - პიცას ყველაზე დიდ სარეალიზაციო ქსელს, Taco Bell-ს – მექსიკური რესტორნების ყველაზე დიდ ქსელს, KFC-ს (Kentucky Fried Chicken) - შემწვარი წიწილების რესტორნების ყველაზე დიდ ქსელს და სხვა რესტორნების კიდევ ხუთ დამოუკიდებელ ქსელს. მთლიანად მისი სისტემა შედგება თითქმის 24.400 რესტორნისგან. საკმაოდ შთამბეჭდავი რიცხვია, თუ გავითვალისწინებთ, რომ McDonald's-ს მხოლოდ 14.000 რესტორანი აქვს.

ალბათ, ზემოთ მოყვანილი ციფრების შემდეგ გასაკვირი არ უნდა იყოს, რომ PepsiCo Inc-ი გაცილებით უფრო დიდი კომპანიაა, ვიდრე Coca-Cola Company-ი, რომელიც მხოლოდ უალკოჰოლო გამაგრილებელი სასმელების ბიზნესში მოღვაწეობს. Pepsi-ს ყოველწლიური გაყიდვები 90-იანი წლების ბოლოს 28 მილიარდ დოლარს აჭარბებდა, ხოლო Coca-Cola-ს გაყიდვები დაახლოებით 16 მილიარდს. რამდენადაც პარადოქსული არ უნდა იყოს, ამავე პერიოდში Pepsis საბაზრო ღირებულება საფონდო ბირჟაზე 30 მილიარდ დოლარად იყო შეფასებული, ხოლო Coca-Cola-ის – თითქმის 80 მილიარდად, ანუ, ამ უკანასკნელს თითქმის სამჯერ უფრო მაღალი მომგებიანობის მაჩვენებელი აქვს, ვიდრე Pepsi-ს. შეიძლება უცნაურია, მაგრამ ფაქტია.

შეიძლება დაკვირვებულ მკითხველს პროტესტის გრძნობა გაუჩნდეს და უსამართლოდ მოეჩვენოს ასეთი შედარებები და დასკვნები, რადგან Pepsi-ს საერთო მომგებიანობას შედარებით დაბალრენტაბელური რესტორნები ამცირებენ, მაგრამ მოდით, ვცადოთ სხვანაირი შედარება. Pepsi-ს 24.000-ზე მეტი რესტორანი McDonald's-ის 14.000 რესტორნის წინააღმდეგ. Pepsi-ს რესტორნების ქსელი ჩვენს მიერ ზემოთ ნახსენებ პერიოდში ყოველწლიურად იძლეოდა დაახლოებით 9,4 მილიარდიან შემოსავალს, საიდანაც 400 მილიონი წმინდა მოგება იყო, ხოლო McDonald's-ის ქსელი - 7,4 მილიარდს, საიდანაც წმინდა მოგებამ 1,1 მილიარდი დოლარი შეადგინა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, McDonald's-ის მოგების წლიური მაჩვენებელი გაყიდვების 15 პროცენტი იყო, ხოლო Pepsi-ს ანალოგიური მაჩვენებელი მხოლოდ 4 პროცენტი. აქედან გამომდინარე, გასაკვირი არ უნდა იყოს, რომ McDonald's-ის ღირებულება საფონდო ბირჟაზე სამჯერ აღემატება Pepsi-ს რესტორნების მთლიანი ქსელის ღირებულებას. და კვლავ საქმე გვაქვს ფოკუსის ძალასთან - შედარებით პატარა,

მაგრამ უფრო ფოკუსირებული კომპანიის ღირებულება რამდენჯერმე აღემატება მასზე დიდი, მაგრამ ნაკლებად ფოკუსირებული კომპანიის ღირებულებას.

აი, სულ ეს იყო ორი კოლას ამბავი.

სჯობს მაგარი იყო რაღაცაში, ვიდრე სუსტი ყველაფერში!

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ბაზრის არც ერთი სეგმენტი არ არის ისეთი მგრძნობიარე საერთო ტენდენციების მიმართ, როგორც საცალო ვაჭრობა, აქ კი ერთი ტენცენცია შეინიშნება – სპეციალიზაცია.

1925 წელს საცალო ვაჭრობის ერთ-ერთმა გიგანტმა კომპანიამ Sears-მა პირველი უნივერსალური მაღაზია გახსნა. ექვსი წლის შემდეგ მან დააარსა სადაზღვევო კომპანია "Allstate Insurance", რომელმაც საავტომობილო დაზღვევის სფეროში დაიწყო საქმიანობა, ცოტა ხანში კი გაფართოება დაიწყო და გადაწყვიტა სიცოცხლის, ქონების და დაზღვევის სხვა სახეობებშიც გამოეცადა საკუთარი ძალები.

1959 წელს Sears-მა სავაჭრო ცენტრების განვითარებისთვის დააარსა კომპანია Homart Developmenti-ი. 1981 წელს იყიდა საბროკერო ფირმა და კომპანია, რომელიც უძრავი ქონების ბიზნესში მოღვაწეობდა. გარდა ამისა, ოთხმოციან წლებში Sears-მა დაარსა ფინანსური ცენტრი და ბიზნეს-ცენტრი კომპიუტერებისა და პროგრამული უზრუნველყოფის გაყიდვისთვის. Sears-ის გაფართოების სტრატეგია 1986 წელს საბარათე კომპანია Discover Credit Card-ის შესყიდვით დასრულდა. მისმა ხელმძღვანელობამ, როგორც იქნა, დაინახა, რომ მსოფლიო ბაზრებზე კონკურენცია იზრდებოდა და კომპანიის ეფექტიანობა და კონკურენტუნარიანობა მნიშვნელოვანი საფრთხის წინაშე იდგა. ექსპერტების შეფასებით, იმ პერიოდში Sears-ის საერთო ღირებულება საფონდო ბირჟაზე მნიშვნელოვნად ჩამოუვარდებოდა მის შემადგენლობაში შემავალი ცალკეული ბიზნესების ინდივიდუალური ღირებულების ჯამს. აი, ასე დაიწყო სპეციალიზაცია საცალო ვაჭრობის გიგანტმა. 1988 წლის შემდეგ Sears-მა გაყიდა ან დახურა ბიზნესების უმრავლესობა და თავის საწყისებს – საცალო ვაჭრობის მაღაზიებს დაუბრუნდა. დღეისათვის Sears-ი წარმოდგენილია 800 უნივერსალური და 1200 სპეციალიზებული მაღაზიის სახით, საკრედიტო

კომპანიით და მხოლოდ ორი სხვა კომპანიით, რომლებსაც მის მაღაზიების ქსელთან პირდაპირი კავშირი არა აქვს.

ერთი სიტყვით, Sears-ის გენერალიზაციის სტრატეგია კრახით დასრულდა. ასეთივე ბედი შეიძლება ეწიოს ცოტა ხანში უნივერსალურ მაღაზიებსაც, რომლებსაც სპეციალიზებული მაღაზიები ჩაანაცვლებენ. ამაში დასარწმუნებლად კი, ერთი სპეციალიზებული კომპანიის – Toys "R" Us-ის მაგალითიც საკმარისია. ამ კომპანიას 618 სათამაშოების მაღაზია აქვს ამერიკაში და ქვეყანაში წარმოებული სათამაშოების 22%-ს ყიდის. გარდა ამისა, წარმატებით მუშაობს მისი 293 მაღაზია ამერიკის გარეთაც. რას უნდა უმადლოდეს ასეთი წარმატებისათის კომპანია Toys "R" Us-ი? წარმატება ერთდროულად ბევრმა ფაქტორმა განაპირობა, მაგრამ მთავარი, ალბათ, ფოკუსირების სტრატეგია იყო.

კომპანია Toys "R" Us-მა საქმიანობა საბავშვო ავეჯის მაღაზიით დაიწყო, რომელსაც ცოტა ხანში მისმა დამფუძნებელმა, ჩარლზ ლაზარესმა სათამაშოებიც მიამატა და მაღაზიამ „საბავშვო სუპერმარკეტის“ სახელი შეიძინა. სწორედ მაშინ დადგა ჩარლი ლაზარესი დილემის წინაშე – როგორ უნდა გაზრდილიყო კომპანია მომავალში? იმდროინდელი მენეჯერების უდიდესი ნაწილი იტყოდა, რომ კომპანიას საკუთარი საპროდუქტო ხაზისთვის უნდა დაემატებინა საბავშვო ტანსაცმელი, ველოსიპედები, საბავშვო საკვები და ა.შ. მაგრამ, ჩარლი ასე არ ფიქრობდა. მან მთლიანად გააქრო ავეჯი სუპერმარკეტიდან და გახსნა უფრო დიდი მაღაზია, სადაც ფასდაკლებით იყიდებოდა მხოლოდ საბავშვო სათამაშოები. ერთი სიტყვით, გაფართოების მაგივრად, ჩარლიმ დაავიწროვა კომპანიის ბიზნეს-ფოკუსი. შედეგად კი, არნახული სახელი და წარმატება მოუტანა საკუთარ კომპანიას.

მისი ბიზნესის მთავარმა სტრატეგიამ შემდეგი სახე მიიღო: დაავიწროვე ფოკუსი, გაზარდე „სიღრმე“, იყიდე იაფად, გაყიდე იაფად და იყავი დომინანტი ერთ საპროდუქტო სფეროში.

პროდუქტების კალათა

ნებისმიერი კომპანიის ბიზნეს-სტრატეგიამ, საყოველთაოდ აღიარებული მოსაზრებებით, უნდა მოიცვას ყველა პროდუქტი თუ მომსახურება, რომელსაც იგი სთავაზობს (ან მომავალში შეს-

თავაზებს) ბაზარს. ბიზნეს-სტრატეგია შეგვიძლია განვიხილოთ, როგორც ერთგვარი კალათა, რომელშიც მოთავსებულია კომპანიის საქმიანობის ყველა მიმართულება. შესაბამისად, სხვადასხვა კომპანიებს განსხვავებული სიდიდის კალათები აქვს. მაგალითად, IBM-მა იმხელა კალათა შექმნა, რომ კომპიუტერული ბიზნესის სფეროში არ არსებობდა არაფერი, რაც ამ კალათაში ვერ მოხვდებოდა. კომპიუტერული ტექნოლოგიების სფერო კი ძალზე სწრაფად ვითარდებოდა ახალ-ახალი იდეების და პროდუქტების საფუძველზე, მუდმივად იზრდებოდა კონკურენციის სიმძაფრეც და შედეგად ბიზნეს-სამყაროს ისეთმა გიგანტმაც კი, როგორიც იყო IBM-ი, საკუთარი პოზიციების ღირსეულად დაცვა ვერ შეძლო. ერთი სიტყვით, უნივერსალიზაციის ბიზნეს-სტრატეგიამ არ გაამართლა. ანალოგიურ სიტუაციაში აღმოჩნდა General Motors-იც, რომელიც აწარმოებდა ყველაფერს, რაც ბორბლებზე იდგა: ყველაფერი, რაც მოძრაობს გზაზე ან მის გარეთ, ჩვენი კომპეტენციის სფეროა – ალბათ, ასე გამოიყურებოდა „ჯენერალ მოტორსის“ ძირითადი სტრატეგია, რომელიც არ შეიძლებოდა წარმატებული ყოფილიყო. ბიზნესის გლობალიზაციის პირობებში კომპანიებისთვის აუცილებელი გახდა საკუთარი სტრატეგიების უფრო მეტად კონცენტრირება ერთ კონკრეტულ კონცეფციაზე ან იდეაზე. ოცდამეერთე საუკუნეში სტრატეგია „ყველაფერი ყველასთვის“ აღარ გაამართლებს, ამიტომ კომპანიები მზად უნდა იყვნენ რეფოკუსირებისთვის.

რაც შეეხება ქართულ კომპანიებს, უცხოელი გიგანტი „კოლეგებისგან“ განსხვავებით, ისინი ჯერ არ ჩქარობენ ფოკუსირებას, იმ გზას ადგანან, რომელიც თავის დროზე უცხოურმა კომპანიებმა გაიარეს მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ. ამის ნათელი მაგალითებია: კომპანია „სანტე“, რომელიც აწარმოებს ყველაფერს (თითქმის ყველაფერს) რაც რძესთან არის დაკავშირებული, „ნიკორა“, რომელმაც ძეხვეულის ბიზნესში მოღვაწეობის შემდეგ საკუთარი ლიმონათიც კი გამოუშვა, კომპანია „ყაზბეგი“, რომელიც გახდა რა ლიდერი ლუდის ბაზარზე, გადაწყვიტა საკუთარი ძალები გამოეცადა უალკოჰოლო გამაგრილებელი სასმელების ბაზარზეც და ქართველ მომხმარებელს ცივი ჩაი და ლიმონათი შესთავაზა.

გაფართოების სტრატეგიის მაგალითები ქართულ ბიზნესში ბევრია, ფოკუსირების კი ნაკლები, რაც ცხადყოფს, რომ არც ისე

დიდი ქართული ბაზრები, რომლებზეც კონკურენტული ბრძოლა მთელი სიმწვავით ჯერ კიდევ არ არის გაჩაღებული, ამჯერად არ მოითხოვს კომპანიებისგან სპეციალიზაციას (როგორც ეს ბაზრობების შემთხვევაში მოხდა). თუმცა, მომავალში, გლობალური ტენდენციები საქართველოსაც შეეხება და ალბათ, ქართულ კომპანიებსაც მოუწევთ სერიოზულად დაფიქრება და არჩევანის გაკეთება. ერთი სიტყვით – რეფოკუსირება! ასეთია დღევანდელი სიტუაცია, ვნახოთ, რა იქნება მომავალში!

განავითარეთ თქვენი ფოკუსი

ძლიერი მარკეტინგული პროგრამები იწყება ფოკუსის დავიწროვებით

*კომპანია **Emery Air Freight**-ი საჰაერო გადაზიდვების ბიზნესში მოღვაწეობდა და საკუთარ მომხმარებელს უნივერსალურ მომსახურებას სთავაზობდა: მცირე და დიდი ზომის ამანათები, სწრაფი გადაზიდვები, ეკონომიური გადაზიდვები და ა.შ. ერთი სიტყვით, თუ მომხმარებელს სურდა ამანათის გაგზავნა „ჰაერით“, კომპანია **Emery Air Freight**-ი მზად იყო სამსახურისთვის. ამასობაში ბაზარზე გამოჩნდა **Federal Express (FedEx)**-ი, რომელმაც ფოკუსირება მცირე ზომის ამანათების სწრაფ გადაზიდვებზე მოახდინა. დღეისათვის **Federal Express**-ი გაცილებით უფრო დიდი და მომგებიანი კომპანიაა, ვიდრე **Emery Air Freight**-ი.*

ფოკუსი პროდუქტი ან მომსახურება არ არის

*ფოკუსირება ყოველთვის საპროდუქტო ხაზის შემცირებას არ უკავშირდება. კომპანიამ ფოკუსირება შეიძლება მოახდინოს არა ზოგადად პროდუქტზე, არამედ მის გარკვეულ მახასიათებელზე. მაგალითად, კომპანია **Volvo** – მანქანათმშენებლობის დარგის ერთერთი ლიდერი, ფოკუსირებულია არა მანქანებზე, არამედ მანქანის „საიმედობაზე“. ანალოგიურად, ზემოთ ნახსენები **Federal Express**-ი ფოკუსირებულია არა უბრალოდ საჰაერო გადაზიდვებზე, არამედ გადაზიდვებზე ოცდაოთხ საათში.*

ფოკუსი ქოლგა არ არის, ის არ უნდა იყოს ძალიან ფართო

*ნებისმიერი ფოკუსი მოითხოვს „მსხვერპლს“. ფოკუსის შერჩევით კომპანია უარს ამბობს მომხმარებლების გარკვეულ ჯგუფებზე, რომლებსაც ადრე სთავაზობდა საკუთარ პროდუქტს ან მომსახურებას. თუ ბაზარი საკმარისად დიდია, მაშინ მომხმარებლების ის მცირე ჯგუფიც კი, რომელზეც კომპანიამ გადაწყვიტა ფოკუსირება, მას მნიშვნელოვან უკუგებას მისცემს. კომპანია **Pizza Hut**-ი პიცას ბაზარზე ლიდერია, მაგრამ სხვა ლიდერები, **Domino's Pizza** და **Little Caesars**-ი, მისი უშუალო კონკურენტები არ არიან. ისინი ინაწილებენ პიცის „ტორტის“ სხვადასხვა ნაჭერს. მაგალითად,*

კომპანია Domino's Pizza ფოკუსირებულია არა უბრალოდ პიცაზე, არამედ პიცის სახლში მიტანაზე, ხოლო Little Caesars ფოკუსირებულია ე.წ. „სამგზავრო" პიცაზე.

ფოკუსი მუდმივი არ არის

ამ სამყაროში მუდმივი არაფერია. ადრე თუ გვიან, ყველაფერი ძველდება და მოითხოვს განახლებას. როცა კომპანია აღმოაჩენს, რომ ყველაფერი ძველებურად კარგად აღარ არის, უნდა დაფიქრდეს იმაზე, რეფოკუსირების დრო ხომ არ მოვიდა. კომპანია Gillette დომინანტი ბრენდია „სველი პარსვის" ბაზარზე, მაგრამ ის არ არის ფოკუსირებული სამართებლების მთელ კომპლექსზე. Gillette მუდმივად ზრუნავს ახალი პროდუქტების განვითარებაზე ბაზარზე უკვე დამკვიდრებული მოძველებული სამართებლების შესაცვლელად. მაგალითად, უკანასკნელ პერიოდში Gillette-მა გამოუშვა ახალი სამართებელი მამაკაცებისთვის "Mach-3" და შესაბამისად, მისი ფოკუსი არის სწორედ ეს პროდუქტი და არა მთლიანად სამართებლების ბაზარი.

ფოკუსი სწრაფი წარმატების გარანტი არ არის

ასე რომ იყოს, მასზე, ალბათ, ტელევიზიით გამოაცხადებდნენ. მანქანათმშენებლობის ინდუსტრიის ერთ-ერთი წარმომადგენელი Ford Motor Company დაახლოებით ერთი წლის განმავლობაში ცდილობდა ფოკუსირება მოეხდინა საიმედობის კონცეფციაზე, მაგრამ ამაზე მალევე უარი თქვა იმ მოსაზრების გამო, რომ „საიმედოობა მანქანებს არ ყიდის!" ფორდისგან განსხვავებით, კომპანია Volvo-მ იგივე კონცეფციის საშუალებით დიდ წარმატებას მიაღწია, უარი არ უთქვამს საიმედობაზე და 30 წლის განმავლობაში იყო ფოკუსირებული ამ მიმართულებით.

ის, ვინც მოკეთის საფარს მიღმა იმალება

იშვიათად თუ ვინმე დაფიქრდება, საიდან მომდინარეობს კონკურენციის არსი და ვინ არიან მისი ნამდვილი კონკურენტები

დღეს მსოფლიო მასშტაბით ათასობით კომერციული ორგანიზაცია იწყებს და ასრულებს არსებობას. ჩვენს საუკუნეში „დრო აჩქარდა“, საქმიან გარემოში მიმდინარე ცვლილებები იმდენად სწრაფია, რომ ორგანიზაციების მნიშვნელოვანი ნაწილი ვერ ახერხებს ადაპტირებას და წყვეტს ფუნქციონირებას. იგივე მიზეზი (დროის აჩქარება) ზოგიერთი ორგანიზაციისთვის განვითარების ხელისშემშლელ ფაქტორს კი არ წარმოადგენს, არამედ პირიქით, ხელსაყრელ პირობებსაც კი ქმნის. თუმცა, ერთია განვითარებისთვის კარგი პირობების არსებობა და სულ სხვაა მათი ეფექტურად გამოყენება. დღეს უკვე ყველგან ისმის გამოძახილები: „მთავარია, სწორი სტრატეგიის ფორმირება და მიზანს აუცილებლად მიაღწევ“, მაგრამ როგორ უნდა გადავჭრათ ეს ამოცანა, არავინ გვეუბნება და ვერც ვერასდროს გვეტყვის, რადგან ცალსახა პასუხი აქ უბრალოდ არ არსებობს.

როგორც ჰარვარდის ბიზნეს-სკოლის პროფესორი, კონკურენციის კვლევის სფეროში აღიარებული სპეციალისტი, მაიკლ პორტერი ამბობს, „კომპანიის სტრატეგიის არსი უშუალოდ კონკურენციის ხასიათიდან გამომდინარეობს“. ახალი თითქოს არაფერია, ყველამ

კარგად ვიცით, რომ სტრატეგია გარკვეულწილად კონკურენტთა ანალიზს უნდა ეყრდნობოდეს, თუმცა, იშვიათად თუ ვინმე დაფიქრდება, საიდან მომდინარეობს კონკურენციის არსი და ვინ არიან მისი ნამდვილი კონკურენტები.

კომერციული ორგანიზაციების ნამდვილი კონკურენტები მხოლოდ მათ შორის კი არ უნდა ვეძებოთ, ვინც ანალოგიური საქონლის ან მომსახურების წარმოებით არის დაკავებული, არამედ პოტენციურ კონკურენტებსა და საქონელშემცვლელთა მწარმოებლებშიც და რაც ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანია, თვით მომწოდებლებსა და მყიდველებშიც კი. ამ უკანასკნელებში კონკურენტთა დანახვა, ერთი შეხედვით, რთულია, თუმცა, თუ კონკურენციის არსს ჩავუღრმავდებით, ყველაფერი ნათელი გახდება. პოტენციური კონკურენტები, საქონელშემცვლელთა მწარმოებლები, მომწოდებლები და მომხმარებლები – ეს ხომ ისინი არიან, ვინც კონკურენტებთან ერთად მონაწილეობენ იმ საერთო ტორტის გაყოფაში, რასაც ბაზარი კი არა, მოგება ჰქვია. თითოეული მათგანი, მთელი ძალით ცდილობს საკუთარი მოგების გაზრდას და ეს სწორედ თქვენი კომპანიის ხარჯზე ხდება.

ჩვენი მიზანია მკითხველი დავარწმუნოთ ზემოთ აღწერილი ხედვის სისწორეში და შესაბამისად, მაქსიმალურად კარგად დავხატოთ აღნიშნული დაჯგუფებების ადგილი და როლი კონკურენტულ გარემოში.

საფრთხე ყოველთვის მსხვერპლს მოითხოვს

რაც უფრო მაღალია ბაზარზე ახალ კონკურენტთა გამოჩენის საფრთხე, მით უფრო მეტი ძალისხმევა და რესურსია საჭირო მათგან საიმედო თავდაცვის უზრუნველსაყოფად. შიში იმისა, რომ შესაძლოა გამოჩნდნენ ახალი კონკურენტები, კომპანიებს „ახლების“ წინააღმდეგ სხვადასხვა სახის საბაზრო ბარიერების შექმნაზე ზრუნვას აიძულებს. რაც მეტია ასეთი ბარიერი, მით ნაკლებია ბაზარზე შესვლის მსურველთა რაოდენობა და შესაბამისად, საფრთხეც. ბარიერები კი, მნიშვნელოვან რესურსებს მოითხოვენ და თავისთავად გავლენას ახდენენ როგორც ცალკეული კომპანიის, ისე მთლიანად დარგში არსებული მოგების დონეზე.

დარგში შესვლის ბარიერებს პირველ რიგში მიეკუთვნება: წარმოების მასშტაბით განპირობებული ეკონომია; მომხმარებელთა

მხრიდან ბაზარზე არსებული სავაჭრო ნიშნებისადმი ერთგულება; დარგის მაღალი კაპიტალტევადობა (დიდი ინვესტიციების საჭიროება); გამოცდილებით მიღწეული ეკონომია; გასაღების არხებზე ხელმისაწვდომობის შეზღუდული შესაძლებლობები; განსაზღვრული სახელმწიფო პოლიტიკა და ა.შ

მიუხედავად იმისა, რომ ასეთი ბარიერების შექმნა ხშირად დიდი რესურსების ხარჯვას მოითხოვს, ორგანიზაციები მაინც არ იშურებენ ძალისხმევას. აქ გაკეთებულმა „დაუსაბუთებელმა“ ეკონომიამ შესაძლოა დიდი პრობლემები შექმნას მომავალში, რადგან თუ პოტენციურ კონკურენტებს საშუალება მიეცათ, აუცილებლად შეგვეცილებიან „ეკონომიკური ტორტის“ განაწილებაში. ამრიგად, აჩენენ რა ისინი საფრთხეს მომავალში, მიმდინარე პერიოდში მოგებას ავტომატურად ამცირებენ. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ სწორ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს ბარიერების შექმნის მიმართულებით შეუძლიათ მნიშვნელოვანი წარმატება მოუტანონ ორგანიზაციას, რის ნათელ მაგალითადაც გვევლინება კომპანია BSR-ი, რომელიც მუსიკალური აპარატურის ყველაზე მსხვილი მწარმოებელია მსოფლიოში. 70-იან წლებში დიდი ტემპებით იზრდებოდა იაპონური ფირმების მიერ მუსიკალური აპარატურის ექსპორტი. BSR-ი მიხვდა, რომ თუ ტენდენცია ასე გაგრძელდებოდა, იგი ბაზრის მნიშვნელოვან ნაწილს დაკარგავდა. ფირმამ თავისი პროდუქტის პროექტირება იაპონური პროდუქტის სპეციფიკის მიხედვით მოახდინა და რეალიზაციაში ფასდაკლებებს მიმართა. მან ასევე შესთავაზა დისტრიბუტორებს მატერიალურ-ტექნიკური მხარდაჭერა, რის შედეგადაც იაპონელებმა თავიანთი გადაწყვეტილება ბაზარზე შეჭრის შესახებ შეცვალეს და ჩათვალეს, რომ ზრდისთვის პოტენციური შესაძლებლობა ჯერ-ჯერობით არ გააჩნიათ. ასეთი სტრატეგიის არჩევით, BSR-მა შეძლო არა მარტო ბარიერების შექმნა ბაზარზე პოტენციური კონკურენტებისთვის, არამედ მის ყველაზე მნიშვნელოვან კონკურენტ კომპანია Garrard-საც კი აჯობა.

საქონელშემცვლელთა მწარმოებლები

კომპანიები საქონელშემცვლელთა მწარმოებლებს ხშირად ნაკლებ ყურადღებას აქცევენ, რადგან ივიწყებენ იმის შესახებ, რომ მომხმარებელს აინტერესებს სარგებელი, რასაც იგი კონკრეტუ-

ლი საქონლიდან ან მომსახურებიდან მიიღებს და არა საკუთრივ საქონელი. ამიტომაც არის, რომ ალკოჰოლური სასმელების ბაზარზე არსებობენ ისეთი მომხმარებლებიც, რომელთთვისაც ნაკლები მნიშვნელობა აქვს ღვინოს მიირთმევს, ლუდს თუ არაყს, რადგან, ხშირად მთავარ სარგებელს შეზარხოშებაში ხედავენ და არა სასმელის სახეში.

საქონელშემცვლელი, რომელიც განსაკუთრებულ ყურადღებას იმსახურებს სტრატეგიული თვალსაზრისით, არის ის პროდუქტი, რომელიც: 1. იწარმოება მაღალმომგებიანი დარგის მიერ და 2. ბაზარს სთავაზობს „ხარისხი-ფასის“ კომბინაციის უკეთეს ვარიანტს.

ხშირად ასეთი არაპირდაპირი კონკურენტები სწრაფად ერთვებიან პირდაპირ კონკურენტულ ბრძოლაში და დარგის მოგების დონეს კიდევ უფრო ამცირებენ.

დაინახეთ კონკურენტები მომწოდებლებსა და მყიდველებში

თანამედროვე მარკეტინგული თეორიები დაჟინებით გვასწავლიან, თუ როგორ უნდა ვიზრუნოთ ჩვენს პარტნიორებსა და კლიენტებზე, როგორ უნდა ვფიქრობდეთ დღედაღამ მათი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე. ფორმულა მარტივია: „თუ კმაყოფილია შენი ყველა პარტნიორი და კლიენტი, კმაყოფილი ხარ შენც“. ლამაზად ჟღერს, თუმცა, კარგი იქნებოდა, რომ რეალობაშიც ასე ყოფილიყო. როგორც ძველი ქართული სიბრძნე გვეუბნება: „საშიში მტერი ის არის, ვინც მოკეთის საფარს მიღმა იმალება“. ჩვენ არ ვამბობთ, რომ პარტნიორები მომწოდებლების სახით და კლიენტები მტრები არიან, არამედ ვგულისხმობთ, რომ ისინი „საშიში მტრები“ არიან და სწორედ იმიტომ, რომ მათ კონკურენტებად არ ვაღიარებთ. მომწოდებლები და მყიდველები ხომ ისინი არიან, ვინც შეუსვენებლად ფიქრობენ თუ როგორ გაზარდონ თავისი მოგება თუ სარგებლიანობა და თანაც თქვენი მოგების შემცირების ხარჯზე. მომწოდებლები ხშირად ცდილობენ გაზარდონ ფასები ან შეამცირონ ხარისხი (რაც მათ ხარჯების ეკონომიას აძლევს), ხოლო მყიდველები, თავის მხრივ, მოითხოვენ მაღალ ხარისხსა და დამატებით მომსახურებას დაბალ ფასებში. თუმცა, აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ მათი გავლენა ყველა დარგსა და ბიზნესში ერთი და იმავე ძალის არ არის და შე-

საბამისად, საერთო ტორტიდან ზოგან დიდი და ზოგან შედარებით მომცრო „ნაჭერი“ ხვდებათ. მათი მხრიდან მომგებიანობაზე გავლენის დონე დამოკიდებულია განსაზღვრულ ფაქტორებზე, რომელთა გაანალიზების საფუძველზეც უნდა იყოს მიღებული სტრატეგიული გადაწყვეტილებები.

მომწოდებელთა გავლენის ძალას, პირველ რიგში მათი რაოდენობა და ზომები განსაზღვრავს. რაც უფრო მეტია პოტენციურ მომწოდებელთა რაოდენობა და რაც უფრო თანაბარია მათი ზომები (რესურსები, გაყიდვები, მოგება და ა.შ.), მით მეტია კონკურენცია მათ შორის და შესაბამისად, ნაკლები გავლენის მოხდენა შეუძლიათ მყიდველებზე და პირიქით, თუ კონკურენცია შესუსტებულია მცირე რაოდენობისა და ზოგჯერ განსხვავებული ზომების გამოც, მაშინ დიდი გავლენის მოხდენა შეუძლიათ. ხშირად მათი მცირე რაოდენობა ერთმანეთს შორის ოლიგოპოლიური შეთანხმების მიზეზიც ხდება და ისინი თავიანთ პროდუქციაზე მაღალ ფასებს (სხვა არასასურველ პირობებს) ხელოვნურად აწესებენ.

მომწოდებელთა გავლენის ძალის განმსაზღვრელი მეორე უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია მოწოდებული პროდუქციის დიფერენციაციის შესაძლებლობა. რაც უფრო მეტია საქონლის დიფერენციაციის შესაძლებლობა, მით უფრო ნაკლებია კონკურენცია მათ შორის. თუ ისინი შეძლებენ უნიკალურად დააკმაყოფილონ მომხმარებლის მოთხოვნილებები, მაშინ ეს უკანასკნელიც ნაკლებად დაფიქრდება მომწოდებლის გამოცვლაზე, რადგან იმავე სარგებლიანობის მიღებას სხვაგან ვერ შეძლებს. აქედან გამომდინარე, მომწოდებელს შეუძლია გარკვეული ზეწოლა მოახდინოს მყიდველზე, როგორც ფასების, ასევე სხვა მიმართულებებითაც.

მომწოდებლები თავიანთი გავლენის გასაძლიერებლად ხშირად ცდილობენ შექმნან ე. წ. „გადართვის ხარჯების სისტემა“, რაც გულისხმობს იმ ხარჯებს ან დანაკარგებს, რომელიც უნდა გაწიოს ორგანიზაციამ მომწოდებლის გამოცვლის შემთხვევაში. მაგალითად, თუ ორგანიზაციამ უკვე გააკეთა ინვესტიცია მომწოდებლის დამხმარე მოწყობილობებში, ან გასწია ხარჯები მასთან მუშაობის მეთოდების შესწავლისთვის, მაშინ მისთვის მომწოდებლის გამოცვლა მნიშვნელოვან დანაკარგებთან იქნება დაკავშირებული და ამდენად, გარკვეულწილად მიჯაჭვულია

მომწოდებელზე. ასეთ შემთხვევებში მომწოდებლები კომპანიებს ხშირად აიძულებენ გარკვეულ დათმობებზე წასვლას.

მომწოდებელთა ძალაზე გავლენას ახდენს კონკურენტული ზეწოლა საქონელშემცვლელების მწარმოებელთა მხრიდან. ასეთი კონკურენცია მათ მყიდველების წინაშე გარკვეული დათმობების გაკეთებას აიძულებს, რადგან ამ უკანასკნელთ შეუძლიათ გადაერთონ საქონელშემცვლელზე. შესაბამისად, რაც უფრო მწვავეა საქონელშემცვლელთა მწარმოებლებს შორის კონკურენცია, მით უფრო დაბალია კლიენტებზე მათი ზეგავლენის დონეც.

მომწოდებელთა ძალის განმსაზღვრელი მნიშვნელოვანი ფაქტორია ასევე მათ დარგში პირდაპირი ინტეგრაციის საფრთხე, რაც გულისხმობს იმას, რომ მომწოდებელმა კომპანიამ შეიძლება შეისყიდოს მყიდველი კომპანიის ერთ-ერთი კონკურენტი. ასეთ შემთხვევაში, კომპანიის ყოფილი მომწოდებელი, ფაქტობრივად, მისი პირდაპირი კონკურენტი ხდება, რაც თავისთავად დიდი პრობლემების შექმნასთან არის დაკავშირებული. ასეთი ინტეგრაციის მუქარით ხშირად გამოდიან, მაგალითად, ავტომობილების მსოფლიოს უმსხვილესი მწარმოებლები, როცა საბურავების მწარმოებლებთან ხელშეკრულებებს აფორმებენ.

მნიშვნელოვან ფაქტორთა რიცხვს მიეკუთვნება მყიდველი ორგანიზაციის წილი მომწოდებლის მთლიან გაყიდვებში. თუ მყიდველი მომწოდებლისთვის მნიშვნელოვან კლიენტს არ წარმოადგენს, ანუ მის გაყიდვებში დაბალი წილი უჭირავს, მაშინ მომწოდებელი ნაკლებად ფიქრობს მყიდველის მოთხოვნილებათა უკეთ დაკმაყოფილებაზე და პირიქით, თუ მყიდველი მომწოდებლის გაყიდვებში დიდი წვლილის შემტანია, მაშინ მომწოდებელიც უძლურია, რაიმე მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინოს მასზე.

ასევე, ხშირად მნიშვნელოვანია მყიდველის იმიჯი. რაც უფრო მაღალი იმიჯის მატარებელია მყიდველი, მით უფრო ნაკლებად ცდილობს მომწოდებელი მასზე ზეწოლა მოახდინოს და პირიქით, ხშირად მნიშვნელოვან დათმობებზეც კი მიდის, რათა კლიენტის დემონსტრაციით ხაზი გაუსვას თავის მაღალ რეპუტაციას.

ასეთ შემთხვევას მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს საბანკო სფეროში. მაგალითად, ბანკები მზად არიან გადაიხადონ მაღალი ფასები (პროცენტები) დეპოზიტების მოსაზიდად, ოღონდ კი ყოველთვის და სრულყოფილად დააკმაყოფილონ თავისი კორ-

პორაციული (მაღალი იმიჯის მქონე) კლიენტების მოთხოვნები კრედიტებზე. ასეთი სტრატეგია მნიშვნელოვნად ადაბლებს მათ საპროცენტო მარჟას (აღნიშნულ კლიენტებთან მიმართებაში ზოგჯერ წაგებაზეც მუშაობენ), მაგრამ მიუხედავად ამისა ისინი საერთო ჯამში მაინც სარგებელს ღებულობენ – მაღალი რეპუტაციის მქონე კლიენტების დემონსტრირებით ხაზს უსვამენ თავიანთ საიმედოობას და იმაღლებენ საზოგადოების მხრიდან ნდობის დონეს.

რაც შეეხება მომწოდებლებზე მყიდველთა ზეგავლენის ძალას, აქაც იგივე ფაქტორები მოქმედებენ, რომელთა შესახებაც მომწოდებლების დახასიათების დროს ვსაუბრობდით, უბრალოდ იცვლება როლები, ხოლო თამაშის წესები იგივე რჩება.

მომწოდებლებისა და მყიდველების წარმოდგენილი ხედვა, საშუალებას იძლევა გაანალიზდეს მათი გავლენა დარგზე და შესაბამისად, მასში არსებულ მომგებიანობის დონეზე. მომწოდებელთა, ისევე როგორც მყიდველთა ჯგუფების სწორად შერჩევა, ნებისმიერი კომპანიისთვის ერთ-ერთ კრიტიკულ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებას წარმოადგენს. ორგანიზაციას შეუძლია დარგში თავისი სტრატეგიული პოზიციის მნიშვნელოვნად გაუმჯობესება, თუ ისეთ მომწოდებლებსა და მყიდველებს შეარჩევს, რომლებიც ყველაზე ნაკლები უარყოფითი გავლენის მოხდენას შეძლებენ მასზე.

მტერი, რომელიც გაცოცხლებს

ჩვენს მიერ ზემოთ შემოთავაზებული პორტერისეული ხედვა ემსახურება იმის ჩვენებას, რომ კომერციული ორგანიზაციის ბიზნეს-გარემოში არსებული ზოგიერთი ძალები, გარკვეულ შემთხვევებში, შესაძლოა, მეტად სახიფათო რისკების მატარებელნი აღმოჩნდნენ. თუმცა, მეორე მხრივ, არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ ისინი (უშუალო კონკურენტებთან ერთად) სარგებლის მომტანებიც არიან და სწორედ იმიტომ, რომ კონკურენციას გვიწევენ. კომერციული ორგანიზაციების კონკურენტული გარემოსადმი იაპონური ხედვა გვეუბნება: "„თუ არ გყავს ღირსეული კონკურენტი, ყველაფერი გააკეთე რათა შექმნა ის". რატომ? იმიტომ, რომ სწორედ ღირსეულ კონკურენტს შეუძლია დღედაღამ ფხიზლად ყოფნა გაიძულოს. სწორედ მას შეუძლია გამუშაოს დაუღალავად. სწორედ ის არის ძალა, რომელიც

იძულებულს გხდის, რომ იყო წარმატებული. იქ, სადაც არ არის კონკურენცია, არ არის პროფესიონალიზმი, არც ზრუნვა გამარჯვებისთვის და არც პროგრესი. ხოლო იქ, სადაც ღირსეული კონკურენციაა, მოდუნების საფრთხე არასდროს არსებობს. აი, რა არის ჩვენი ქვეყნის დღევანდელი უძლურების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მიზეზი. ამის დანახვა სპორტშიც კი შეიძლება. ფეხბურთი – რამდენი ხანია, რაც საქართველოს ნაკრები წარუმატებლობას განიცდის მსოფლიო ასპარეზზე, არადა, არსებობდა ქართული ფეხბურთის აყვავების ხანაც, რა არის მიზეზი? მისი დანახვა ბევრ რამეში შეიძლება, ყველა თავისი სურვილისამებრ ხედავს მათ. თუმცა, ერთი კი ცხადია, ქართული ფეხბურთის შიდა კონკურენციის დაბალი დონე (შეიძლება ითქვას არარსებული დონე) ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი (შესაძლოა, ყველაზე მნიშვნელოვანი) მიზეზია მისი მსოფლიო ფეხბურთის უმაღლეს დონესთან შეუსაბამობისა.

არ შეაწუხო მომხმარებელი

ქართველი მომხმარებელი ჯერ იმდენად განებივრებული არ არის, რომ ცხვირი მაღლა ასწიოს, მაგრამ მისი მოთხოვნები დღითიდღე მატულობს

არ დაიღალეთ? მე დავიღალე და ვატყობ, რომ ყველა დაიღალა. ეს გაუთავებელი არჩევნები, დავა, კამათი, არგუმენტები... არა, ასე ცხოვრება აღარ შეიძლება. შეუძლებელია ტელევიზორის ჩართვა, სადაც არ გაიხედავ ყველგან არჩევნებია, ყველა საკუთარ თავს გთავაზობს. შენც, თითქოს ისღა დაგრჩენია, რომ თქვა, ვისი სული გსურს, და ყველა მოგეშვება, მაგრამ არა, ყველაფერი ისევ თავიდან იწყება. არჩევნები ტელევიზორში, რადიოში, ქუჩაში, ტელეფონში, შენობებზე, ბოძებზე...

არჩევნებში არ ვგულისხმობ მხოლოდ პოლიტიკურ არჩევნებს, რადგან მათ და ჩვეულებრივი საქონლის შეძენასთან დაკავშირებულ არჩევნებს შორის დიდი განსხვავება არაა, ყოველ შემთხვევაში მარკეტინგული თვალსაზრისით. მარკეტინგის სპეციალისტისთვის ხომ სულ ერთია, რას გაყიდის, მთავარია, გაყიდოს! მისთვის ყველაფერს ერთი სახელი აქვს – „პროდუქტი“. არადა, თავიდან ყველაფერი ნორმალურად იყო. მყიდველიც და გამყიდველიც ერთმანეთს ბაზარზე ხვდებოდა და „არჩევნებიც“ ამით მთავრდებოდა. მაგრამ, ნელ-ნელა გამყიდველები მიხვდნენ, რომ მხოლოდ დახლთან დგომით ბევრ შესაძლებლობას უშვებდნენ

ხელიდან და დაიწყო: თავიდან კარდაკარ დაიწყეს სიარული, შემდეგ ჟურნალ-გაზეთების გამოყენებით კარის ზღურბლსაც გადააბიჯეს, მერე ქალაქის ქუჩები აითვისეს, ხოლო ტელევიზიისა და რადიოს შემოსვლასთან ერთად ყველა ჩვენგანის სახლებში მყარად მოიკიდეს ფეხი და ჩვენი ცხოვრების მუდმივი თანამგზავრები გახდნენ.

პრინციპში, მათი გაგებაც შეიძლება. ისინი ხომ მეწარმეები არიან, ვისაც საკუთარი პროდუქტის გაყიდვა სურს, ხოლო იმისთვის, რომ რაიმე პროდუქტი გაყიდო, საკმარისი არაა მხოლოდ უმაღლესი ხარისხის პროდუქტის წარმოება, აუცილებელია პოტენციურ მყიდველს მოანდომო მისი შეძენა. დღესდღეობით, მომხმარებელში კონკრეტული საქონლის შეძენის სურვილის აღძვრის მრავალი ფორმა არსებობს, მაგრამ, სამწუხაროდ, მათი უმრავლესობა სტაბილურად კარგავს ეფექტიანობას. საქმე ისაა, რომ ყველა ეს ფორმა მომხმარებლისთვის მარკეტინგული ინფორმაციის მიწოდებას ეყრდნობა (მარკეტინგულ ინფორმაციაში იგულისხმება ყველა სტიმული, რომელიც ხელს უწყობს მომხმარებელში საქონლის შეძენასთან დაკავშირებით გადაწყვეტილების მიღებას), მაგრამ ვინაიდან მომხმარებლისთვის აღნიშნული ინფორმაციის მიწოდება ძალდატანებით, მისთვის დაუკითხავად ხდება, მომხმარებელს ერთგვარი ზიზღი ჩამოუყალიბდა აღნიშნული ტიპის ინფორმაციის მიმართ და ცდილობს, სულ უფრო ნაკლები ყურადღება მიაქციოს მას.

ბევრი არგუმენტი და ორი ფაქტი

როგორც ზემოთ ვახსენეთ, მარკეტინგული ინფორმაციის ძირითად დანიშნულებად ნებისმიერ პერიოდში მომხმარებლის მოზიდვა ითვლებოდა, რაც საქონლის კარგი მხარეების წარმოჩენით ხდებოდა. მოდით, ახლა ვნახოთ, როგორი უნდა იყოს ეს ინფორმაცია, რომ საკუთარი დანიშნულება შეასრულოს. პირველ რიგში, მან უნდა მიიპყროს მომხმარებლის ყურადღება, შემდეგ შეინარჩუნოს მომხმარებლის ყურადღება იმ ხნის მანძილზე, რაც საკმარისია მომხმარებლისთვის მიწოდებული ინფორმაციის აღსაქმელად, აიძულოს მომხმარებელი, მიიღოს დადებითი გადაწყვეტილება საქონლის შეძენის შესახებ; დაბოლოს, იყოს იმდენად შთამბეჭდავი, რომ მომხმარებელს ეს გადაწყვეტილება საქონლის

შეძენის მომენტამდე გაჰყვეს. აი, სულ რაღაც ოთხი ფაქტორი, რომლებიც ძირითადად განაპირობებენ მარკეტინგული ინფორმაციის წარმატებულობას.

ახლა ვნახოთ, თუ რა არის საჭირო იმისთვის, რომ ზემოთ მოყვანილი ოთხივე პირობა სათანადოდ შესრულდეს.

ყურადღება

იმისთვის, რომ მარკეტინგულმა ინფორმაციამ მიიპყროს ყურადღება, იგი უნდა გამოირჩეოდეს გარემოსგან, რასაც მარკეტოლოგები მომხმარებლისთვის გარემო სტიმულებისგან მკვეთრად განსხვავებული (უფრო ძლიერი ან ტიპობრივად განსხვავებული) სტიმულების შეთავაზებით ცდილობენ. ამის მაგალითია მარკეტინგულ აქციებში ცნობილი პიროვნებების, მჭახე ფერების, ძლიერი ხმოვანი ეფექტების და სხვა გამორჩეული სტიმულების გამოყენება. ეს ყველაფერი თავისთავად იქცევს ყურადღებას, მაგრამ მომხმარებელი იმდენად მიეჩვია აღნიშნულ ხერხებს და იმდენად აღიზიანებს ყოველივე ეს, რომ ცდილობს ყურადღება არ მიაქციოს მათ. ამაზე მეტყველებს თუნდაც ის ფაქტი, რომ მომხმარებლების 50%-ზე მეტი წაუკითხავად შლის თავიანთ ელექტრონულ ფოსტაზე გაგმოზავნილ სარეკლამო წერილებს; ხოლო მათთვის, ვისაც ჰგონია, რომ რეკლამის ყველაზე ძვირფასი ნაირსახეობა – ტელერეკლამა ზედმიწევნით ეფექტიანად მუშაობს, ერთ სახალისო და საინტერესო ამბავს მოგითხრობთ. ტელერეკლამის ეფექტიანობაზე თითქმის მისი წარმოშობისთანავე მიდიოდა დავა-კამათი, რაც უფრო გაამძაფრა დისტანციური მართვის პულტების შემოსვლამ და ერთი სტოკჰოლმელი წყალგაყვანილობის სპეციალისტის აღმოჩენამ. პულტებთან დაკავშირებით ყველაფერი ნათელი რომ იყოს, მე მეორე ამბავს გიამბობთ.

ეს ამბავი ჯერ კიდევ მაშინ მოხდა, როდესაც დისტანციური მართვის პულტები არ არსებობდა და საყვარელი ტელეგადაცემის სარეკლამო რგოლით შეწყვეტისას ხუთი წუთის გულისთვის ხალხს ტელევიზორის გადასართველად ადგომა ეზარებოდა. იმხანად შვედეთის დედაქალაქ სტოკჰოლმში საღამოობით ერთი მეტად პოპულარული ტელეშოუ გადიოდა. შოუ ქვეყნის მთელ მოსახლეობას იზიდავდა, შესაბამისად მისი სარეკლამო რეიტინგიც

ყველაზე მაღალი იყო, რაც შოუს განმავლობაში განთავსებული სარეკლამო რგოლების რაოდენობასა და ფასის სიდიდეზე პირდაპირპროპორციულად მოქმედებდა. და ყველაფერი ასე მშვიდად გაგრძელდებოდა, რომ არა ერთი ცნობისმოყვარე წყალგაყვანილობის სპეციალისტი, რომელმაც ერთ მშვენიერ საღამოს ქალაქის წყლის სისტემაში წნევის კლების უცნაური ფაქტები აღმოაჩინა. სპეციალისტი საგონებელში ჩავარდა: წნევის ამგვარი ვარდნა მხოლოდ სისტემის დაზიანების ან ქალაქის მთელი მოსახლეობის მიერ წყლის ერთდროული მოხმარების ბრალი უნდა ყოფილიყო. ვინაიდან წნევა მისი ჩარევის გარეშე დამოუკიდებლად აღდგა, ის მიხვდა, რომ საქმე უფრო ერთდროულ მოხმარებასთან ქონდა... ერთკვირიანი გამოკვლევების შემდეგ დადგინდა, რომ წნევის არნახული ვარდნები მოსახლეობის მიერ უნიტაზის ავზების ერთდროული დაცლის დამსახურება იყო.

თუმცა, მიუხედავად ზემოთ მოყვანილი ფაქტებისა, მარკეტინგული ინფორმაცია ხშირ შემთხვევაში მაინც იქცევს მომხმარებლის ყურადღებას, ხოლო ასეთ მომენტებში მთვარ ამოცანას მისი შენარჩუნება წარმოადგენს.

ყურადღების შენარჩუნება

იმისთვის, რომ მარკეტინგულმა ინფორმაციამ შეინარჩუნოს მომხმარებლის ყურადღება, აუცილებელია იგი მომხმარებლისთვის საინტერესო იყოს. ეს პირობა ხშირ შემთხვევაში სრულდება, თუმცა სხვა საკითხია – რის ხარჯზე? ხშირად მომხმარებლისთვის მიწოდებულ მარკეტინგულ ინფორმაციაში იმდენად სჭარბობს მხატვრული მიმართულება, რომ მომხმარებელი მას, როგორც მხატვრულ ნაწარმოებს ისე აღიქვამს და ყურადღებას ვერ ამახვილებს ლამაზად მოწოდებულ ინფორმაციაში დაშიფრულ მიზნობრივ შეტყობინებებზე, რომლებიც მომხმარებელს კონკრეტული საქონლის არჩევისკენ მოუწოდებენ. აქ შეიძლება ერთი გახმაურებული სარეკლამო კამპანიის მაგალითი მოვიყვანოთ:

გამაგრილებელი სასმელების კომპანია „პეპსი“, რომელიც ცნობილია თავისი დახვეწილი სარეკლამო კამპანიებით, აშშ-ში ერთერთი ყველაზე პოპულარული სარეკლამო რგოლის ავტორი გახდა. რეკლამის მთავარ გმირად ცნობილი მომღერალი რეი ჩარლზი მოგვევლინა.

რგოლის მთავარ გმირად ცნობილი პიროვნების არსებობა იმის გარანტი იყო, რომ რეკლამა მომხმარებლის ყურადღებას დაიმსახურებდა, რაც მისი წარმატების შანსებს რამდენჯერმე ზრდიდა. გარდა ამისა, რეკლამა საკმაოდ ორიგინალური შინაარსითაც გამოირჩეოდა: მომღერალი ჯერ „კოკა-კოლას“ უსინჯავდა გემოს და შემდეგ „პეპსის“, მას ზემოთ სწევდა და ამბობდა: „ო, ეს ის არის!“ სარეკლამო რგოლი საკმაოდ პოპულარული გამოდგა და ფრაზა „ო, ეს ის არის!“ თითქმის ყველა ამერიკელს პირზე ეკერა, მაგრამ ვინაიდან გასაღების ზრდაზე ამას დიდი გავლენა არ მოუხდენია, კომპანიამ მარკეტინგული გამოკვლევის ჩატარება გადაწყვიტა. გამოკითხვამ აჩვენა, რომ იმ რესპოდენტების 45%, რომელსაც რეკლამა მოსწონდა, მაინც სხვა სასმელის ანიჭებდა უპირატესობას - ხოლო მათ 20%-ს კი, მიუხედავად იმისა, რომ მოსწონდა და კარგად ახსოვდა რეკლამის ყველა დეტალი, დავიწყნოდა მთავარი – თუ რა პროდუტს ეხებოდა სარეკლამო რგოლი...

დადებითი გადაწყვეტილების მიღება

რაც შეეხება დადებითი გადაწყვეტილების მიღებას, აქ ყველაფერი გაცილებით რთულადაა. ძნელია, ფუნდამენტალისტ მუსლიმანს მიყიდო ლორი. ანუ აუცილებელია, კონკრეტულ მომხმარებელს ის საქონელი შესთავაზო, რომელსაც მისი დაინტერესების ყველაზე მეტი შანსი აქვს. მართალია, მარკეტინგული ინფორმაციის გადაცემის საშუალებების შერჩევისას საკმაო ყურადღება ეთმობა შესაბამისობას ინფორმაციის გადაცემის ფორმასა და კომპანიის მიზნობრივ აუდიტორიას შორის, მაგრამ უმეტეს შემთხვევაში არჩევანი ინფორმაციის გადაცემის იმ საშუალებაზე კეთდება, რომელიც აუდიტორიის შედარებით ფართო მასებს მოიცავს, რაც უფრო ძვირიც ჯდება და თან ინფორმაციას ბევრი ისეთი პიროვნება მოისმენს, ვისთვისაც ამას არავითარი მნიშვნელობა არ გააჩნია. მიუხედავად ყველაფრისა, მარკეტინგული ინფორმაციის საფუძველზე საკმაოდ ბევრი მომხმარებელი იღებს კონკრეტული საქონლის შეძენის გადაწყვეტილებას; ამ შემთხვევაში ჯერი გადაწყვეტილების შენარჩუნებაზე დგება.

გადაწყვეტილების შენარჩუნება

კარგი, ჩავთვალოთ, რომ მარკეტინგულმა ინფორმაციამ მაინც მიიპყრო მომხმარებლის ყურადღება! მან ზედმიწევნით შეით-

ვისა ყველაფერი და მტკიცედ გადაწყვიტა, იყიდოს რეკლამირებული პროდუქცია. ყველაზე ცუდი ისაა, რომ აქ ყველაფერი არ მთავრდება. თუ ეს გადაწყვეტილება მართლაც ძალიან მტკიცე არაა, ან მომხმარებლისთვის განსაკუთრებული მნიშვნელობის პროდუქციას არ ეხება, მას შესაძლოა, ყველაფერი მანამ დაავიწყდეს, სანამ რეკლამირებული პროდუქტის შეძენის შანსი მიეცემა. ამაში დამნაშავე დღევანდელი ცხოვრების რიტმია, რომელმაც არათუ პროდუქტის შეძენის გადაწყვეტილება, არამედ საკუთარი დაბადების დღის თარიღიც შეიძლება დაგავიწყოს. ეს პრობლემა განსაკუთრებით აქტუალურია დიდ ქალაქებში მცხოვრები ადამიანებისთვის, რომლებიც დღის განმავლობაში 3000 ერთეულზე მეტ მარკეტინგულ შეტყობინებას იღებენ. აქედან კი მხოლოდ 5-10%-ის დამახსოვრებაა შესაძლებელი და ისიც იმ შემთხვევაში, თუ განსაკუთრებით მოინდომებ და მთელი დღე სხვა რაღაცეებზე არ იფიქრებ.

მოკლედ, საკმაოდ მუქი სურათი დავხატეთ, მაგრამ არა უშავს, გამოსავალი ყველა სიტუაციიდან არსებობს, მთავარია, შევძლოთ მისი კარგად გაანალიზება.

ანალიზი

მოგვწონს ეს თუ არა, „არჩევნების“ გარეშე არავის არაფერი გამოუვა. გამყიდველმა უნდა გაყიდოს, მომხმარებელმა უნდა იყიდოს, რისთვისაც საჭიროა როგორც შეთავაზება, ასევე არჩევანის გაკეთება. ამასთან, ისიც ნათელია, რომ რაღაც უნდა შეიცვალოს. ცვლილება, საბაზრო პრინციპებიდან გამომდინარე, მომხმარებელზე უნდა იყოს ორიენტირებული. ამიტომ, მოდით, ყოველივე ამას მომხმარებლის თვალით შევხედოთ. მომხმარებელი ძირითადად ირჩევს იმას, რასაც სხვები ურჩევენ, ან საკუთარი გამოცდილებით იცის, რომ კარგია. თუმცა, იმ მომენტში, როდესაც მომხმარებელს არც მრჩეველი ყავს და არც პირადი გამოცდილება გააჩნია, იბნევა, რადგან ერთბაშად ვერ ახერხებს ყველა ალტერნატივის დადებითი და უარყოფითი მხარის შეფასებას. საწყალი აქეთ-იქით აცეცებს თვალებს და არ იცის, რა ქნას. ბოლოს, აკეთებს არჩევანს და ამის შემდეგ ცდილობს, რომ საკუთარი თავიცა და ყველა გარშემომყოფი დაარწმუნოს ამ არჩევანის სისწორეში. დღესდღეობით მომხმარებელს სჭირდება

მრჩეველი, რომელიც მის გარეშე გააკეთებს არჩევანს, მრჩეველი, ვისაც ენდობა, ვინც თავს არ მოაბეზრებს და ოპტიმალურ გადაწყვეტილებამდე მიიყვანს. შესაძლოა, ეს მალე არ მოხდეს, მაგრამ მომავალში, თანამედროვე მარკეტინგი, რომელიც დაუკითხავად იჭრება ჩვენს ცხოვრებაში და მუდამ გვაღიზიანებს, ახალი – ნებაყოფლობითი დაშვების მარკეტინგით შეიცვლება, რომლის მოქმედების პრინციპები სრულიად სხვაგვარი იქნება. აქ უმთავრესი გახდება ურთიერთსარგებლიანობის პრინციპი. მარკეტინგის აღნიშნული ტიპი არსებითად შეცვლის თამაშის წესებს და მომხმარებლის საბაზრო ქცევას უფრო რაციონალურს გახდის.

მომავლის კომპანია

მართალია, ნებაყოფლობითი დაშვების მარკეტინგი ერთგვარ ფანტასტიკას ჰგავს, მაგრამ მას ინტერნეტისა და ელექტრონული ფოსტის გამოგონებით უკვე ჩაეყარა საფუძველი. დღეს ინტერნეტის პოპულარობა იზრდება, რაც აისახება განვითარებული ქვეყნების მარკეტინგული ხარჯების სტრუქტურაზეც. ამ ხარჯების 42% ინტერნეტზე მოდის. მომავალში ამ მაჩვენებელს მხოლოდ ზრდას უწინასწარმეტყველებენ. მართალია, მარკეტინგული ინფორმაციის გავრცელების ინტერნეტული ფორმები – ბანერი და პირდაპირი ფოსტა ისევე არაეფექტიანია, როგორც, მაგალითად, ტელერეკლამა, მაგრამ მომავალში, შესაძლოა, ყველაფერი შეიცვალოს. ინტერნეტში მარკეტინგული ინფორმაციის გავრცელების ფორმების არაეფექტიანობას ძირითადად ის განაპირობებს, რომ ისინი „დაუკითხავი მარკეტინგის“ პრინციპებს ეყრდნობიან, თუმცა, აღნიშნული პრინციპების ცვლილებით შესაძლებელია საკმაოდ საინტერესო მიგნებამდე მივიდეთ. ამის თქმის საფუძველს გვაძლევს ერთი უცნაური სახელის მქონე კომპანია, რომელმაც ინტერნეტ-რეკლამის ორი არაეფექტიანი ფორმის სინთეზით სრულიად ახალი მიმართულება შექმნა მარკეტინგში. კომპანიის სახელია „იოიოდაინი“ (Oyodyne). მის კლიენტებს წარმოადგენენ ისეთი ცნობილი კომპანიები, როგორებიც არიან: AT&T, H&R Block, MC-ი და Volvo. ნებაყოფლობითი დაშვების მარკეტინგი, როგორც ზემოთ აღვნიშნე, ურთიერთსარგებლიანობაზეა აგებული. კომპანია მომხმარებელს აძლევს შანსს, მოიგოს რაიმე ღირებული ნივთი და სანაცვლოდ იღებს უფლებას, მიაწოდოს კლიენტს ინფორმაცია მისთვის საინტერესო პროდუქტების შესახებ. ყველა

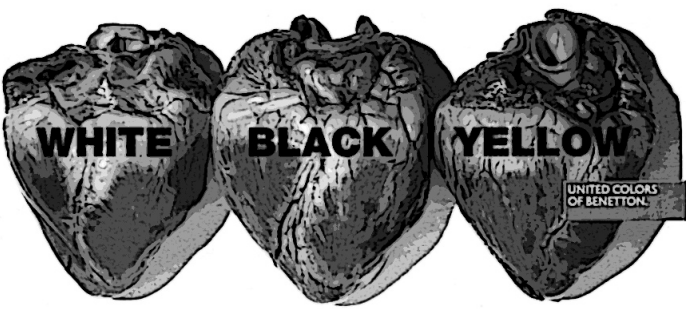
კმაყოფილია – კლიენტს უჩნდება მოგების შანსი და თან ღირებულ ინფორმაციას შეიტყობს მისთვის საინტერესო პროდუქტების შესახებ; ხოლო კომპანია, კლიენტის შესახებ მნიშვნელოვან მარკეტინგულ ინფორმაციას იღებს და იძენს ექსკლუზიურ უფლებას, მიაწოდოს მას ელექტროფოსტაზე სარეკლამო ინფორმაცია, რომელსაც მომხმარებელი აუცილებლად წაიკითხავს. საქმე ისაა, რომ მომხმარებელი ერთგვარ თამაშში მონაწილეობს, რომლის განმავლობაშიც მან სხვადასხვა კითხვას უნდა უპასუხოს, რითაც გაზრდის საჩუქრის მოგების შანსს, ცალკეულ კითხვებზე პასუხი კი მისთვის გამოგზავნილ წერილებშია ჩამალული. მაშ ასე, იმის მაგივრად, რომ მომხმარებელმა დაუფიქრებლად წაშალოს მის ელექტრონულ მისამართზე მოსული ფოსტა, ის გაფაციცებით კითხულობს თითოეულ მათთაგანს და ცდილობს იპოვოს მისთვის აუცილებელი ინფორმაცია, რომელიც გათამაშების მოგების შანსს გაუზრდის.

„იოიოდაინის“ ეს მიგნება ძალზე პრაქტიკული გამოდგა. იმ ადამიანთა 97%, რომლებმაც დაიწყეს თამაში, აგრძელებს თამაშს, ხოლო გაგზავნილ წერილებზე უკუკავშირი 40%-ს შეადგენს, რაც კარგ მაჩვენებლად შეიძლება ჩაითვალოს. დღეს „იოიოდაინი“ ყველაზე მეტ ელექტრონულ ფოსტას იღებს მსოფლიოში და მისი თამაშების მონაწილეთა რიცხვი დღითი დღე იზრდება. ის ახლებური ტიპის სარეკლამო კომპანიაა, ერთგვარი პიონერია ამ ბიზნესში, ცდილობს მუდამ სრულყოს საკუთარი მეთოდი და სულ უფრო მეტი მომხმარებელი ჩაითრიოს თავის თამაშებში.

რა თქმა უნდა, „იოიოდაინის“ ეს წარმატება და რეკლამის სხვა ხერხებთან დაკავშირებით გამოთქმული სკეპტიკური მოსაზრებები არ ნიშნავს, რომ მომავალი მხოლოდ ინტერნეტრეკლამას და დაშვების მარკეტინგს ეკუთვნის. ჯერ ამაზე ლაპარაკი ადრეა, მარკეტინგის სხვა ფორმები მომავალშიც გააგრძელებენ არსებობას, მაგრამ ერთი რამ ცხადია: იმისთვის, რომ რეკლამის სხვა სახეებმა შეინარჩუნონ ეფექტიანობა, აუცილებელია მათ ახალი მეთოდები გამოიგონონ, ვინაიდან ძველი ხერხები თითქმის აღარ ამართლებს. თანამედროვე მომხმარებელი მეტად აზიზი გახდა და თუ მან განსაკუთრებული ზრუნვა და პატივისცემა არ იგრძნო, საკუთარ არჩევანს სხვაზე გააკეთებს.

გასაგებია, რომ ჩვენი მომხმარებელი ჯერ იმდენად განებივრებული არაა, ცხვირი მაღლა ასწიოს, მაგრამ მისი მადა და კაპრიზე-

ბი იზრდება, ისევე, როგორც მისი დაკმაყოფილების მსურველთა რაოდენობა. სულ მალე, ჩვენი მომხმარებელიც „მისი უდიდებულესობის“ როლში მოგვევლინება, რომლის სამსახურს ბევრი მოინდომებს, მაგრამ იგი მხოლოდ მათზე გააკეთებს არჩევანს, ვინც ყველაზე წყნარად, ჩუმად და ხარისხიანად ასრულებს საკუთარ საქმეს. დანარჩენები კი ბევრს იყვირებენ, იბუზღუნებენ, და მხოლოდ მაშინ მიხვდებიან, რომ ყურადღებას აღარავინ აქცევს, როდესაც მთელ საზოგადოებას მოაბეზრებენ თავს.... ეს მათი აღსასრულის ჟამი იქნება, მათ ადგილს უფრო სრულყოფილი კომპანიები დაიკავებენ, რომლებიც შეძლებენ მომხმარებელთან საერთო ენის გამონახვას.



UNITED COLORS OF BENETTON

სკანდალური ფერები

ყოველწლიურად კომპანიები უზარმაზარ თანხებს ხარჯავენ რეკლამაში. კომპანია „ბენეტონის“ სარეკლამო კამპანიები მუდმივად მსოფლიოს ყურადღების ცენტრში ექცევა და დიდი ხნის განმავლობაში განხილვისა და კამათის საგანი ხდება

რეკლამა ტელევიზორში, რეკლამა გაზეთში, რეკლამა ქუჩაში... რეკლამა ყველგან! რეკლამა უხეშად შემოიჭრა ჩვენს ცხოვრებაში და დღეს უკვე ვერსად დავემალებით მას. ჩვენ დღეში ათასობით სარეკლამო განცხადებას ვიღებთ, გაცნობიერებულად თუ გაუცნობიერებლად, თუმცა მხოლოდ მცირე ნაწილი იპყრობს ჩვენს ყურადღებას და კიდევ უფრო მცირე ნაწილი გვამახსოვრდება, ისიც ცოტა ხნით. ეს კარგად შესწავლილი და გაანალიზებული ფაქტია. ფაქტი, რომელიც კარგად იცის ნებისმიერი კომპანიის მენეჯმენტმა, თუმცა ისინი, მიუხედავად ამისა, ყოველწლიურად უზარმაზარ თანხებს ხარჯავენ რეკლამაში. მაგრამ, რაც არ უნდა დიდი სარეკლამო ბიუჯეტი ჰქონდეს კომპანიას და რაც არ უნდა მაღალი ხარისხის რეკლამა გააკეთოს, ნებისმიერი რეკლამა მაინც „სტანდარტულ“ ხასიათს ატარებს, ანუ ხაზს უსვამს პროდუქტის ხარისხს, ფასს, პრესტიჟს... ერთი სიტყვით, ცდილობს დაანახოს მომხმარებელს მისი უნიკალურობა და ის დადებითი მხარეები, რაც პროდუქციის მოხმარებას უკავშირდება. შესაბამისად, ჩვენ ყოველდღიურად ვუყურებთ ათასობით ფოტომოდელს, მდიდრულ მანქანას თუ „სასწაულმოქმედი“ სითხით გარეცხილ სუფთა ტაფებს, რაც, დამეთანხმებით, ცოტა არ იყოს, მომაბეზრებელია.

რეკლამის ამ „სტანდარტულ“ სამყაროში არსებობს ერთი კომპანია, რომელიც საკუთარ სარეკლამო კამპანიაში ლამაზმანების ნაცვლად დასისხლიანებულ, მომაკვდავ ჯარისკაცს, ან შიდსით დაავადებულ ადამიანს გვიჩვენებს, და რაც არ უნდა გასაკვირი იყოს, ეს კომპანია უკვე რამდენიმე ათწლეულია, წარმატებით მოღვაწეობს მთელ მსოფლიოში და საკმაოდ დიდი პოპულარობითაც სარგებლობს... "United Colors of Benetton" — ეს ის კომპანიაა, რომელიც უკვე დიდი ხანია მთელი მსოფლიოს ყურადღებას იპყრობს თავისი არასტანდარტული მარკეტინგული კამპანიებით და ძალზე ხშირად უკმაყოფილების, პროტესტის და იურიდიული დავების მიზეზიც კი ხდება..

ბენეტონები

ყველაფერი კი ასე დაიწყო: 1935 წელს ერთ ღარიბ იტალიურ ოჯახში დაიბადა ბიჭი — ლუჩიანო ბენეტონი. მამის გარდაცვალების შემდეგ, ოჯახი, რომელშიც ოთხი ბავშვი იზრდებოდა, ულუკმაპუროდ დარჩა. თავისი თანატოლების დიდი ნაწილის მსგავსად პატარა ბენეტონებსაც ადრეულ ასაკში მოუწიათ მუშაობის დაწყება. ლუჩიანოს დამ, 11 წლის ჯილიანამ მკერავად დაიწყო მუშაობა. თვითონ ლუჩიანო კი ტანსაცმლის ერთ პატარა მაღაზიაში მუშაობდა. სწორედ აქ აღმოაჩინა მან, რომ იტალიაში არსებობდა დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილება ყოველდღიურ ტანსაცმელზე, რომელიც ხარისხიანი და ხელმისაწვდომი იქნებოდა იტალიელი ახალგაზრდებისთვის. 20 წლის ლუჩიანომ და 18 წლის ჯილიანამ გადაწყვიტეს საკუთარი ტანსაცმლის მაღაზია გაეხსნათ, მალე მათ დანარჩენი ორი ძმაც შეუერთდა... ტანსაცმელი საკმაოდ სტანდარტული დიზაინის იყო, მაგრამ სხვებისგან თავისი უჩვეულო ფერებით გამოირჩეოდა. ტანსაცმელმა მოწონება დაიმსახურა და ცოტა ხანში ოჯახური ბიზნესი გაძლიერდა, გაფართოვდა და მთელი მსოფლიო მოიცვა. დღეს ბენეტონის მაღაზიები მთელ მსოფლიოშია მიმოფანტული. კომპანია ერთ-ერთი ყველაზე წარმატებული და მაღალშემოსავლიანია მსოფლიოში.

ერთი შეხედვით, თითქოს არაფერი უჩვეულო და გამაღიზიანებელი არ არის ამ კომპანიის საქმიანობაში, მაშ რითი დაიმსახურეს იტალიაში ერთ-ერთ ყველაზე მდიდარ ოჯახად აღიარებულმა ბენეტონებმა მსოფლიო საზოგადოების უკმაყოფილება?

პასუხი ასეთია: კომპანია რატომღაც არ კმაყოფილდება მხოლოდ ტანსაცმლით ვაჭრობით და ცდილობს ხალხი დააფიქროს ისეთ სოციალურ საკითხებზე, როგორიცაა რასიზმი, შიდსი, ომი და სხვა. ამისთვის კი სხვებისგან განსხვავებით გვთავაზობს არა „შერბილებულ“ სიმართლეს, არამედ ძალიან რეალისტურ, ცხოვრებისეულ სურათებს, გაღიზიანებას კი ის იწვევს, რომ მსოფლიოს ბენეტონის მოქმედებები მიაჩნია არა საზოგადოების კეთილდღეობაზე ზრუნვად, არამედ კომპანიის სწრაფვად გაზარდოს გაყიდვები, და შესაბამისად, განიხილავს ამ მოქმედებებს „ბინძურ სპეკულაციად“. და მაინც, რა მიზანი უდევს საფუძვლად ბენეტონის მარკეტინგულ კამპანიებს? არის ეს მართლა მცდელობა დაგვაფიქროს ჩვენს გარშემო არსებულ სიღატაკეზე, ავადმყოფობებზე, უბედურებაზე? თუ უბრალოდ გენიალური მარკეტინგული სვლაა, რამაც კომპანიის ყოველი ახალი ნაბიჯის ყურადგების ცენტრში მოქცევა უზრუნველყო?

საზოგადოების პოზიცია

საზოგადოების აზრი კომპანიის მარკეტინგულ კამპანიებთან დაკავშირებით ორად იყოფა. საზოგადოების ერთი ნაწილი პირად შეურაცხყოფად იღებს კომპანიის თითქმის ყველა მოქმედებას. არავინ არ დაობს ფოტოსურათების მხატვრულ ღირებულებაზე. თავისთავად ისინი ფოტოხელოვნების ნიმუშებად შეიძლება ჩაითვალოს. მაგრამ, ფაქტია, რომ ყველა ფოტოსურათზე ფიგურირებს კომპანიის ლოგო, რაც აღშფოთებას იწვევს ამ ადამიანებში. მიუღებელია, გამოიყენო სხვისი უბედურება იმისთვის, რომ გაყიდო რამდენიმე ძვირად ღირებული მაისური — ასეთია საზოგადოების ამ ნაწილის პოზიცია, რომელსაც იგი მყარად იცავს. შეიძლება ითქვას, რომ კომპანიას საკმაოდ ძლიერი მტრები ჰყავს. ავიღოთ თუნდაც ის ფაქტი, რომ ბენეტონის მორიგი კამპანიის ერთ-ერთი „გმირის“ – ახალშობილი ბავშვის სურათი აიკრძალა საფარნგეთში, გერმანიაში, ირლანდიაში; მის დაბეჭდვაზე უარი განაცხადა მსოფლიოს წამყვანი ჟურნალების დიდმა ნაწილმა. ან სხვა შემთხვევა, როდესაც ბენეტონის რეკლამაში ომში დაღუპული ჯარისკაცის სისხლიანი ტანსაცმლის ფოტოსურათის გამოჩენისთანავე საფრანგეთში დაარბიეს კომპანიის მაღაზიები... მსგავსი რეაქცია მოჰყვებოდა ხოლმე სარეკლამო კამპანიების უდიდეს ნაწილს.

რაც შეეხება საზოგადოების მეორე ნაწილს, რომელიც არ უჩივის ბენეტონს სასამართლოში, არ აღიქვამს მის მოქმედებებს „საზოგადოების წინაშე დანაშაულად“ და არც კომპანიის მაღაზიების დარბევას ცდილობს, – ეს ადამიანები ბენეტონის ყოველ ახალ კამპანიას მოუთმენლად ელიან. მათ მიაჩნიათ, რომ ბენეტონის ფილოსოფია და დამოკიდებულება რეკლამის მიმართ წინ გადადგმული ნაბიჯია სარეკლმო ინდუსტრიაში. ამას ადასტურებს კომპანიის მიერ მიღებული მრავალრიცხოვანი ჯილდოებიც და ის ფაქტიც, რომ ბენეტონის რეკლამებს ხშირად წააწყდებით მსოფლიოს სხვადასხვა ცნობილ მუზეუმებში.

ერთი სიტყვით, არსებობს ორი რადიკალურად განსხვავებული პოზიცია. საინტერესოა, როგორია თვითონ კომპანიის მენეჯმენტის აზრი და დამოკიდებულება საზოგადოებრივი გამოსვლების მიმართ; როგორ განმარტავს ის კომპანიის მოქმედებებს?

კომპანიის პოზიცია

როგორც თვითონ ლუჩიანო ბენეტონი ამბობს, „კომპანიის მიზანია, დააფიქროს ხალხი. ჩვენ შეგვიძლია გავაკეთოთ მეტი, ვიდრე უბრალოდ გავყიდოთ პროდუქტი“. მას არ ესმის, რატომ იწვევს კომპანიის მოქმედებები უარყოფით ემოციებს. ადამიანები მიეჩვივნენ ყოველდღე ქუჩაში და ტელევიზორში ძალადობის და გაჭირვების სცენების ყურებას, ეს სცენები აღარ იწვევს მათში ემოციებს. დიდ ქალაქებში ადამიანები საკუთარ მეზობლებსაც კი არ იცნობენ, ისინი ცდილობენ გამოეყონ გარესამყაროს და მხოლოდ საკუთარ, მკაცრად შემოფარგლულ სამყაროში უსაფრთხო და წყნარად ცხოვრებაზე ზრუნავენ. იმისთვის, რომ მათი ყურადღება მიიპყრო, საჭიროა განსხვავებულო მიდგომა, ისეთი, რომელიც უბრალოდ ფაქტებს კი არ გადმოსცემს, არამედ ნათლად დაანახებს სიტუაციას, სულის სიღრმემდე შეძრავს და მოქმედების სურვილს გაუჩენს. ბენეტონს სწორედ ასეთი მიდგომა აქვს არჩეული თავისი კამპანიებისთვის. ის იპყრობს ყურადღებას, გვიჩვენებენ, რომ მსოფლიო არ შემოისაზღვრება ჩვენი პატარა ყოველდღიური სამყაროთი და აჩენს სურვილს, ჩავერიოთ და დავეხმაროთ სხვებს.

რაც შეეხება კომპანიის გარშემო ატეხილი აურზაურის ძირითად მიზეზს – კომპანიის ლოგოს გამოყენებას ფოტოსურათე-

ბზე – ბენეტონი აცხადებს, რომ ეს არაა განკუთვნილი გაყიდვების გასაზრდელად. „ჩვენ არ ველით, რომ ჩვენი რეალისტური ფოტოების ნახვისთანავე ხალხი გაიქცევა მაღაზიებში შარვლის ბოლო მოდელის საყიდლად“.

ასეა თუ ისე, ფაქტი ფაქტად რჩება: ბენეტონის ცნობადობა და მასთან ერთად გაყიდვები წლიდან წლამდე სტაბილურად იზრდება. აქვე გასათვალისწინებელია ისიც, რომ კომპანია თავისი კონკურენტებისგან განსხვავებით, რომლებიც მილიონებს ხარჯავენ ეფექტიანი სარეკლამო კამპანიების შესაქმნელად, არასდროს არ იყენებს კომუნიკაციის ძვირადღირებულ საშუალებებს (მაგ: ტელევიზია). ამასთან, კომპანიის იმიჯით და რეპუტაციით გამოწვეული ყურადღება საერთოდ ზედმეტს ხდის მათ მხრიდად რაიმე დამატებით ძალისხმევას. საკამრისია დაიწყოს ბენეტონის ახალი კამპანია და ის მაშინვე საზოგადოების ყურადღების ცენტრში ექცევა და მწვავე დიკუსიების საგნად იქცევა.

პოპულარობა, უფასო რეკლამა — ეს ყველაფერი იმას მიგვანიშნებს, რომ კომპანიის მარკეტინგული სტარტეგია საკამოდ ეფექტიანია. ბენეტონი მისდევს პრინციპს, რომელიც ნებისმიერი მარკეტინგის და რეკლამის სახელმძღვანელოში საკომუნიკაციო სტარტეგიის წარმატების ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან პრინციპად განიხილება. კერძოდ კი:

დაამყარეთ ემოციური კავშირი მომხმარებელთან, ანუ დაანახეთ ის, რაც მასში ემოციებს გამოიწვევს, დააფიქრებს, და შესაბამისად, დიდხანს დარჩება მის მეხსიერებაში.

ბენეტონმა სწორედ ასეთი „სუსტი წერტილი“ აღმოუჩინა საზოგადოებას. სოციალური პრობლემები და მათი გადაჭრის გზების ძიება დღეს მთელ მსოფლიოში აქტუალური თემაა. ადამიანი უსმენს იმას, ვინც მისთვის საინტერესო თემაზე ლაპარაკობს. გარდა ამისა, ზოგადად ყურადღებას და ხშირად მოწონებასაც იპყრობს ის, ვინც მასისგან გამოირჩევა, ვინც თამამია, საკუთარ თავში დარწმუნებული, ვისაც აქვს საკუთარი აზრი და მტკიცედ იცავს მას. თუ გავითვალისწინებთ იმასაც, რომ კომპანია რადიკალურად განსხვავდება თავისი კონკურენტებისგან, მაშინ ადვილად გასაგები გახდება ხალხის ინტერესი მის მიმართ. ინტერესი კი მოქმედებისკენ უბიძგებს, ხოლო მოქმედება განაპირობებს კომპანიის წარმატებას.

შესაძლებლობების ზღვარზე

ძალიან რთულია გახვიდე საკუთარი შესაძლებლობების ზღვარზე, გააკეთო ის, რისი გაკეთებაც წარმოუდგენლად მიგაჩნდა, „ახტე საკუთარ თავზე მაღლა“... თუმცა, გაცილებით უფრო რთულია, ეს ყველაფერი სხვებს გააკეთებინო, შეუქმნა საკუთარ თანამშრომლებს ისეთი გარემო, რომელშიც თითოეული მათგანი შემოქმედებითი რესურსების ამოუწურავი წყარო გახდება...

ალბათ, არაერთხელ ვყოფილვართ ისეთ სიტუაციაში, როცა მთელი ჩვენი ინტელექტუალური შესაძლებლობების გამოყენება გვჭირდება ამა თუ იმ რთული საკითხის გადასაწყვეტად. ჩვენ ვგრძნობთ საკითხის უდიდეს მნიშვნელობას და ნებისმიერი ხმაური თუ უწესრიგობა, რაც სხვა შემთხვევებში გონებას გაგვიფანტავდა, ხელს ვერ გვიშლის ბოლომდე კონცენტრირებაში. ვერ გვიშლის იმიტომ, რომ ჩვენი ტვინი, მთელი ჩვენი ყურადღება, მთელი ცნობიერება გადასაჭრელი პრობლემის ლაბირინთებში დახეტიალობს და გამოსავალს ეძებს, ეძებს გადაწყვეტილებებს, რომლებიც ერთი ხელის მოსმით გააქრობს ამ ლაბირინთებს და ყველაფერს ნათელს მოჰფენს. როცა პრობლემა, რომელზეც ჩვენი ტვინი ასეთი მონდომებით მუშაობს, განსაკუთრებულად რთულია, ჩვენ ხშირად თავს ვანებებთ ფიქრს, უფრო სწორედ იძულებულები ვართ, რომ ასე მოვიქცეთ, რადგან გამოსავალს ვერ ვხედავთ. გადის დრო და ჩვენს გონებაში თითქოს რაღაც ნათდება – ჩვენ ვპოულობთ პასუხებს კითხვებზე, რომლებზეც ცოტა ხნის წინ ამაოდ ვიმტვრევდით თავს, თანაც მაშინ, როცა ამას ყველაზე ნაკლებად ველოდით. თუმცა, ასეთი „გამონათება“ ყოველთვის როდი ხდება...

გიცდიათ ოდესმე იმის წარმოდგენა, რომ თქვენ მეცნიერი ხართ, არქიმედეს, ნიუტონის ან აინშტაინის შთამომავალი, და მოღვაწეობთ ისეთ ორგანიზაციაში, სადაც თქვენი ძირითადი მოვალეობა განსაკუთრებულად რთული პრობლემების გადაწყვეტაა, ან ისეთი აღმოჩენების გაკეთება, რომელთაც სამყაროს შეცვლა თუ არა, ადამიანებისა და სხვადასხვა კომპანიების ცხოვრების გაიოლება მაინც შეუძლია? ალბათ – არა!

ახლა კი წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ მეცნიერი კი არა, ხართ ადამიანი, რომელიც მათ ხელმძღვანელობს. თქვენ მუშაობთ კომპანიაში, რომლის წარმატებაც „შეშლილი“ მეცნიერების ტვინების „გამონათებებზეა“ დამოკიდებული. შეშლილი კი ალბათ იმიტომ, რომ სწორედ ასეთები იყვნენ არქიმედეც და ნიუტონიც, ყოველ შემთხვევაში მათი გარემოცვისთვის მაინც. ბევრი, ალბათ, არ ისურვებდა ასეთ მდგომარეობაში აღმოჩენას, თუნდაც იმიტომ, რომ ძალიან რთულია აიღო პასუხისმგებლობა იმაზე, რისი მართვაც ისეთივე წარმოუდგენელია, როგორც ბუნებრივი სტიქიებისა. არადა, ამ სტიქიებზეა დამოკიდებული წარმატება თქვენი კომპანიისა, რომლის ძირითადი პროდუქტი გამოგონებებია, რომლის მოგების 80% ბოლო 4 წელიწადში შექმნილ პროდუქციაზე მოდის და რომელიც თავს ანებებს იმ პროდუქტების წარმოებას, რისი ათვისებაც კონკურენტებმაც მოახერხეს. ალბათ, ბევრი არ მოისურვებდა ასეთი პასუხისმგებლობის აღებას, ყოველ შემთხვევაში ისინი მაინც, რომლებიც ფიქრობენ, რომ „თუ გინდა საქმე კარგად გამოვიდეს, ეს საქმე თვითონ უნდა გააკეთო“. მაგრამ ასე ხომ არც ერთი საღად მოაზროვნე მენეჯერი აღარ ფიქრობს. მენეჯერი, ოღონდ არა პროფესიით, არამედ ნატურით, შემართებით, მსოფლმხედველობით. სწორედ ასეთ დახასიათებაში ჯდება 50 წლის ენერგიული, მინიატურული კოლუმბიელი ქალბატონი ლინა ეჩევერია, რომელმაც თავისი კარიერა სამხრეთ ამერიკის ჯუნგლებში დაიწყო, სადაც უძველეს ლავებს სწავლობდა. დღეს ლინა ზედამხედველია უძველესი ტრადიციების მქონე სამეცნიერო ცენტრისა, სადაც უკვე „შემოქმედებითი ვულკანების“ მართვა უწევს. იგი „დირიჟორობს“ იმ მეცნიერებს, რომელთა აღმოჩენებმა კომპანიას მოგება უნდა მოუტანოს, თანაც, არც ისე ცოტა...

ამბიციები

კომპანია „ქორნინგი“ საუკუნე ნახევრის წინ დაარსდა, მისი საქმიანობა კი, მოკლედ რომ ვთქვათ, მინას უკავშირდება. ამ

კომპანიამ დაამზადა პირველი შუშის ნათურა, რომელიც ედისონმა გამოიგონა. მათვე გამოიგონეს ამ ნათურის დამამზადებელი მანქანა, მაგრამ ცოტა ხანში მათ შეწყვიტეს ნათურების წარმოება.

1950 წელს „ქორნინგმა“ გამოიგონა და სერიულ წარმოებაში გაუშვა პირველი მინის მილაკი ფერადი ტელევიზორებისთვის, მაგრამ მისი წარმოება დიდხანს არ გაუგრძელებია.

ცოტა ხანში მათ დაამზადეს პირველი შუშის თერმომეტრი, რომლითაც თითქმის მთელ მსოფლიოს ამარაგებდნენ. შემდეგ კი გამოიგონეს საკვების გაყინვის და, უფრო მეტიც, მისი ღუმელში, იქიდან კი სუფრაზე მოხვედრის სისტემა, რომელმაც ძალზე ბევრ დიასახლისს გაუადვილა ცხოვრება. თუმცა ეს პროდუქტები კომპანიისთვის უკვე წარსულს ჩაბარდა.

დღეს კომპიუტერების და ინტერნეტის ციებ-ცხელებაა, მაგრამ არანაირი კომპიუტერული ქსელი არ იარსებებდა, „ქორნინგში“ ახალი პროდუქტი – ოპტიკური ბოჭკო რომ არ გამოეგონებინათ. სწორედ ამ სიახლის საფუძველზე შეიქმნა ის სადენები, რომლებშიც მოძრაობა დაიწყო ინფორმაციის ნაკადმა...

ეს კომპანია თითქოს ულევი შემოქმედებითი ენერგიითა დამუხტული, იგონებენ და იგონებენ სულ ახალ-ახალ რაღაცეებს, კონკურენტებიც კი ვერ აწუხებენ, რადგან როგორც კი სხვა კომპანიები მისი ნაწარმის ათვისებას იწყებენ, „ქორნინგი“ წყვეტს მის გამოშვებას და ამით თავს იძულებულს ხდის, რომ ახალი აღმოჩენები გააკეთოს, რადგან წინააღმდეგ შემთხვევაში გადარჩენა არ უწერია. ეს არის ამ კომპანიის ფილოსოფიაც და ცხოვრების წესიც, რომლითაც უკვე 150 წელია მოღვაწეობს, თანაც საკმაოდ წარმატებით – 2004 წელს მისმა წლიურმა შემოსავალმა 5 მილიარდი დოლარი შეადგინა, 2005 წლისთვის კი ეს მაჩვენებელი 20 მილიარდამდე გაიზარდა.

როგორც ხედავთ, „ქორნინგი“ საკმაოდ ამბიციური კომპანიაა, მისი წარმატებაც მთლიანად სამეცნიერო კვლევითი ცენტრის (სახელად "Sullivan Park") პროდუქტიულ მუშაობაზეა დამოკიდებული, სადაც 1200 მკვლევარი მუშაობს და რომლის შენახვაზეც ყოველდღიურად 2 მილიონი დოლარი იხარჯება. საკმაოდ შთამბეჭდავი თანხებია, არა? ახლა შეიძლება გასაგები იყოს, რატომ არიან კომპანიის ხელმძღვანელები ასეთი ოპტიმისტები მომავალ

შემოსავლებთან დაკავშირებით – რაც უფრო მეტ ინვესტირებას აკეთებ, მით უფრო მაღალი უკუგების იმედიც გაქვს, მაგრამ „ქორნინგში“ ხომ ყველაფერი ასე მარტივად არ არის... როგორ გინდა, „აიძულო“ მეცნიერი, რაღაცა გამოიგონოს? შენ ხომ ვერასოდეს გააკონტროლებ მის ტვინში მიმდინარე პროცესებს, ან საიდან შეგიძლია მიიღო იმის გარანტია, რომ ერთ მშვენიერ დღეს ამ ტვინში „გამონათება“ მოხდება და ისეთი იდეა დაიბადება, რომელიც სამყაროს შეცვლის? ცხადია, რომ სიტყვა „იძულება“ აქ აბსოლუტურად უადგილოა. მაშინ, იქნებ მოვანდომოთ, ან ვუბიძგოთ ჩვენს მეცნიერებს, რომ ახალი და ღირებული აღმოჩენები გააკეთონ, მაგრამ როგორ???

ალბათ, არა ერთხელ ჩაფიქრებულა ამ კითხვაზე ლინა ეჩევერია, მანამდე კი მისი წინამორბედები, სამეცნიერო ცენტრის „დირიჟორები“, რომლებსაც ახალი აღმოჩენების „პროვოცირება“ თუ „სტიმულირება“ ევალებოდათ კომპანიაში. თუმცა, ამ კითხვაზე ღირსეული პასუხის პოვნა რომ შევძლოთ, ჯერ სხვა შეკითხვებს უნდა ვუპასუხოთ: რატომ ვერ იყენებენ ადამიანები საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმუმს, რატომ არ იხარჯებიან ბოლომდე?

დავფიქრდეთ იმაზე, თუ როგორია ჩვეულებრივი ადამიანის რიგითი დღე: იღვიძებს, მოწესრიგდება, წავა სამსახურში, იმუშავებს, ბრუნდება სახლში და მეორე დღეს ისევ ყველაფერს თავიდან იწყებს. გადის დრო და ამ ჩვეულებრივ ადამიანს ბეზრდება ერთფეროვნება და ეძებს მისთვის რაღაც ახალს და საინტერესოს. თუ ვერ პოულობს, იწყება პრობლემები: სამუშაო პროცესი რუტინად გადაიქცევა ხოლმე, პროდუქტიულობა სტაბილურად იწყებს შემცირებას, და პიროვნება, რომელიც კარიერის დასაწყისში მთელი გულითა და სულით იყო ჩართული სამუშაო პროცესში, თანდათან სრულიად ინდეფერენტული ხდება მისი შედეგების მიმართ. ეს ყველაფერი, ბუნებრივია, აისახება კომპანიის ეფექტიანობაზე. იწყება დამნაშავეების ძებნა და ყველაზე „დიდი ჯოხი“, როგორც წესი, ყველაზე „დაბალ ღობეზე“ გადატყდება ხოლმე. ამის შემდეგ სიტუაცია კალაპოტში დგება, თუმცა დროებით. ცოტა ხანში ყველაფერი თავიდან იწყება: ჩვეულებრივი ადამიანი და მისი რიგითი დღე...

ეს პრობლემა, ალბათ, ყველა კომპანიისთვის არის ნაცნობი, ალბათ, ყველას ესმის მისი მნიშვნელობა და შესაბამისად, ყველა თავისებურ რეცეპტებს ეძებს მის წინააღმდეგ. ასორმოცდაათწლიანი არსებობის მანძილზე „ქორნინგმაც“, სხვა ყველაფერთან ერთად,

მრავალი ასეთი რეცეპტი გამოიგონა და გამოიყენა, და მიაგნო იმ პრინციპებს, რომლებიც საშუალებას აძლევს, ჰყავდეს მონდომებული და კომპანიის წარმატებაზე მზრუნველი პერსონალი, მეცნიერები, რომლებიც ყოველდღიურად 100-მდე ახალ გამოგონებას „ჩუქნიან“ კომპანიას.

თავისუფლება და სიხალისე

„ქორნინგის“ სამეცნიერო ცენტრი, რომელიც „სალივანის პარკის“ სახელით არის ცნობილი ნიუ-იორკის ერთ-ერთ გორაკზეა განლაგებული. ამ ცენტრში 1200 მეცნიერ-მკვლევარი მუშაობს; თუმცა, ეს 1200 ადამიანი ჩვეულებრივი მეცნიერები არ არიან: მუდამ ჩაფიქრებულები, დიდი მრგვალი სათვალეებით, სივრცეში მიპყრობილი უაზრო თვალებით, თითქოს რეალურ სამყაროსთან კავშირი აქვთ გაწყვეტილი. ყოველდღიურად ახალ-ახალ სამეცნიერო ჟურნალ-გაზეთებში ქექვის მაგივრად, მათი უნივერსიტეტელი კოლეგებისგან განსხვავებით, ისინი შეიძლება ჭორაობით, საყვარელი მუსიკის მოსმენით ან უცხო ენის თვითმსწავლელის კითხვით იყვნენ გართულნი. ნუთუ შესაძლებელია, რომ მეცნიერს, რომელიც სამსახურში 2 საათით გვიან მიდის მხოლოდ იმიტომ, რომ დერეფნებში კოლეგებს ეჭორავება, მკვლევარს, რომელიც სამუშაო დროის დიდ ნაწილს საყვარელი კონსერვით პირის ჩატკბარუნებას ან კლასიკური მუსიკის მოსმენას უთმობს, ჰქონდეს მაღალი შედეგები? როგორ შეიძლება კომპანია ასეთ ადამიანებზე მილიონობით დოლარს ხარჯავდეს? ამ კითხვაზე პასუხის გაცემა „ქორნინგში“ ყველაზე უკეთ ჯინსებში გამოწყობილ ქალბატონს შეუძლია, რომელიც მოკლედ შეჭრილ იასამნისფერ თმას ატარებს და აქტიურად არის ჩაბმული მეცნიერებთან ჭორაობასა და ოხუნჯობებში. ეს ქალბატონი ლინა ეჩევერიაა, სამეცნიერო ცენტრის ხელმძღვანელი. მისი პასუხი კი მარტივია: ახალ აღმოჩენებს ჰაერივით სჭირდება თავისუფლება, მხიარულება და სიხალისე (წარმოიდგინეთ, რამდენი რამე დაიკარგებოდა ისააკ ნიუტონს 24 საათი თავის ლაბორატორიაში რომ ემუშავა: ერთ მშვენიერ დღეს არ დაჯდებოდა ხის ქვეშ, არ დაეცემოდა ვაშლი და ვერ აღმოაჩენდა გრავიტაციის კანონს).

თავისუფლება და სიხალისე აუცილებელია თანამშრომლებისთვის. სამსახურში მოსვლის შემდეგ უნდა ავიწყდებოდეს, რომ გარეთ რამე პრობლემა არსებობს, მას მხოლოდ საკუთარი საქმე უნდა

ახსოვდეს, საქმე, რომელსაც ხალისით და ინტერესით გააკეთებს, საქმე, რომელიც თვითონ აირჩია... კომპანიაში სპეციალური ორი საათიც კია გამოყოფილი, რომელსაც „გიჟობის საათებს“ უწოდებენ. პარასკევს შუადღისას ყველა მეცნიერს უფლება აქვს აკეთოს ის, რაც მოესურვება, იმუშაოს თუნდაც ყველაზე გიჟურ და უტოპიურ იდეებზეც კი, და რამდენადაც გასაკვირი არ უნდა იყოს, ახალი აღმოჩენების დიდი ნაწილი სწორედ ამ ორი საათის განმავლობაში კეთდება...

„ვზრუნავთ ერთმანეთზეც და სხვებზეც“...

და ეს ცარიელი სიტყვები სულაც არ არის. ამაზე ისიც მეტყველებს, რომ აქ მენეჯერი უფროსთან არ ასოცირდება, ის პირველ რიგში მეგობარია, რომელსაც საჭირო დროს საჭირო რჩევის მოცემა შეუძლია. მათ ურთიერთობებში სითბო და უბრალოება იგრძნობა. ლინა ეჩევერია ყოველდღე აკითხავს თავის მეცნიერებს სამუშაო ადგილებზე, ესაუბრება ცხოვრებაზე, პირად პრობლემებზე, ყურადღებით უსმენს თითოეულ მათგანს და ცდილობს, რომ საუკეთესო მეგობარი იყოს თითოეული მათგანისთვის.

მეცნიერები კარგად გრძნობენ კომპანიის მზრუნველობას, გრძნობენ, რომ ერთიანი ორგანიზმის ნაწილები არიან, და ცდილობენ, რომ ყველაფერი გააკეთონ მისთვის. მათ კარგად აქვთ გააზრებული, რომ თუ მოწოდების სიმაღლეზე არ იქნებიან კომპანია უუნარო გახდება, და შესაბამისად, მათზეც ვეღარავინ იზრუნებს.

ყველაზე მნიშვნელოვანი კი ის არის, რომ „ქორნინგელები“ საკუთარ საქმედ საზოგადოების კეთილდღეობაზე ზრუნვას მიიჩნევენ. მათ ესმით, რომ ყოველი ახალი წარმატებული გამოგონება ახალი სამუშაო ადგილების შექმნას და მრავალი ადამიანისთვის ცხოვრების გამარტივებას ნიშნავს. სწორედ ეს არის მათთვის ყველაზე ძლიერი მოტივატორი, რომელიც აიძულებს, რომ ბოლომდე გამოიყენონ საკუთარი პოტენციალი.

სპორტული აზარტი – გამარჯვებულის სული

რა შეიძლება იყოს მთამსვლელისთვის ახალი მწვერვალის დაპყრობის სურვილზე უფრო მნიშვნელოვანი? რა შეიძლება იყოს

სპორცმენისთვის გამარჯვებაზე, ჩემპიონობაზე, ახალი რეკორდების დამყარებაზე უფრო ძლიერი მოტივი?

სპორტული აზარტი „ქორნინგის“ მეცნიერებისთვისაც არ არის უცხო. მის ისტორიაში არაერთხელ ყოფილა მომენტი, როცა მეცნიერები, ერთი შეხედვით, გადაუჭრელი პრობლემის წინაშე მდგარან. ურთულესი ტექნოლოგიური პრობლემის გადაწყვეტისთვის მუშაობა დღედაღამ მიმდინარეობდა, შედეგი კი არ ჩანდა. ხმებიც კი დადიოდა, რომ უწინ ჯოჯოხეთი განათდებოდა, ვიდრე ისინი ამ პრობლემას გადაჭრიდნენ. მაგრამ „ქორნინგელები“ არ ნებდებოდნენ, მუშაობას აგრძელებდნენ და საბოლოოდ აღწევდნენ მიზანს – ისინი ყოველთვის გამარჯვებული რჩებოდნენ.

მიღწეულმა წარმატებებმა თანამშრომლებს გამარჯვებულის მენტალიტეტი ჩამოუყალიბა. დღეს „ქორნინგში“ ფიქრობენ, რომ თუ სათანადოდ მოინდომებენ, ისინი სამყაროსაც გადაატრიალებენ...

ფაქიზი კონტროლი

უდიდესი ბედნიერებაა, როდესაც შენი თანამშრომლები შეუზღუდავი შემოქმედებითი ენერგიის მქონე ადამიანები არიან. შენ მათ სრულ თავისუფლებას ანიჭებ, ცდილობ, რომ ხალისიანები იყვნენ, აძლევ იმის კეთების უფლებას, რაც თვითონ აინტერესებთ, არაფრით არ ზღუდავ. სხვანაირად ხომ არც შეიძლება?! წარმოგიდგენიათ დროში შეზღუდული რუსთაველი ან ლაბორატორიაში გამომწყვდეული ფიროსმანი?! „ქორნინგში“ ხომ მეცნიერები ხელოვანებთან არიან გაიგივებულნი. მაგრამ ვინ მოგვცემს იმის გარანტიას, რომ თავისუფლება ქაოსში არ გადაიზრდება? „ქორნინგში“ მიხვდნენ, რომ მოქმედების თავისუფლება არ გამორიცხავს დისციპლინას, არ გამორიცხავს პასუხისმგებლობას, არ გამორიცხავს თუნდაც სიმკაცრეს. კონტროლი ყველას სჭირდება. ლინა ეჩევერიასაც და „ქორნინგის“ სხვა ხელმძღვანელ პირებსაც ეს კარგად ესმით. კომპანიაში მოქმედებს კონტროლის სისტემა, რომელსაც შეიძლება დაერქვას „კონტროლი შედეგების მიხედვით“. ყოველი მეცნიერი თვის ბოლოს ვალდებულია ანგარიში ჩააბაროს თავისი დროითი რესურსების ხარჯვის შესახებ. მკვლევართა მუშაობა მუდმივად მოწმდება შედეგების მიხედვით და კეთდება სათანადო შეფასებები. თუმცა აქ ისიც კარგად ახსოვთ, რომ რაც უფრო შემოქმედებით სამუშაოსთან გვაქვს საქმე, მით

უფრო სათუთი უნდა იყოს კონტროლიც და ზედამხედველობაც, რათა არ შექმნას ჩარჩოები, არ მოკლას ის ნაპერწკალი, რომელიც შეიძლება გონების „გამონათებაში“ გადაიზარდოს. მათზე ხომ კომპანიის ბედია დამოკიდებული...

„ქორნინგში“ არ მუშაობენ ჩვეულებრივი ადამიანები, რომელთა რიგითი დღეც გაღვიძებას, მოწესრიგებას, სამსახურში წასვლას, მუშაობას, სახლში დაბრუნებას და მეორე დღეს ყველაფრის ისევ თავიდან გამეორებას, ცოტა ხანში კი ამ ყველაფრის მობეზრებას, სამუშაოს რუტინად გადაქცევას, პროდუქტიულობის სტაბილურად შემცირებას და საკუთარი კომპანიის მიმართ ინდეფერენტულ დამოკიდებულებას უკავშირდება. აქ არ არსებობს რიგითი დღეები, აქ ყოველი დღე სახალისო და საინტერესოა, აქ მენეჯმენტი არასოდეს სვამს შეკითხვას: რატომ ვერ იყენებენ საკუთარ პოტენციალს თანამშრომლები, რატომ არ იხარჯებიან ბოლომდე? არ სვამს იმიტომ, რომ მათ დიდი ხნის წინ გასცეს მათზე პასუხი. პასუხი კი საკმაოდ მარტივია: იმისთვის, რომ თანამშრომლებმა სრულად გამოიყენონ საკუთარი პოტენციალი, მიანიჭე მათ თავისუფლება, დაე, აკეთონ ის, რაც ყველაზე მეტად აინტერესებთ, რადგან ამას ყველაზე უკეთ გააკეთებენ; შეეცადე, შეუქმნა ისეთი გარემო, რომელიც ყველა პრობლემას დაავიწყებთ, რადგან წინააღმდეგ შემთხვევაში ისინი ვერ შეძლებენ სრულად კონცენტრირებას; იყავი მათი საუკეთესო მეგობარი, რადგან მხოლოდ ასე შეგიძლია მოიპოვო ნდობა და ერთგულება; შეეცადე კარგად დაანახო მათ საკუთარი მიღწევების მნიშვნელობა... ერთი სიტყვით, გააკეთე ყველაფერი იმისთვის, რომ მათ თავი ბედნიერად იგრძნონ, რადგან მხოლოდ ბედნიერ ადამიანს შეუძლია იშრომოს საკუთარი შემოქმედებითი შესაძლებლობების ზღვარზე და მოახდინოს ნამდვილი სასწაულები.

კომპანია „ქორნინგმა“ ბევრი საინტერესო და მნიშვნელოვანი აღმოჩენა გააკეთა არსებობის მანძილზე, მაგრამ მისი ერთი აღმოჩენა ოქროს ასოებით ჩაიწერება მენეჯმენტის განვითარების ისტორიაში:

იზრუნე საკუთარი თანამშრომლების ბედნიერებაზე, იზრუნე ისე, როგორც შეგიძლია, და დარწმუნებული იყავი, რომ ისინი ყველაფერს გააკეთებენ შენი წარმატებისთვის!

წუთშესვენების გარეშე

თქვენი აზრით, შეიძლება თუ არა, რომ იქ სადაც, ყველაფერი ტრადიციულია და ტრადიციულობის გამო არატრადიციულად არავინ არაფერს განიხილავს, გამოიყენო ბიზნესის სრულიად არატრადიციული ფორმა? შეიძლება თუ არა, რომ ამ ბიზნესმა გაამართლოს და საკუთარი არატრადიციულობის გამო ეფექტიანობით გადააჭარბოს ყველა ტრადიციულს? იტყვით, რომ არ იცით, ან – არა! სინამდვილეში, ისეთ ტრადიციულ ქვეყნებშიც კი, როგორიც ინგლისია, ხდება ზომაზე მეტად არატრადიციული ფაქტები: საუკეთესო ბანკი "First Direct"-ი ტრადიციების „მოყვარულ“ ინგლისელ კლიენტებს წუთშესვენების გარეშე, 365 დღის 24 საათის განმავლობაში ემსახურება!!!

თქვენი აზრით, შეიძლება თუ არა, რომ იქ სადაც ყველაფერი ტრადიციულია და ტრადიციულობის გამო არატრადიციულად არავინ არაფერს განიხილავს, გამოიყენო ბიზნესის სრულიად არატრადიციული ფორმა? შეიძლება თუ არა, რომ ამ ბიზნესმა გაამართლოს და საკუთარი არატრადიციულობის გამო ეფექტიანობით გადააჭარბოს ყველა ტრადიციულს? იტყვით, რომ არ იცით, ან — არა! სინამდვილეში, ისეთ ტრადიციულ ქვეყანაშიც კი როგორიც ინგლისია, ხდება ზომაზე მეტად არატრადიციული ფაქტები: საუკეთესო ბანკი "First Direct"-ი ტრადიციების „მოყვარულ“ ინგლისელ კლიენტებს წუთშესვენების გარეშე, 365 დღის 24 საათის განმავლობაში ემსახურება!!!

ინფორმაცია განსჯისთვის

ინგლისი, 1988 წელი, შემოდგომის ლონდონის საქმიანი ქუჩები, დაფიქრებული, თუმცა ბედნიერი სახის ადამიანები, სწორი ცხვირებით, მკაცრი ინგლისური თვალებით.. ყველა შინ მიიჩქარის, დღის ბოლოა, ასე ხუთი საათის მისადგომები. ტერი უილიამსიც, ისევე როგორც მრავალი ადამიანი იმ საღამოს, ჩქარი ნაბიჯით გამოვიდა საკუთარი ფირმის ოფისიდან და მომსახურე ბანკის შენობისკენ გაემართა მიმდინარე ფინანსური ლიკვიდობის გასამყარებლად. მდიდარი მამის შვილი, რომელიც ნიკელებით დამშვენებული როლს-როისის გარდა სხვა მანქანაში არ ჯდებოდა, ბავშვობიდანვე ვერ ეგუებოდა ტრადიციულ ინგლისური პომპეზურობას. იგი სტუდენტობის ბოლომდე „ჰონდას“ იაფასიანი მოპედით სარგებლობდა, რომელიც მოხერხებულობასთან ერთად, ძალზე ცოტა საწვავს მოიხმარდა. სასწავლებლის დამთავრების შემდეგ ტერიმ მოპედი 50 გირვანქად ერთ ინდოელ სტუდენტს მიჰყიდა და მას შემდეგ ჩვეულებრივი საზოგადოებრივი ტრანსპორტის გარდა, ტაქსში მხოლოდ ხუთჯერ თუ იჯდა, მხოლოდ მაშინ, როდესაც ძალიან ჩქარობდა...

იმ დღეს ტერის არსად ეჩქარებოდა, უბრალოდ პარასკევ საღამოს ბავშვობის მეგობართან ლუდის დალევა ჰქონდა გადაწყვეტილი... ოფისიდან გამოსვლის შემდეგ ათ წუთში ტერი ბანკის შენობასთან იდგა და საკუთარ საათს დაჰყურებდა, რომელზეც ხუთი საათი და ორი წუთი იყო, ხოლო ბანკის უზარმაზარ რკინის კარებზე მუქი ლურჯი ასოებით ეწერა: „დაკეტილია“. ტერის ბევრი არ უფიქრია, საფულედან პლასტიკური ბარათი ამოიღო და ბანკის შენობის სიახლოვეს განთავსებულ ბანკომატს მიაშურა. ბარათი ბანკომატის სპეციალურ ბუდეში მოათავსა და პინ კოდი აკრიფა. ბანკომატმა ტერის პირადი ანგარიში გახსნა, თუმცა მოთხოვნილი თანხის გაცემაზე ინგლისური თავაზიანობით უარი განუცხადა და მიზეზად პირად ანგარიშზე საკმარისი თანხის უქონლობა დაასახელა...

იმ საღამოს ჩვეულებრივ უდარდელი ტერი ცოტათი უკმაყოფილო საკუთარი თავით თუ ბანკის მომსახურების ხანგრძლივობით, პატარა ლუდხანაში იჯდა მეგობართან და სიამოვნებით წრუპავდა ლუდს, გონებაში კი სინდისი ქენჯნიდა, რომ ზომაზე მეტად პუნქტუალურმა, სამსახურიდან ცოტათი ადრე გამოსვლა

ვერ მოახერხა. ნანობდა, რომ ბანკს ვერ მიუსწრო და მის არც თუ შეძლებულ მეგობარს იმ საღამოს ლუდის ფულის გადახდა მოუწია. თანაც, წინ უიკენდი ელოდა და რამდენიმე ვიზიტი ჰქონდა დაგეგმილი.

ტერი ამ უსიამოვნო თუ კურიოზული ფაქტის შემდეგ რამდენიმე თვის თავზე, სწორედაც პარასკევ საღამოს, სანდომიანი სახის გოგონამ შეაჩერა, ბოდიში მოუხადა და რამდენიმე კითხვის დასმის უფლება სთხოვა. მუყაოს პაკეტებით დატვირთული ტერი დინჯად მოტრიალდა, პაკეტები სუპერმარკეტის პატარა ურიკაში ჩადო და მომღიმარი სახით მოუბრუნდა ინტერვიუერს. კითხვები საბანკო მომსახურებას და კონკრეტულად ტერის განყოფილებას ეხებოდა. გოგონა ცდილობდა დაედგინა, რამდენად ხშირად, რა საბანკო მომსახურებით და რა ფორმით სარგებლობდა ტერი. პასუხები მარტივი იყო: შემნახველი ანაბარი, საკრედიტო ბარათი. სარგებლობდა მხოლოდ ამ ორით. ბანკში მიდიოდა იშვიათად, ძირითადად ხუთი საათისთვის იმის შიშით, რომ ბანკის კარი დაკეტილი დახვდებოდა. ბანკებში აღიზიანებდა მისთვის არაფრისმთქმელი ძვირფასი ავეჯი, იატაკი და სხვა აქსესუარები. მისთვის უფრო მნიშვნელოვანი იქნებოდა, თუ ამის ნაცვლად ბანკი როგორმე შეძლებდა და მომსახურებას ერთი საათით გაახანგრძლივებდა ან სულაც გამოყოფდა რამდენიმე ოპერატორს გახანგრძლივებული სამუშაო საათებით...

შესაძლებლობა

მარკეტინგული და სოციოლოგიური კვლევების სააგენტო „მორი“, საბანკო მომსახურების კვლევის ანგარიში, დამკვეთი "Midland Bank"-ი, ამოიკითხა მსხვილი ასოებით გაკეთებული წარწერა მაიკლ ტეილორმა და სქელტანიანი ანგარიში გადაშალა. მას კვლევის მიზნისა და მეთოდების ნაწილში არაფერი არ წაუკითხავს. სარჩევში სასწრაფოდ კვლევის შედეგები მოეძებნა და მოხერხებული მოძრაობით გადაშალა სწორედ ის გვერდი.

მაიკლმა იმ დღეს გვიანობამდე ვერ მოსწყვიტა თვალი იმ კვლევის შედეგების კითხვას, რომელიც საბანკო მომსახურებით, ზოგადად ინგლისური საზოგადოების კმაყოფილებას ეხებოდა. იმ წამს ტრადიციულად მოაზროვნე მაიკლისთვის, რომელიც "Midland Bank"-ის მარკეტინგისა და გაყიდვების დეპარტამენტს

კურირებდა, საკმაოდ განმაცვიფრებელი და ცოტათი გამაღიზიანებელიც აღმოჩნდა საშუალოშემოსავლიანი, საშუალო ასაკის ინგლისელი რესპოდენტების დამოკიდებულება და მოთხოვნები საბანკო მომსახურების მიმართ. მათი უკმაყოფილება ცხადი იყო, თუმცა გაკვირვებას იწვევდა მათი ბანკთან შეხების დრო — ისინი უმეტესად საღამოს, საკმაოდ იშვიათად მოდიოდნენ მომსახურე ბანკის ოფისებში, ძირითადად არასამუშაო საათებში და სრულიად არაფრად არ მიაჩნდათ მომსახურების მდიდრული გარემო. გამოკითხულთა უმეტესობას ასეთი მოსაზრებები ჰქონდა: „იქნებ ცოტა გვიანობამდე მუშაობდეს, იქნებ მორიგე ოპერატორი დანიშნონ, ან სულაც ტელეფონით მოგვემსახურონ“... მაიკლმა ანგარიშში რამდენიმე კლიენტის ციტატად ჩანიშნული მოსაზრებაც წაიკითხა და მათ შორის ტერი უილიამსის სიტყვებიც ენიშნა.

„ელიზაბეტ, თუ შეიძლება ყავა შემომაწოდეთ“, ჩასძახა მდივნის ტელეფონს მაიკლმა, თუმცა იმ წამსვე გაახსენდა, რომ მისი მდივანი სულ რაღაც ორიოდ საათის წინ თავაზიანად დაემშვიდობა და ოფისიდან გავიდა. „ნეტა მდივნები შეუსვენებლივ მუშაობდნენ“, გაიფიქრა მაიკლმა და ინსტიქტურად კედლის საათს შეხედა. საათზე თერთმეტის თხუთმეტი წუთი იყო. მაიკლი ადგა და გამოვიდა. ბანკში არავინ იყო. დაცვის თანამშრომელმა ჩვეულებისამებრ გაუღიმა და კარი მოუხურა. მაიკლი მომსახურე მანქანაში ჩაჯდა.

მოქმედება

მაიკლს მოსვენება დაუკარგა კვლევის ანგარიშში ამოკითხულმა ციტატებმა. როგორც ირკვეოდა, საბანკო სფეროს კლიენტების უზარმაზარ არმიაში მკვეთრად იყო გამოხატული საკმაოდ დიდი ჯგუფი, რომელიც ტრადიციებს არატრადიციულად უყურებდა. და მერე სად? ინგლისში, იქ სადაც ტრადიციები მეფობენ და არა მეფენი!

მაიკლს არც იმ ღამეს და არც მომდევნო რამდენიმე კვირის განმავლობაში წესიერად არ უძინია. ბუნებით მებრძოლსა და არცთუ გამოუცდელ მარკეტოლოგს კარგად ესმოდა მკაფიოდ დანახული შესაძლებლობების გამოყენების მნიშვნელობა საკუთარი ორგანიზაციისთვის. ამ შესაძლებლობებს, ალბათ, სხვა ბანკებიც ხედავდნენ, თუმცა ასევე ტრადიციულად უკეთებდნენ

იგნორირებას, რადგან საბანკო მომსახურება სამუშაო საათების მიღმა კლიენტების კაპრიზად და გადამეტებულ მოხოვნად მიაჩნდათ. სინამდვილეში მათ უკან თანამედროვე ინგლისის საბანკო ბაზრის საკმაოდ მსხვილი სეგმენტის პრიორიტეტული მოთხოვნილებები იდგა, რომელთა დაკმაყოფილებას დაუფარავად, გათვითცნობიერებულად თუ გაუთვითცნობიერებლად „მოითხოვდა“ მარკეტინგულ კვლევებში მონაწილე ყველა გამოკითხული...

შედეგი

როგორც აღმოჩნდა:

1. მსოფლიოში, ქართველების შემდეგ, ყველაზე მეტ დროს დღის განმავლობაში მობილურ ტელეფონს სწორედაც რომ ინგლისელები უთმობენ. 38 მილიონი ინგლისელიდან მეოთხედი დღეში 5 საათზე მეტს უთმობს მობილურით კომუნიკაციას
2. 56% არასდროს ტოვებს სახლს მობილურის გარეშე და მათგან 72% ყოველთვის კავშირშია სახლთან ან მეუღლესთან (მეგობართან)
3. 51% ყოველთვის რეკავს ან იყენებს გამავალი ზარების სერვისს
4. 43% მობილური კავშირების მომხმარებლებისა მუდმივად იყენებს მოკლე ტექსტური შეტყობინებების სერვისს და ამის შედეგად ინგლისის საკომუნიკაციო სისტემაში ყოველდღიურად 120 მლნ მოკლე ტექსტური შეტყობინება მოძრაობს.

ალბათ, ძალიან შთამბეჭდავი ციფრებია იმისთვის, რომ ამ სტატისტიკის გათვალისწინებით და არსებული საბანკო მომსახურებით კლიენტების უკმაყოფილების გამო, რაიმე ჭკვიანური არ მოიფიქროს ადამიანმა. ჰოდა, მაიკლ ტეილორმაც დრო არ დაზოგა ამ მიმართულებით ფიქრში, ბრძოლითაც იბრძოლა და თავისიც გაიტანა. შედეგი – "First Direct" ბანკი, რომელსაც ინგლისში ყველაზე კმაყოფილი კლიენტები ყავს.

როგორ

მაიკლ ტეილორმა, ამ სიტყვების სრული მნიშვნელობით, მანამდე არ მოასვენა "Midland Bank"-ის დირექტორატი საკუთარი მოსაზ-

რებებით, იდეებითა და წინადადებებით, სანამ შუაგულ ინგლისში ერთი მეტად უცნაური საბანკო დაწესებულება არ დააარსებინა... 1989 წლის, 1 ოქტომბერს, დაახლოებით ერთი წლის შემდეგ, რაც ტერი უილიამსი მომსახურე ბანკმა და მისმა ბანკომატმა გააწბილა, ინგლისში გაიხსნა ბანკი, რომლის პირველი სარეკლამო სლოგანი ასე ჟღერდა: „უმაღლესი ხარისხის სწრაფი და მოხერხებული საბანკო მომსახურება 24 საათის განმავლობაში". ამ თამამმა სარეკლამო განცხადებამ 1 ოქტომბერსვე დაარეკინა ბანკის საკონტაქტო ტელეფონზე 1000 პოტენციურ კლიენტს, რომელთა აბსოლუტური უმრავლესობა საზოგადოების ის ნაწილი იყო, რომელიც გამოირჩეოდა პროდუქტებისა და მომსახურების უპირატესი მოხმარებით, ვისაც მიდრეკილება აქვს იყიდოს ახალი, ისარგებლოს გამორჩეულით, გადაიხადოს ცოტა ძვირი, მაგრამ ჰქონდეს გამორჩეული და კარგი... ასეთი კლიენტების არმიამ ბანკისთვის დღეს 1 მილიონს გადააჭარბა... ეს სწორედ ის ადამიანები არიან, რომლებიც ინგლისში არატრადიციულად უყურებენ ტრადიციებს. რატომ? თუნდაც იმიტომ, რომ მათი 77% სხვა ბანკების 41%-თან შედარებით მაღალ დონეზე ფლობს კომპიუტერს და მათთვის მოსახერხებელია ინტერნეტ ბანკინგი (Internet Banking), იმიტომ რომ ისინი ხშირად სარგებლობენ მობილური ტელეფონით და მათთვის, ტრადიციული ინგლისელისგან განსხვავებით ძალზედ მოსახერხებელია დარეკვა და თქმა: ჩარიცხეთ ამდენი, ან გადაურიცხეთ ამდენი...

ტრადიციული ბანკებისგან განსხვავებით, რომელთა უმრავლესობისთვის ძლიერი საბანკო ქსელი ხშირად უმთავრესი კონკურენტული უპირატესობაა, ამ ბანკს ოფისები მხოლოდ ორგან — ჰამილტონსა და ლიდსში აქვს. კლიენტი მათ იშვიათად თუ მიმართავს... არ იფიქროთ, რომ ამის გამო ბანკის მომსახურება მოუხერხებელი ან შეუძლებელია ქვეყანაში ან საზღვარგარეთ.. ბანკის კლიენტების უზარმაზარ არმიას შინ და გარეთ 36 000 ბანკომატი ემსახურება... რაც შეეხება პროდუქტებს, მას აქვს ნებისმიერი საბანკო პროდუქტი და მომსახურება, რომელიც შესაძლებელია ჰქონდეს თანამედროვე ბანკს... ასე რომ, ბანკს არ ჰყავს კლიენტი, რომელიც რაიმე სახის საბანკო მომსახურების აუცილებლობის გამო სხვა ბანკში დაიარებოდეს.

ამ უცნაური ბანკის ძირითადი ფილოსოფია ისაა, რომ იგი კლიენტების მოთხოვნილებებს მთლიანობაში ხედავს. იგი არ უყურებს

კლიენტებს ტრადიციულად და მიაჩნია, რომ არ შეიძლება კლიენტის საბანკო მოთხოვილებების განყენებულად განხილვა, ის მისი ცხოვრების ნაწილია. კლიენტს უნდა შეეძლოს ეს მოთხოვნილება მაშინ დაიკმაყოფილოს, როდესაც გაუჩნდება. ალბათ იმიტომ, რომ კლიენტების მოთხოვნილებებს აქ ასე სათუთად ეპყრობიან, მათი 87% აბსოლუტურად კმაყოფილია ბანკით, ალბათ, ამიტომ არის რომ ბანკის ყოველი 100 ახალი კლიენტიდან 82 ბანკის ძველი კლიენტების რეკომენდაციით არის მოსული და ბანკი სხვა ბანკების მასშტაბურ სარეკლამო კამპანიებთან შედარებით მცირე თანხებს ხარჯავს: კმაყოფილი კლიენტი ხომ კარგი რეკლამისა და საუკეთესო რეპუტაციის ყველაზე მძლავრი და ხანგრძლივმოქმედი ბერკეტია..

ალბათ, ძალიან ძნელია, რომ ინგლისში ზომაზე მეტად კონსერვატული ინგლისელები დაარწმუნო ამგვარი დისტანციური ტიპის საბანკო მომსახურების სანდოობაში... აქ, სადაც კლიენტი ვერასდროს ხედავს ვინ ემსახურება, როგორია მისი ქცევის და ჩაცმულობის სტილი, ვერ ხედავს მომსახურების გარემოს, რომელიც ალბათ ხშირად გადამწყვეტია, მას არ ექმნება არანაირი სტაბილურობის შეგრძნება, რომ ის, ვიღაც თუ რაღაც ინტერნეტში, მობილურის თუ ჩვეულებრივი ტელეფონის მიღმა საიმედოა, რეალურია და მას შეხება აქვს შენს ანგარიშებთან, ხშირად არც თუ მცირე თანხებთან და მას უნდა ენდო... ამიტომაც, ბანკისთვის უმნიშვნელოვანესია კლიენტების კმაყოფილება, რაც თამამად შეიძლება დასახელდეს ბანკის წარმატების განმაპირობებელ ფაქტორად იმ სწორად ნაპოვნ სეგმენტზე, რომლისთვისაც იდეაში მისაღებია ასეთი მომსახურება... საკმარისია ერთხელ მაინც დაგიცდეს ფეხი და შეგეშალოს რამე, რომ კლიენტი დაკარგულია, და რაც ყველაზე მეტად საგანგაშოა, კლიენტის უკმაყოფილება მოკლე ხანში უკმაყოფილების ქარიშხლად შეიძლება იქცეს ბანკისთვის.

სწორედ ამიტომ, რომ შემოსულ ზარზე კლიენტმა აბსოლუტურად ზუსტი, საქმიანი და კეთილგანწყობილი ტონით უნდა მიიღოს პასუხი, რომ მოკლე ტექსტური შეტყობინება უმალ უნდა დაკმაყოფილდეს შესაბამისი ოპერაციით, რომ ყველა საკომუნიკაციო სისტემა მთელი 24 საათის განმავლობაში 365 დღეს გამართულად უნდა მუშაობდეს, მენეჯმენტი დაუღალავად შრომობს... მომსახურების ხარისხი ამ შემთხვევაში ხომ მხოლოდ ოპერატო-

რის ხმით, ტექნოლოგიების, მომსახურე პერსონალისა და მხარდამჭერი ბლოკების ეფექტიანი თანამშრომლობის შედეგად იქმნება... ამიტომაც, 3600 კაცს შრომისა და დასვენების საუკეთესო პირობები აქვს... მათი ბავშვებისთვის ბანკის სახელზე გახსნილი საბავშვო ბაღიც ფუნქციონირებს.. პერსონალს აქ არაფერზე აქვს საზრუნავი კლიენტის გარდა... მას კაგად ესმის ბანკისთვის კლიენტის მნიშვნელობაც, უკმაყოფილო კლიენტს ბოდიშის მოსახდელადაც ვერ დაიჭერ, რადგან არც კი იცი, საიდან რეკავს, საიდან შედის ინტერნეტით მომსახურებაში ან საიდან გზავნის მესიჯს. პერსონალი ყოველთვის ცდილობს ყველაფერი გააკეთოს იმისთვის, რომ კლიენტი კმაყოფილი იყოს. კლიენტიც ყოველთვის ეხმარება ბანკს, როგორც მის საიმედო პარტნიორს საქმიანობის გაუმჯობესების მიზნით სხვადასხვა გამოკითხვებში მონაწილეობით. საქმიანობის განვითარება ხომ მხოლოდ კლიენტის აქტიური მხარდაჭერით და მხოლოდ მისი მოთხოვნილების გათვალისწინებით შეიძლება...

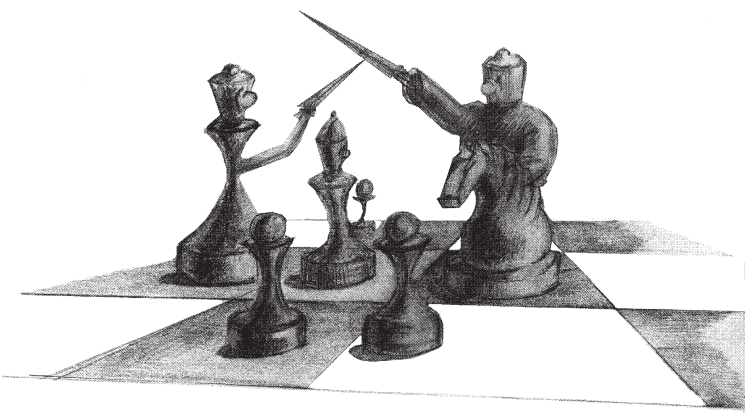
გარეშე თვალი

თითქოს არაფერია ახალი და უცხო სტატიაში... ასეთი ფაქტები ხშირია ჩვენს ცხოვრებაში, რაღაცა ახალი ყოველთვის საინტერესო და სასიამოვნო მოსასმენია პირველად. მაგრამ ამ ბანკის შემთხვევაში ცოტა სხვანაირად მოხდა. პროცესი უკუღმა დაიწყო და ბიზნესი პირდაპირ კლიენტის მოთხოვნილებებზე აიგო. იმ მოთხოვნილებებზე, რომლებიც უშუალოდ ასახავდა კლიენტის კონკრეტულ საჭიროებებს, რომლებიც მართლაც ქმნიდა ახალ შესაძლებლობებს... და რომელთა აღმოჩენაც ადვილი იყო. ამისთვის საჭირო იყო მოვლენებისთვის და ფაქტებისთვის ფართოდ დახუჭული თვალებით არ ეყურებინათ ადამიანებს, საკუთარი სტერეოტიპები დაეძლიათ და შემოქმედებითად ეფიქრათ. გამორჩეულნი ხომ ყოველთვის განსხვავებულ შედეგებს იღებენ...

ამ, თითქოს დაუჯერებელ და არალოგიკურ შემთხვევაშიც ადამიანებმა, ვისაც თავში მოუვიდა მისი დაარსება და განვითარება, სწორი ნაბიჯებით იარეს შესაძლებლობიდან მისი განხორციელების რეალურ შედეგებამდე. შესაძლებლობა სწორედ იმ მკვლევარმა იპოვა, რომელმაც ტერი უილიამსთან ერთად რამდენიმე ასეული ინგლისელი გამოკითხა და აღმოაჩინა, რომ ინგლისში,

საშუალო ასაკის და შემოსავლების მქონე, ნოვატორი მომხმარებლისთვის უკვე საკმაოდ დიდი ხნის წინ მნიშვნელობა დაეკარგა ტრადიციულ საბანკო მომსახურებას. მან იმთავითვე იგრძნო გამოკითხულთა უმრავლესობაში რაღაც ახალის მოთხოვნილება და როგორც მკვლევარმა, კარგად შეასრულა თავისი დანიშნულება და იდეა მის განხორციელებამდე მიიტანა... როგორც კარგმა მარკეტოლოგმა ცხადად დაინახა ეს უზარმაზარი შესაძლებლობები, სწორად გათვალა ყველა სხვა ფაქტორი და სათავე დაუდო ეფექტიან ბიზნესს.

ადამიანებმა ამ პროცესის სხვადასხვა ნაწილში ხელი შეუწყეს ბანკის ძირითადი ბიზნესის – დისტანციური საბანკო მომსახურების დანიშნულების სწორად განსაზღვრას და მის ეფექტიან რეალიზაციას... დანიშნულება კი შემდეგში მდგომარეობს: ვაწვდით კლიენტებს საბანკო პროდუქტებს და მომსახურებას 365 დღის 24 საათის განმავლობაში, **წუთშესვენების გარეშე...**



თამაში მხოლოდ მოგებისთვის

ბიზნეს-გარემოში თუ განუწყვეტლივ მირბიხარ, კონკურენცია მუდმივად გკბენს, თუმცა თუ გაჩერდები შეიძლება საერთოდ გადაგყლაპოს

ნებისმიერი თეორეტიკოსი თუ პრაქტიკით გამობრძმედილი მენეჯერი, რომელსაც უშუალო შეხება აქვს სტრატეგიასა თუ სტრატეგიულ მართვასთან, უყოყმანოდ დაგვიდასტურებს, რომ მისთვის ომის წარმოების ხელოვნება არც ისე უცხო ხილია. უდავოა, რომ სხვადასხვა ცნობილი თუ უცნობი მთავარსარდლის მიერ სხვადასხვა ბრძოლაში მიღებული გადაწყვეტილებები დღეს საც შთააგონებს ბევრ ბიზნეს-ლიდერსა თუ მენეჯერს.

მტრის დამარცხება (თუმცა მტრის შემორიგებითაც შეიძლება დასახული მიზნების მიღწევა) ყოველთვის აქტუალური იყო და ჩვენს დროშიც არ კარგავს თავის განსაკუთრებულ მნიშვნელობას.

მიუხედავად იმისა, რომ ბიზნეს-სტრატეგიაში კონკურენტების დამარცხების უამრავი თეორია, კონცეფცია და წარმატებული ხერხია შექმნილი, სამწუხაროდ, საქართველოს ბიზნეს-გარემოში მათი გამოყენების არც ისე ბევრი მაგალითი არსებობს (პარადოქსულია არა, როდესაც ამდენი უცხოეთში განსწავლული კადრი არსებობს?! მიზეზი ალბათ თვითონ ბიზნესის წარმოების ქართული კულტურა უნდა იყოს). ახლა ერთ-ერთი ასეთი წარმატების რეცეპტზე მინდა ვისაუბრო.

როგორც ცნობილია, სტრატეგიები იქმნება კომპანიების მისიისა და მიზნიდან გამომდინარე. თუ კი თქვენი მიზანია იყოთ უპირობო ლიდერი ბაზარზე და თამაშობდეთ მხოლოდ მოგების მიზნით (ანუ იბრძოდეთ მხოლოდ გამარჯვებისთვის), მაშინ გამოიყენეთ ჩვენი რჩევები, რათა გაამყაროთ თქვენი კონკურენტული პოზიცია, მიიღოთ მაქსიმალური სარგებელი და მოემზადოთ შემდგომი შეტევისთვის.

რჩევა 1: გაანადგურეთ კონკურენტის „წმინდა" ადგილები!

ამ შემთხვევაში უნდა ეცადოთ ამოიცნოთ და კონცენტრირებული ყურადღების საგნად აქციოთ კონკურენტის ის ბიზნესერთეულები და ფუნქციონალური დანაყოფები, რომლებიც ყველაზე დიდ ღირებულებას ქმნიან კომპანიისთვის. როგორ? გულდასმით მოუსმინეთ მათი ხელმძღვანელების გამოსვლებს, ინტერვიუებს, არ გამოტოვოთ მათი წლიური ანგარიშები, სტატიები და ნებისმიერი სარეკლამო ინფორმაცია. ასევე ეცადეთ მოიპოვოთ ინფორმაცია მათი ყოფილი თანამშრომლებისგან და სხვა შესაძლებელი არხებიდან. ამავე დროს, არ უნდა დაგავიწყდეთ თქვენივე „წმინდა" ადგილების გამაგრება და დაცვა. ვინაიდან ქართული ბიზნესის მაგალითზე გამიჭირდება საუბარი, მაგალითს დასავლური სამყაროდან მოგიყვანთ: როდესაც მტვერსასრუტების მწარმოებელმა SweepCo-მ გადაწყვიტა საცალო ქსელში გაეშვა პროდუქტი, რომელიც VacuCorp-ისთვის წარმოადგენდა მოგების ერთ-ერთ მთავარ წყაროს, VacuCorp-მა სასწრაფო ზომები მიიღო. კერძოდ, მენეჯმენტის დავალებით დაიწყო SweepCo-ს ყველა ძირითადი პროდუქტის იაფი ანალოგების წარმოება. SweepCo-მ მიიღო გამაფრთხილებელი სიგნალი და უკან დაიხია.

რჩევა 2: სიამაყით გადაიღე სხვებისგან!

შეიძლება ერთი შეხედვით არაეთიკურად მოგეჩვენოთ, მაგრამ თუ მიგაჩნიათ, რომ სხვების იდეები, ინოვაციები და კომპეტენციები თქვენი მომავალი წარმატების საწინდარი შეიძლება გახდეს, ისინი უყოყმანოდ გამოიყენეთ! მაგალითად, მსოფლიოში ერთერთმა ყველაზე ჯანმრთელმა კომპანია „ტოიოტამ" მარაგების მართვის სისტემები და ხარისხის კონტროლის ტექნოლოგიების პირველადი ვარიანტები ფორდისგან გადაიღო. ალბათ დამეთანხ-

მებით, რომ ამ ნაბიჯით „ტოიოტა“ დღესაც აგრძელებს უწყვეტ აღმასვლას. აქვე გირჩევდით, რომ ნუ შემოიფარგლებით მხოლოდ პირდაპირი კონკურენტებით და მიმზიდველი ინოვაციები ეძებეთ სხვა ინდუსტრიებსა, სეგმენტებსა თუ სტრატეგიულ ჯგუფებში. თუ კარგად გავიაზრებთ, შეიძლება ითქვას, რომ ამ ტაქტიკას უკვე ქართული კომპანიებიც მიმართავენ, განსაკუთრებით საბანკო და ტელეკომუნიკაციების სექტორებში, პროდუქტებისა და მომსახურებების იმიტირებით, რაც, რა თქმა უნდა, საბოლოო ჯამში მომხმარებლისთვის გაცილებით უფრო დიდ ღირებულებას ქმნის. კმაყოფილი მომხმარებელი კი თავის მხრივ მეტ ფულს და სტაბილურ მოგებას იძლევა.

რჩევა 3: შეაცდინე კონკურენტები!

გამოიყენეთ ყველა საშუალება იმისთვის, რომ სატყუარა მესიჯები გაუგზავნოთ კონკურენტებს. მაქსიმალურად ეცადეთ დააბნიოთ ისინი. ერთ-ერთი ასეთი საშუალება შეიძლება კომპანიის მენეჯერის გამოსვლაც იყოს ტელევიზიით ან ინტერვიუ ბიზნეს-ჟურნალებში. მოკლედ, დააფიქრეთ კონკურენტები იმ პროდუქტებზე, სერვისებსა და ინიციატივებზე, რომელთა რეალურ განხორციელებას არ აპირებთ.

თქვენი ნებართვით ამ საკრალურ რიცხვზე შევჩერდები (თუმცა დაინტერესების შემთხვევაში ბევრი სხვა „მკვლელი“ რჩევებიც მოიძებნება ჩვენს კალათაში) და ჰარვარდის ბიზნესის სკოლის პროფესორს ბ-ნ ჯორჯ სტალკს დავესესხები, რომლის აზრით - კომპანიები, რომლებიც მხოლოდ იმარჯვებენ, მუდმივად უნდა:

- ფოკუსირებული იყვნენ თავიანთ კონკურენტულ უპირატესობებზე;
- იღვწოდნენ კონკურენტული უპირატესობების მოსაპოვებლად;
- ერიდებოდნენ პირდაპირი დარტყმების/შეტევების განხორციელებას;
- უღვივებდნენ მოგების სურვილს ყოველ თავის თანამშრომელს;
- იცოდნენ უსაფრთხოების საზღვრები.

იმედი მაქვს, ყოველივე ზემოთ აღნიშნული გამოგადგებათ და პრაქტიკაშიც გამოიყენებთ, ვინაიდან გამარჯვების გემო ტკბილია და წყურვილი – დაუოკებელი.

არასრული გაყიდვების ხუთი მიზეზი

თუ მიგაჩნიათ, რომ თქვენ კომპანიას კარგი პროდუქტი მოეპოვება (იგულისხმება კარგი ფასიც), დარწმუნებული ხართ, რომ ის მომხმარებელს სჭირდება, ფიქრობთ, რომ უფრო მეტის გაყიდვაც შეიძლება და ეძებთ გზებს ამ ამოცანის გადასაჭრელად, მაშინ ეს სტატია თქვენთვის არის დაწერილი. მასში აღწერილია ხუთი მთავარი მიზეზი, რაც ხელს უშლის გაყიდვების ზრდას. თქვენი ორგანიზაციის პირობებში ამ მიზეზების ანალიზი და მათზე ზემოქმედება დაგეხმარებათ გადაჭრათ ეს მნიშვნელოვანი ამოცანა

1. არასწორად განსაზღვრული მიზანი

პირველ რიგში, საჭიროა დავრწმუნდეთ, რომ ზუსტად გვაქვს განსაზღვრული, რა პერიოდში რა მოცულობის გაყიდვებს გვინდა მივაღწიოთ და არსებობს თუ არა ასეთი საჭიროება ბაზარზე.

რამდენიმე წლის წინ გადავწყვიტეთ, ჩვენი ჟურნალის („სტრატეგია და ორგანიზაცია“) ტირაჟი 10 000-მდე გაგვეზარდა. ბევრი ვიფიქრეთ და კარგი გზებიც მოვიფიქრეთ. მათ შორის ყველაზე საინტერესო მიგნებები ასე ჩამოყალიბდა:

- პოლიგრაფიული ხარისხის გაუარესება;
- ფასის მნიშვნელოვანი დაწევა (9 ლარიდან 1 ლარამდე ან უფრო ქვემოთ);
- სხვადასხვა რუბრიკების შემოღება-დამატება, მაგალითად, კროსვორდების, სიახლეების მიმოხილვის და ა.შ.;

- სტატიების მნიშვნელოვანი შემოკლება – გამარტივება;
- ილუსტრაციების შემცირება და გამარტივება;
- გამოჩენილ პიროვნებებთან საყოფაცხოვრებო და ხალხის ფართო მასებისთვის საინტერესო თემებზე ინტერვიუების მომზადება;
- კრიმინალური და პოლიტიკური ჭორების და ოფიციალური ინფორმაციების მიმოხილვების დამატება;
- რომანების (გაგრძელებით) და მოკლე სახალისო მოთხრობების დამატება;

შემდეგი ცვლილებები უკავშირდებოდა გაყიდვების სტიმულირების მეთოდებსა და არხებს:

- პრესის ბაზრობა ვაგზლის მოედანზე, რომელიც ყოველ დილას 6 საათიდან იწყებს მუშაობას და საიდანაც დისტრიბუტორებს მიაქვთ პროდუქცია მთელი ქვეყნის მასშტაბით.
- ლატარიების, ნაირ-ნაირი გათამაშებისა და სხვა მსგავსი ფოკუსების დამატება ჟურნალის გაყიდვების სტიმულირებისთვის და კიდევ ბევრი სხვა ქმედება.

მოკლედ, შევედით აზარტში და ოცნებამ გაგვიტაცა, იდეები დახვავდა და გვეგონა მიზანთან სულ ახლოს ვიყავით, როდესაც ერთერთმა მონაწილემ ჩვენი მუზები ერთი შეძახილით დააფრთხო:

„მოიცა, მოიცა კაცო, ეგ ხომ „სარკე“ გამოვიდა, ან „გზა“, „თბილისელები“ და, რა ვიცი, რამდენი სხვა ეგეთი გამოდის კიდევ?!...“

მიზნის მიღწევის გზების ძებნამ სულ სხვა პროდუქტთან მიგვიყვანა. პროდუქტთან, რომლის კეთების არც დიდი სურვილი გვქონდა და არც შესაძლებლობა. ცხადი გახდა, რომ არასწორად განსაზღვრულ მიზანს სტრატეგიის არასწორად შეცვლა შეუძლია. გაყიდვების მოქმედების მიზანი მაქსიმალური გაყიდვები კი არ არის, არამედ წარმოებული პროდუქციით იმ მომხმარებლის მაქსიმალური რაოდენობის დაკმაყოფილებაა, ვისაც ასეთი პროდუქტი სჭირდება. ამასთან აუცილებელია, რომ ამ მიმართულებით დასახული რაოდენობრივი ამოცანები შეესაბამებოდეს ბაზრის რეალურ მოთხოვნილებას. სხვა შემთხვევაში

გაყიდვების მიმართულებით განხორციელებული მოქმედებები ვერავითარ შემთხვევაში ვერ იქნება ეფექტიანი.

2. არასრულად შესწავლილი პროდუქტი

თუ მიზანი სწორად არის განსაზღვრული, უნდა დავრწმუნდეთ, რომ კარგად ვიცნობთ საკუთარ პროდუქტს.

ხშირია შემთხვევები, როდესაც ერთი მიზნით მომზადებული პროდუქტი სულ სხვა მიზეზის თუ თვისების გამო ხდება პოპულარული. ასეთი ფაქტები ხშირია მსოფლიოს ბიზნეს სამყაროშიც და შესაბამისად ჩვენს გარშემოც.

ამის ყველაზე ნათელი მაგალითია ზოგიერთი გაზეთი, რომელსაც უფრო რაღაცეების გასახვევად, ყუთებში ჩასაფენად იყენებენ და არა მათი პირდაპირი დანიშნულებით.

- ინტერნეტ კაფეები, რომლებსაც უფრო ქსელური თამაშებისთვის იყენებენ, ვიდრე ინტერნეტით სარგებლობისთვის.
- „კოკა-კოლა“, რომელიც, იყო დრო, აფთიაქში იყიდებოდა, როგორც თავის ტკივილის წამალი, გუნების გამოსაკეთებლად.
- თეატრები და კინოთეატრები, რომლებსაც პირდაპირი დანიშნულების გარდა ხშირად იყენებენ კლიპებისა და წიგნების პრეზენტაციებისთვის.
- „დინამოს“ სტადიონი, რომელიც ფეხბურთის სათამაშოდ შეიქმნა, მაგრამ ადგილობრივი ავეჯით ვაჭრობისთვის უფრო ხელსაყრელი აღმოჩნდა, და ვინ მოთვლის, კიდევ რამდენი ასეთი ფაქტი შეიძლება გავიხსენოთ.

სანამ აქტიურ გაყიდვებზე გადავალთ, სასურველია, კიდევ ერთხელ დავფიქრდეთ, ხომ არ აქვს ჩვენს პროდუქტს ისეთი თვისება ან ღირებულება მომხმარებლისთვის, რომელიც ან არ ვიცით, ან არასათანადოდ ვიყენებთ. თუ ასეთი თვისება აღმოჩნდა, ის აუცილებლად კარგად უნდა გაანალიზდეს. მხოლოდ ამის შემდეგ ღირს მუშაობის გაგრძელება, რითაც გავზრდით წარმატებული გაყიდვების შესაძლებლობებს.

3. არასწორად განსაზღვრული მომხმარებელი

თუ მიზანსა და პროდუქტების ცნობაში პრობლემები არ გაგვაჩნია, მაშინ შესაძლოა, ზუსტად არ ვიცოდეთ, ვინ არიან, ან ვინ შეიძლება იყვნენ ჩვენი პროდუქტების მომხმარებლები.

ჟურნალის დაარსებისას დარწმუნებული ვიყავით, რომ მას მართვის შესწავლით დაინტერესებული და თვითგანვითარებისკენ სწრაფვით გამორჩეული ადამიანებისთვის ვაკეთებდით. ძალზე ცოტა დრო დასჭირდა იმაში დარწმნებას, რომ ჩვენი ძირითადი მყიდველები ეს ადამიანები კი არა, კომპანიები არიან, რომელთა მენეჯმენტს ნათლად ესმის სწავლის აუცილებლობა საკუთარი საშუალო და დაბალი რგოლის მენეჯერებისთვის, მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხის ასამაღლებლად, რამაც აუცილებლად უნდა იმოქმედოს კომპანიის ზრდაზე.

ორგანიზაციების, როგორც ძირითადი მომხმარებლის გაცნობიერებამ მნიშვნელოვნად შეცვალა ჩვენი შეხედულებები გაყიდვების მეთოდებზე, არხებზე და ამისთვის საჭირო რესურსებზე.

გაყიდვების შესაძლებლობების სრულად გამოყენებისთვის მნიშვნელოვანია ზუსტად ვიცოდეთ, თუ ვინ არიან და სად არიან ჩვენი პროდუქტის მომხმარებლები. 80-იან წლებში ლენინგრადის ფოტოაპარატების ქარხნის მიერ წარმოებული პატარა ზომის აპარატი „ლომო“ ისე გახდა პოპულარული ევროპაში, რომ ამის შესახებ მწარმოებელმა მხოლოდ რამდენიმე წლის შემდეგ გაიგო. მანამდე კი გადამყიდველები ასმაგად ყიდდნენ ფინანსურ კრიზისში მყოფი ქარხნიდან ჩალის ფასად ნაყიდ ლეგენდარულ „ლომოებს“.

ხშირად ხდება ისეც, რომ სხვა ბაზრებისთვის მიზნობრივად შექმნილი პროდუქტები სულ სხვა მომხმარებლებში ხდება პოპულარული. ამის ყველაზე ნათელი მაგალითია ინტერნეტი, რომელიც შეიქმნა როგორც სამხედრო-პოლიტიკური ზესაიდუმლო საინფორმაციო სისტემა.

მანამდე, სანამ გაყიდვების მიმართულებით აქტიური მოქმედებები დაიწყება, აუცილებელია, ზუსტად ვიცოდეთ, ვინ არიან ჩვენი მომხმარებლები, სად არიან ისინი და ხომ არ არსებობს პოტენციური კლიენტების ისეთი ჯგუფი, ვისთვისაც ჩვენი პროდუქცია სულ სხვა მიზეზით შეიძლება იყოს საინტერესო.

და მხოლოდ მას შემდეგ, რაც ზუსტად ვიცით, რას ვყიდით და ვის გვინდა, რომ მივყიდოთ, აქვს აზრი იმაზე ფიქრს, თუ როგორ გავყიდოთ.

4. გაყიდვების არასრული და არაპროდუქტიული არხები

ყველაზე ხშირად ცუდი გაყიდვების მიზეზი სწორედ არასრულად განსაზღვრული ან არასწორად ამუშავებული არხებია. ეს კი ძირითადად გამოწვეულია იმით, რო მკაფიოდ არ არის ერთმანეთისგან გამიჯნული გაყიდვებისა და მიწოდების არხები.

გაყიდვების არხების დანიშნულებაა, დაეხმაროს მყიდველს, მიიღოს გადაწყვეტილება ყიდვის შესახებ, ხოლო მიწოდების არხებისა - მისცეს მყიდველს პროდუქტით ან მომსახურეობით სარგებლობის საშუალება. ასეთი დეფინიცია მარკეტინგში ამარტივებს გაყიდვების ამოცანას და ამავე დროს ეხმარება ორგანიზაციას გაზარდოს მიწოდების, როგორც მომსახურეობის პროცესის ხარისხი.

თუ ღვინის კონკრეტული მწარმოებელი, იმისთვის, რათა მისი პროდუქცია ხელმისაწვდომი გახადოს დაინტერესებული მყიდველისთვის, იყენებს რესტორანს, ასეთ შემთხვევაში ეს მისთვის მიწოდების არხია. მაგრამ თუ იგი აწვდის რესტორნის მიმტანს ინფორმაციას, თუ რა ხარისხის კერძთან არის მიზანშეწონილი მისი ღვინის დალევა, როგორ უნდა შეინახონ, გაუხსნან, დაუსხან და ა.შ. ამასთან, უქმნის მას მოტივაციას, რომ ეს ინფორმაცია მიაწოდოს დაინტერესებულ მყიდველს და დაეხმაროს მას სწორი არჩევანის გაკეთებაში სხვადასხვა მარკის ღვინოებს შორის – მაშინ ამ ინფორმაციის მიწოდება ამავე დროს გაყიდვების არხიცაა.

ბანკისთვის ფილიალი მომსახურეობის მიწოდების არხია. ადამიანი კი, რომელიც თავის მეგობარს ეუბნება, რომ ესა თუ ის ბანკი უფრო საიმედოა ან მომსახურების უფრო კარგი ხარისხით გამოირჩევა, გაყიდვების არხია.

ხშირად ასეთი გამიჯვნა აუცილებელია იმისთვის, რომ უფრო ეფექტიანი გავხადოთ გაყიდვების პროცესი. და თუ ჩვენ ამ გამიჯვნას გავაკეთებთ, დავინახავთ, რომ გაყიდვების მთავარი ამოცანა ორგანიზაციასა და კლიენტებს შორის ინფორმაციის ოპტიმალურ გაცვლაში მდგომარეობს, ვინაიდან ინფორმაცია არის

ერთადერთი ყველაზე რეალური საფუძველი ყიდვის შესახებ სწორი გადაწყვეტილების მისაღებად.

ძალზე ბევრი არხი არსებობს, რომელთა გამოყენებაც ნებისმიერ კომპანიას შეუძლია გაყიდვების პროცესში - სატელევიზიო რეკლამიდან ლოიალურ კლიენტებამდე ან სხვა პარტნიორ კომპანიამდე. ბევრი საშუალება არსებობს, მიაწოდო მომხმარებელს მისთვის საინტერესო ინფორმაცია პროდუქტის ან მომსახურეობის შესახებ. თითოეულ ამ არხს თავისი დადებითი და უარყოფითი მახასიათებლები აქვს. თუმცა, არის ძირითადი მახასიათებლები, რომლებიც ყველაზე მეტად განაპირობებენ კომპანიებისთვის არხის ეფექტიანობას. კერძოდ:

1. არხის საიმედოობა მომხმარებლისთვის

ის, თუ რამდენად ენდობა მომხმარებელი არხის მეშვეობით მიღებულ ინფორმაციას, მნიშვნელოვნად განაპირობებს მის ეფექტიანობას. ამ მახასიათებლის მნიშვნელობა მით უფრო იზრდება, რაც უფრო დიდია არასწორი არჩევანის რისკი მყიდველისთვის. ყველაზე საიმედო არხი მყიდველისთვის შეიძლება იყოს მეგობარი ან ახლო ნათესავი, რომელიც საკუთარი გამოცდილების საფუძველზე გულწრფელად უწევს რეკომენდაციას ამა თუ იმ პროდუქტს. სწორედ ამიტომ ითვლება, რომ ყველაზე ეფექტიანი არხია ლოიალური კლიენტი, რომელიც თავის წრეში ავრცელებს სასურველ ინფორმაციას. თუ ორგანიზაცია მოახერხებს მისადმი ლოიალურად განწყობილი კლიენტების გამოვლენას და მათთან თანამშრომლობის ისეთი პრაქტიკის დანერგვას, რომელიც უზრუნველყოფს მათი წრისთვის საინტერესო, სრული და დროული ინფორმაციის მიწოდებას, ამას მნიშვნელოვანი გავლენის მოხდენა შეუძლია გაყიდვების მოცულობაზე.

2. არხის შეღწევადობა

არხის ეფექტიანი ფუნქციონირება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა რაოდენობის პოტენციურ კლიენტამდე ახერხებს იგი ინფორმაციის მიტანას. შეღწევადობის ყველაზე მაღალი მაჩვენებლებით (პროდუქტების დიდი ნაწილისთვის) ხასიათდება სატელევიზიო რეკლამები რეიტინგულ გადაცემებში. თუმცა სხვადასხვა პროდუქტისთვის, გამომ-

დინარე მომხმარებლის სპეციფიკიდან და რაოდენობიდან, სხვადასხვა არხი შეღწევადობის სხვადასხვა დონით ხასიათდება.

3. ინფორმაციის სრულად გადაცემის შესაძლებლობა

ის, თუ პროდუქტთან დაკავშირებით რა მოცულობის ინფორმაციის გადაცემა შეუძლია არხს, ასევე უმნიშვნელოვანესი მახასიათებელია გაყიდვების არხებისთვის. უფრო მეტად სრული შეიძლება იყოს კომპანიის შესაბამისი სპეციალისტის მიერ მყიდველისთვის მიწოდებული ინფორმაცია. ამისთვის შედარებით ნაკლები საშუალება აქვს მოკლე სატელევიზიო რეკლამას.

4. არხის ექსპლუატაციის ხარჯიანობა

ყველა არხს ახასიათებს აუცილებელი დანახარჯების სიდიდე. ბუნებრივია, სხვა თანაბარ პირობებში, რაც უფრო ძვირია არხი, მით უფრო დაბალია მისი ეფექტიანობა.

5. არხის აწყობისა და გამართვის სირთულე

ყველა არხის გამართვა უკავშირდება გარკვეულ სირთულეს. პირდაპირი მიყიდვების არხები, როგორც წესი, უფრო რთულად ასაწყობია, ვინაიდან უკავშირდება მოტივაციისა და მართვის სისტემების შექმნის, სწავლების აუცილებლობას და სხვა. შედარებით ნაკლებად რთულია ისეთი არხების გამართვა, როგორიცაა სხვადასხვა სახის რეკლამები და ინფორმაციის მიწოდების მარტივი საშუალებები (ბილბორდები, ბროშურები და სხვ).

გაყიდვების არხი უნდა ეხმარებოდეს მომხმარებელს, მიიღოს სწორი და არა დადებითი გადაწყვეტილება ყიდვის შესახებ

სწორედ გაყიდვების არხები განსაზღვრავენ გადაცემული ინფორმაციის სისრულეს, ოპერატიულობას და საიმედოობას მყიდველისთვის; და სწორედ ამიტომ არის არხი ცუდი გაყიდვების ყველაზე რეალური და ხშირი მიზეზი.

თუ გინდათ, განავითაროთ გაყიდვების არხები, საჭიროა დეტალურად გაანალიზდეს, თუ რომელი არხების გამოყენება ხდება დღეს, რა არის მათი ცუდად მუშაობის მიზეზი? ახერხებენ თუ არა ეს არხები ინფორმაციის სრულად მიტანას ყველა პოტენ-

ციურ მყიდველამდე, ოპტიმალურია თუ არა ინფორმაციის მიწოდების პერიოდულობა, და რამდენად ენდობა მომხმარებელი ამ არხს?

ინფორმაციის გადაცემის არხებად ჩვენს ქვეყანაში უმეტესად იყენებენ სხვადასხვა სახის რეკლამებს - ბროშურების, ბილბორდების, სატელევიზიო და რადიორეკლამების სახით. როგორც წესი, უფრო საინტერესო და ეფექტიანი არხების გამოყენება ან არ ხდება, ან ძალზე იშვიათ შემთხვევებში მიმართავენ.

ბანკებში ყველაზე მეტად არის განვითარებული პერსონალური – ინდივიდუალური გაყიდვების არხები. ამ ფუნქციას იქ ანგარიშთა მმართველები, საკრედიტო ოფიცრები და პირადი ბანკირები ახორციელებენ. ასეთი სისტემები განვითარებულია სადაზღვევო კომპანიებშიც, რომლებიც ამ მიზნით აქტიურად იყენებენ სადაზღვევო აგენტებს.

ასეთი რთული არხების ეფექტიანი ფუნქციონირება ხშირად ვერ ხერხდება. ისინი ამახინჯებენ გადასაცემ ინფორმაციას, ნაკლებად სანდოები არიან მყიდველისთვის, ან ვერ ახერხებენ დროულად მიიტანონ საინტერესო ინფორმაცია მომხმარებლამდე. ამის ძირითადი მიზეზებია:

1. მოქმედების არასაკმარისად დახვეწილი ტექნოლოგიები;
2. არაადეკვატური მოტივაცია და მართვის სისტემები;
3. არასრულყოფილი ტექნიკური და სხვა სახის მხარდაჭერა ორგანიზაციის მხრიდან.

გაყიდვების არხების განვითარებისთვის აუცილებელია პირველ რიგში სწორად განისაზღვროს, თუ რომელ არხებს გამოიყენებს ორგანიზაცია; დაიხარჯოს სათანადო ძალისხმევა ამ არხების ამუშავებასა და მუდმივ მხარდაჭერაზე. გაყიდვების არხების გამართვა და განვითარება, როგორც წესი, ყველაზე მნიშვნელოვანი გზაა გაყიდვების სტაბილური ზრდისკენ.

ხშირად ფიქრობენ, რომ გაყიდვების არხების დანიშნულებაა, მიაღებინოს კლიენტს გადაწყვეტილება, შეიძინოს კომპანიის მიერ წარმოებული ესა თუ ის პროდუქტი. სწორედ ამიტომ, ინფორმაციის გადაცემისას, როგორც წესი, ყურადღება მახვილდება პროდუქტის დადებით მხარეებზე და მომხმარებელს არ ეძლევა

საკმარისი ინფორმაცია მისი უარყოფითი მახასიათებლების შესახებ. ეს ამცირებს არხის საიმედოობას მომხმარებლისთვის და უარყოფითად მოქმედებს კომპანიის რეპუტაციაზეც. გაყიდვების არხი უნდა ეხმარებოდეს მომხმარებელს, მიიღოს სწორი და არა დადებითი გადაწყვეტილება ყიდვის შესახებ. ამავე დროს, ეს არხი უნდა იძლეოდეს უარყოფითი გადაწყვეტილების მიზეზების შესახებ ინფორმაციის მოგროვებისა და ორგანიზაციისთვის გადაცემის საშუალებას. მხოლოდ ასეთი არხები შეიძლება მუშაობდნენ ეფექტიანად დროის გრძელვადიან პერიოდზე.

5. ცუდი უკუკავშირი მომხმარებელთან

თუ ზემოთ ჩამოთვლილი პრობლემის მხრივ ყველაფერი წესრიგშია, სუსტი წერტილები იქ ვერ მოინახა, მაშინ ისღა დაგვრჩენია, რომ პრობლემათა მიზეზები უხარისხო უკუკავშირში ვეძებოთ.

ნებისმიერი კომპანიისთვის გაყიდვების სტაბილური ზრდის ერთადერთი გზაა პროდუქტებისა და მომსახურების შესაბამისობის ზრდა კლიენტების მოთხოვნილებებთან. თუ ორგანიზაცია ამას ვერ ახერხებს, გაყიდვების მუდმივი ზრდის იმედი არც უნდა ჰქონდეს. და სწორედ ამ ამოცანის გადაჭრაში ფასდაუდებელი მნიშვნელობა აქვს ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რატომ არ ყიდულობენ კონკრეტული ადამიანები ჩვენს პროდუქტებს და მომსახურებას.

გაყიდვების არხების ერთ-ერთ უმთავრეს დანიშნულებას სწორედ ამგვარი ინფორმაციის მობილიზაცია წარმოადგენს. თუ ორგანიზაცია ახერხებს ამ ინფორმაციის მოგროვებას, ანალიზსა და მასზე სწორად რეაგირებას, ის აუცილებლად შეძლებს გაყიდვების სტაბილურად ზრდას.

სახელმწიფო უნივერსიტეტის რექტორმა რომ იცოდეს, რატომ მიდის ბევრი ახალგაზრდა სასწავლებლად ESM-ში (ევროპის მენეჯმენტის სკოლა) ან CSB-ში (კავკასიის ბიზნეს სკოლა) მიუხედავად იმისა, რომ იქ სწავლა ძალზე ძვირია, უფრო მეტად ეცდებოდა უკეთესი სასწავლო პროგრამები და დისციპლინა ჰქონოდა

ავაწყოთ კარგი უკუკავშირის სისტემა და ეს ჩვენ დაგვეხმარება გვქონდეს უფრო კონკურენტუნარიანი პროდუქტები – პროდუქცია, რომლის გაყიდვაც გაცილებით უფრო ადვილი და მომგებიანია.

როგორ გავყიდოთ იმის მაქსიმუმი, რისი გაყიდვაც შეიძლება? იმისთვის, რომ ამ კითხვას ამომწურავი პასუხი გავცეთ, აუცილებელია ხუთი მიმართულებით დაფიქრება და ყველაფერი თავის ადგილზე დადგება, კერძოდ:

1. რამდენის გაყიდვა გვინდა ზუსტად, რა პერიოდში და არსებობს თუ არა შესაბამისი მოთხოვნილება ბაზარზე?
2. რამდენად სრულად ვიცით, თუ რა დადებითი და უარყოფითი მახასიათებლები აქვს ჩვენს პროდუქტს და რა ისეთი თვისებები, რომლებიც შესაძლოა ასევე საინტერესო იყოს მომხმარებლისთვის?
3. რამდენად კარგად ვიცით, ვინ არიან ჩვენი მომხმარებლები, ხომ არ არსებობს მომხმარებლის ისეთი ჯგუფები, რომელთათვისაც ასევე შეიძლება საინტერესო იყოს ჩვენი პროდუქტი.
4. რამდენად სწორად და სრულად გვაქვს განსაზღვრული გაყიდვების არხები და რამდენად ეფექტიანად მუშაობენ ისინი?
5. ყოველთვის ზუსტად ვიცით თუ არა, რატომ იკავებენ მომხმარებლები ჩვენი პროდუქტის ყიდვისგან თავს და რას ვაკეთებთ იმისთვის, რომ ეს მიზეზები შევამციროთ?

საკმარისია, ვიპოვოთ ამ ხუთი ასპექტიდან ერთ-ერთი, რომელშიც აქვს ხარვეზი ორგანიზაციას, სწორედ მის გამოსწორებაზე გავაკეთოთ აქცენტი და შედეგიც აუცილებლად შთამბეჭდავი იქნება.

ვიპოვოთ სუსტი რგოლი, გავაძლიეროთ ის და ერთბაშად მოგვეხსნება გაყიდვების პრობლემა. მაგრამ გაგვიჩნდება ახალი, უფრო საინტერესო შეკითხვები: ვისთვის ვიმუშაოთ? როგორ გავაკეთოთ ეს ხარისხიანად და მინიმალური დანახარჯებით? ან სხვა... კითხვები, რომლებიც გაუთავებლად ჩნდება და გვეხმარება საკუთარი ორგანიზაციის მუდმივ განვითარებაში.

თეთრი ყვავი

ეს არის მანიფესტი იმ მარკეტოლოგებისთვის, რომელთაც სურთ უმაღლესი კატეგორიის საქონლისა და მომსახურების შექმნა. ეს არის ორიგინალური, გაბედული, ჟინიანი განაცხადი არა მხოლოდ იმიტომ, რომ გაბედული და ჟინიანი ცხოვრება სჯობს ყველა სხვა ალტერნატივას, არამედ იმიტომაც, რომ ეს ერთადერთი გზაა წარმატებისკენ

მარკეტინგული მოქმედებების დაგეგმვის დროს ნებისმიერმა კომპანიამ ოთხი ძირითადი მიმართულებით უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება: საქონელი (Product), ფასი (Price), ადგილი (Place) ანუ განაწილება და პრომოუშენი (Promotion). ეს მოსაზრება ცნობილია „ოთხი P - კონცეფციის“ სახელწოდებით, რამაც საფუძველი დაუდო PP კონცეფციების ბუმს. ხსენებულ ოთხ P-ს დაემატა პერსონალი (Personal), პროცედურები (Procedures), შეფუთვა (Packaging), ფიზიკური გარემო (Physical Environment) და სხვ. P-ები თანდათანობით წარმატების ერთგვარ რეცეპტად, საკუთარი ვალდებულებების შესრულებისა და შემოწმების სწრაფ გზად იქცა. რა თქმა უნდა, გარანტირებული არაფერია, მაგრამ ითვლება, რომ თუ ყველა P-ს სათანადო ყურადრებას დავუთმობთ, უმეტეს შემთხვევაში აუცილებლად გაგიმართლებთ. თუმცა, უკვე ყველაფერი შეიცვალა. დროა, აქამდე არსებული P-ებს ახალი კომპონენტი დავუმატოთ.

თეთრი ყვავი — დაბადება

რამდენიმე ხნის წინ ამერიკელი მეცნიერი სეთ გოდინი (Seth Godin) თავის პუბლიკაციაში “In Price purple Cow”, მანამდე არსებულ

კონცეფციებს დაუპირისპირდა. მისი აზრით, ამ კონცეფციებს აკლია მნიშვნელოვანი კომპონენტი და მაშასადამე ისინი არასაკმარისია წარმატებისთვის. სეთ გოდინი თვლის, რომ წარმატების მისაღწევად აუცილებელია ახალი კონცეფცია – "Purple Cow" (ქართ. „მეწამული ძროხა“. ამ გამოთქმის შინაარსის პირდაპირი შესატყვისი ვერ მოვძებნეთ, ასე რომ, ამერიკელი მეცნიერის ამ ტერმინს შემდგომში „თეთრი ყვავის“ სახელით მოვიხსენიებთ).

გოდინის განმარტებით, თეთრი ყვავი არის საქონელი, რომელიც თავისი შინაარსით ყველა სხვა პროდუქტისგან გამოირჩევა და ალტერნატივაც არ გააჩნია.

ამერიკელი მეცნიერის აზრით, „იმისთვის, რომ საქონელი წარმატებული იყოს, აუცილებელია მომხმარებლის ყურადღებას იმსახურებდეს, ხოლო ყურადღების მისაქცევად აუცილებელია საქონელი გამორჩეული იყოს. მაშასადამე, გამორჩეულობა წარმატების ერთადერთი გზაა. მსოფლიო სავსეა მოსაწყენი საგნებით, რასაც ყველა მიეჩვია და უკვე ძალზე უმნიშვნელო ყურადღებას იქცევს. ის რაც სიახლე იყო გუშინ, დღეს მოძველდა. ადამიანი ეგუება ყველაფერს; მომხმარებლისთვის დიდი მნიშვნელობა აღარა აქვს, რომელი კომპანიის საქონელს შეიძენს, რადგან ყველაფერი ერთფეროვნად და ერთგვაროვნად ეჩვენება. წარმატებულია მხოლოდ ის პროდუქტები, რომლებიც დანარჩენი მასისგან გამოირჩევა, ასეთი საქონლის შექმნა ხელოვნებაა. თუ გამორჩეული არაა შეთავაზებაც შეუმჩნეველი რჩება და უკვე მნიშვნელობა არა აქვს, რა თანხა დაიხარჯა კარგად დაგეგმილ სარეკლამო კამპანიაზე.

ამ სტატიაში მოგითხრობთ იმის შესახებ, თუ რა არის საჭირო გამორჩეული საქონლის შექმნისა და გაყიდვისთვის. ეს არის მანიფესტი იმ მარკეტოლოგებისთვის, რომელთაც სურთ უპირველესი კატეგორიის საქონლისა და მომსახურების შექმნა. ეს არის ორიგინალური, გაბედული და ჟინიანი განაცხადი არა მხოლოდ იმიტომ, რომ გაბედული და ჟინიანი ცხოვრება სჯობს ყველა სხვა ალტერნატივას, არამედ იმიტომაც, რომ ეს ერთადერთი გზაა წარმატებისკენ.

თეთრი ყვავი – მაგალითი პირველი

ლიფტები სულაც არაა ტიპიური სამომხმარებლო საქონელი. კარგი ლიფტი შესაძლოა მილიონზე მეტი დოლარი დაჯდეს. მათ

ერთხელ და სამუდამოდ შენობის აშენებისას ამონტაჟებენ და თან მხოლოდ იმ სახლებზე, რომლებიც სამ სართულზე მაღალი მაინცაა. შეიძლება ითქვას, რომ ლიფტების წარმოება საკმაოდ დუნე ბიზნესია.

სულ ცოტა ხნის წინ ყველაფერი მართლაც ასე იყო. საქონლის გაყიდვების ზრუნვაში იგულისხმებოდა გოლფი, ვახშმები და გრძელვადიანი ურთიერთობები სამშენებლო კომპანიების შესყიდვების აგენტებთან, მაგრამ ლიფტების მწარმოებელმა კომპანია Schindler-მა ერთი უბრალო გამოგონებით ყველაფერი თავდაყირა დააყენა...

ლიფტები განსაკუთრებით საჭირო და დატვირთულია მრავალსართულიან შენობებში. იმის მიხედვით, თუ რამდენსართულიანია შენობა, ლიფტი 5-ჯერ, 10-ჯერ, 15-ჯერ ან კიდევ უფრო ხშირად ჩერდება სანამ გარკვეულ სართულამდე მივა. რაც დიდია შენობა, მით მეტია მოთხოვნა ლიფტებზე და მით მეტი ხალხი გროვდება რიგში, განსაკუთრებით პირველ სართულზე.

თუ ტაიმს სქვერზე Ernst&Young-ის ოფისში მოხვდებით, თქვენ ნახავთ ლიფტებთან რიგების პრობლემის გადაჭრის გზას, რომელიც Schindler-მა გამოიგონა. საკმარისია, ლიფტებთან განთავსებულ სპეციალურ პანელზე მიუთითოთ თქვენთვის სასურველი სართულის ნომერი, რომ პანელი გეუბნებათ, რომელი ლიფტი მივა ყველაზე სწრაფად დანიშნულების ადგილზე. ამგვარად, გამოგონება ლიფტების ეფექტიანი დატვირთვის საშუალებას იძლევა, რაც ამცირებს მათი მომსახურების დანახარჯებს და რიგებს ლიფტების კარებთან.

Schindler-ის ლიფტების ეს თვისება ყველა მშენებლისთვისაა ცნობილი და არავითარ რეკლამას არ საჭიროებს.

სამწუხარო სიმართლე ტრადიციული მარკეტინგის შესახებ

ორმოცი წლის წინ ვისკონსის შტატის ქალაქ მედფორდის მკვიდრმა რონ სიმეკმა გადაწყვიტა, მომხმარებლისთვის გაყინული პიცა შეეთავაზებინა. ამ საკმაოდ უბრალო აღმოჩენამ ჯერ თვითონ ნოვატორს მოუტანა დიდი წამრატება, ხოლო შემდეგ კომპანია KKraft-ს, რომელმაც პროდუქტის რეკლამაზე მილიონების დახარჯვით გაყინულ პიცას მთელ ამერიკაში გაუთქვა სახელი და

ამით მილიარდები გამოიმუშავა. ეს იყო კლასიკური ამერიკული წარმატების ისტორია: გამოიგონე კარგი საქონელი, რომელიც ყველას მოსწონს, გაუკეთე რეკლამა და იშოვე მილიონები.

ამგვარმა სტრატეგიამ არა მხოლოდ პიცის, არამედ თითქმის ყველა საქონელისთვის იმუშავა, რასაც თქვენს სახლში შეიძლება წააწყდეთ ასპირინის ჩათვლით. წარმოგიდგენიათ, რა ადვილი იყო ასპირინის გასაღება მათთვის, ვინც ის პირველად გამოიგონა? ეს იყო საქონელი, რომელსაც მთელი დედამიწა ელოდებოდა: იაფი, ადვილად გამოსაყენებელი, უამრავი მყისიერი სასარგებლო ეფექტით. მოკლედ რომ ვთქვათ, ის აშკარა აღმოჩენა იყო.

დღეს აფთიაქში უამრავ ასპირინს თუ ასპირინისმაგვარ წამალს შეხვდებით: ტაილენოლი, ადვილი, ეფერალგანი, ალკ-სელზერის ასპირინი, ბაიერის ასპირინი, მიგრენოლო... თან თითოეული ეს ბრენდი საქონლის მრავალგვარ ვარიაციებს გვთავაზობს სხვადასხვა დოზებით, შეფუთვებითა და დანამატებით, რის გამოც ფაქტობრივად ასი განსხვავებული პროდუქტიდან გიხდებათ არჩევანის გაკეთება.

და თქვენ ფიქრობთ, რომ ტკივილგამაყუჩებლების გაყიდვა ისეთივე ადვილია, როგორც ადრე? წარმოიდგინეთ, რას იზამთ, ზემოთ ჩამოთვლილ წამლებზე ოდნავ უკეთესი საშუალება რომ გამოიგონოთ. ალბათ, ეცდებით, რაც შეიძლება მეტი ფული დახარჯოთ ათასგვარ სარეკლამო კამპანიაზე. თუმცა ამ შემთხვევაში თქვენ რამდენიმე პრობლემის გადალახვა მოგიწევთ. პირველ რიგში დაგჭირდებათ ტკივილგამაყუჩებლის შეძენის მსურველები, ვისაც ახალი ტკივილგამაყუჩებლის ყიდვა სურს. დიახ, ახალი ტკივილგამაყუჩებლის, რადგან მომხმარებელთა გარკვეული კატეგორია ეჭვის თვალით უყურებს სიახლეებს და ყოველთვის ის საქონელი ურჩევნია, რომელსაც უკვე კარგად იცნობს პირადი გამოცდილებით. დაბოლოს, თქვენ უნდა იპოვოთ ხალხი, ვინც მოგისმენთ. ამით ყველა სიძნელე როდი მთავრდება, რადგან ნაკლებად სავარაუდოა, ახალი საქონლის შეძენაზე ყველა მსმენელის დაყოლიება შეძლოთ. ასე რომ, სამწუხარო დასკვნამდე მივდივართ: საქონელია თუ მომსახურება, ადამიანების უმეტესობა მათ არ ყიდულობს, რადგან ან საკმარისი ფული არ გააჩნია, ან საკმარისი დრო, ან უბრალოდ არ სურს თქვენი პროდუქტი. ეს მიზეზები მართლაც სერიოზულ პრობლემებს წარმოადგენს:

მომხმარებელი, რომელსაც შენი საქონლის ყიდვა სურს, მაგრამ ამისთვის საჭირო თანხები არ გააჩნია, შენი კლიენტი ვერ იქნება; მომხმარებელი, რომელსაც შენი მოსმენის დრო არ აქვს და არ სურს შენს საქონელში გარკვევა, მას საერთოდ ვერ ამჩნევს; ხოლო ის, ვინც გისმენს, ერკვევა, მაგრამ გადაწყვეტს, რომ არ იყიდოს შენი საქონელი... მოკლედ, ასე შორს ვერ წახვალთ.

ბიზნესის წარმოების ძველი წესი: შექმენი სანდო, უსაფრთხო პროდუქტები და გაუკეთე კარგი რეკლამა. საშუალო საქონელი საშუალო ხალხისთვის. ყველაფერი ძალზე მარტივია, არა? — სამწუხაროდ, ეს წესი აღარ მუშაობს.

ახალი წესი: შექმენი გამორჩეული პროდუქტები, რომელსაც ხალხის გარკვული კატეგორია ეძებს. Sam Adams-ის ბრენდით გამოსული ლუდი, მართლაც გამორჩეული იყო და მან Budweiser-ს ბაზრის საკმაოდ დიდი წილი წაართვა. Hand Manufactoruring-ის მიერ შექმნილმა პროდუქტებმა, რომელიც იმავე კატეგორიის პროდუქტების საშუალო ღირებულებაზე 10-ჯერ ძვირი ღირდა, სრულიად ახალი ბაზარი შექმნა საავადმყოფოს საწოლების ბიზნესში. ელექტრონული პიანინოს გამოგონებით Yamaha-მ პიანინოების ბაზარზე გაბატონებული ლიდერების პოზიციები მნიშვნელოვნად შეასუსტა, Bic-მა დაკარგა საკუთარი გავლენა ავტოკალმების ბაზარზე, რადგან მისმა იაპონელმა კონკურენტებმა შეძლეს ისეთი კალმების გამოგონება, რომლითაც წერა უფრო მოსახერხებელი და სასიამოვნო იყო.

რატომაა ასეთი ცოტა თეთრი ყვავი?

თუ გამორჩეულობა მოჯადოებული წრის გარღვევის ასეთ ეფექტურ გზას წარმოადგენს, რატომ ყველა არ ცდილობს, იყოს გამორჩეული? ამის ერთ-ერთი მიზეზი ისაა, რომ, ხალხს „გამორჩეული“ და „ძალიან კარგი“ ერთი და იგივე ჰქონია. ისინი ცდებიან - „გამორჩეული“ და „ძალიან კარგი“ ერთმანეთისგან მკვეთრად განსხვავებული ცნებებია. დღესდღეობით, არცთუ ბევრი კომპანია აწარმოებს აშკარად ცუდ, ან შედარებით დაბალი ხარისხის საქონელს, საქონლის უმეტესობა საკმაოდ კარგი, ხშირად უმაღლესი ხარისხისაა და ამის გამო „ძალიან კარგი“ ხარისხის საქონელი იმდენად ყოველდღიური, ჩვეულებრივი მოვლენაა მომხმარებლისთვის, რომ ეს არასაკმარისი პირობაა მისი

გულის მოსაგებლად. სწორედ ამიტომაა, რომ „ძალიან კარგი“, ან „უმაღლესი“ ხარისხი სულაც არაა წარმატების გარანტია.

ზოგიერთ მენეჯერს საკუთარი სიზარმაცისა და სხვა მიზეზების გამო სურს დაიჯეროს, რომ მსოფლიოში ძალიან ცოტა დიდებული იდეაა, ხოლო მის კომპანიას დიდებული იდეის მოგონება ან არ სჭირდება, ან არ შეუძლია. ეს, რა თქმა უნდა, სისულელეა.

როგორც ჯონ სპოლსტრამ (John Spoelstra) თავის ნაშრომში Marketing Outrageosly (მარკეტინგი უჩვეულოდ) განაცხადა: როდესაც კომპანიას საქმეები ცუდად მისდის, უფროსისა და თანამშრომლების აზრით, მათ „არ გააჩნიათ გამორჩეულობის საშუალება. არ არის საკმარისი რესურსები გამორჩეულობისა და რისკებისთვის, სააჭიროა კონსერვატიული, უხიფათო მოქმედება, რადგან შეცდომის ფასი ძალიან მაღალია“, მეორე მხრივ, როდესაც კომპანიას არაფერი ემუქრება და მისი საქმეები კარგად მიდის, იგივე ხალხი გეტყვით, რომ „ყველაფერი ისედაც კარგადაა და ახლა უბრალოდ მოდუნებაა საჭირო. ჩვენ შეგვიძლია საკუთრ თავს კონსერვატული და ფრთხილი მოქმედების საშუალება მივცეთ“.

საბოლოოდ შესაძლოა ითქვას, რომ არსებობს ორი ალტერნატივა: იყო ფრთხილი, კონსერვატული და თავი შეიკავო ყოველგვარი სარისკო წამოწყებისგან ან — ეძიო ნამდვილი დიდების, უნიკალურობის, გამორჩეულობის შანსი და არ შეუშინდე რისკიან წამოწყებებს. ნებისმიერი ალტერნატივის არჩევის შემთხვევაში უნდა გახსოვდეთ, რომ ნამდვილი წარმატება და დიდება მხოლოდ მათი ხვედრია, ვინც რისკავს, ხოლო მას, ვინც უსაფრთხო გზას ირჩევს, უკეთეს შემთხვევაში, მხოლოდ მოკრძალებული შედეგით უწევს დაკმაყოფილება.

თეთრი ყვავი — მაგალითი მეორე

იცით, როგორ აამღვრია წყალი Duch Boy-მ საღებავების ბიზნესში? ეს ისე მარტივად მოხდა, რომ გაგეცინებათ: მან საღებავების ქილა შეცვალა.

საღებავების ქილები საშინელი, ძალიან უნიჭო გამოგონება იყო. გასახსნელად, დასახურავად, საღებავის ამოსაღებად თუ გადმოსასხმელად მოუხერხებელი და მძიმე. თუმცა, მიუხედავად ყველა ამ დეფექტისა, ბოლო დრომდე მათი გაუმჯობესება აზრადაც

არავის მოსვლია, უფრო მეტიც, ხალხი ფიქრობდა, რომ საღებავის ქილების ამ მოუქნელობას თავისი მიზეზი ჰქონდა. Duch Boy-ში სხვაგვარად ფიქრობდნენ და მიხვდნენ, რომ ამის მიზეზი უბრალო უყურადღებობა და უნიათობა უფრი იყო, ვიდრე სხვა რამ. ისინი იმასაც მიხვდნენ, რომ ქილა საღებავების განუყოფელი ნაწილია, ხალხი საღებავს კედლების და სხვადასხვა საგნების შესაღებად ყიდულობს და მოხერხებულ ქილას შეუძლია ღებვის პროცესი მნიშვნელოვნად გაადვილოს.

Duch Boy-მ საზოგადოებას პლასტმასის ქილებში ჩამოსხმული საღებავები წარუდგინა და მომხმარებლებმაც ამოისუნთქეს. „მომხმარებლები გვეუბნებოდნენ, რომ ჩვენი მიგნება ნამდვილი ინოვაცია იყო, რომლემაც ძალიან დაიგვიანა, - ამბობს დენის ეკოლსი (Denis Eckols), კომპანიის ვიცე-პრეზიდენტი, - ხალხი ვერ ხვდება, თუ რატომ დასჭირდა ამ უბრალო იდეის მოგონებას ამდენი დრო და ამისთვის Duch Boy-ს მადლიერები არიან“.

ეს ერთი შეხედვით პატარა გამოგონება მართლაც განსაცვიფრებელი, ნიშანდობლივი ინოვაცია აღმოჩნდა, რომელმაც კომპანიას საშუალება მისცა ფასების ზრდის პირობებში გაყიდვების მნიშვნელოვანი ზრდისთვის მიეღწია.

აი, ეს არის ნამდვილი მარკეტინგი. მარკეტინგი, როდესაც მწარმოებელი ცვლის საქონელს და არა სარეკლამო რგოლებს.

რატომაა მომგებიანი თეთრი ყვავი?

დღესდღეობით, გამორჩეულობის უნარი აგრძელებს საკუთარი ღირსებების ჩვენებას ბაზარზე, ჯილდოები, რომლებიც გამორჩეულობას მოჰყვება, იზრდება, განურჩევლად იმისა, ამუშავებ ახალ სადაზღვევო პოლიტიკას, ქმნი ჰიტს, თუ წერ ბესტსელერს; ფული, აღიარება და კმაყოფილება, რაც გამორჩეული საქონლის შექმნას მოჰყვება, ისეთივე გამორჩეულია, როგორც შენი შემოქმედების საგანი. რისკის საკუთარ თავზე აღების სანაცვლოდ თეთრი ყვავის შემქმნელები, გამართლების შემთხვევაში უდიდეს უკუგებას იღებენ.

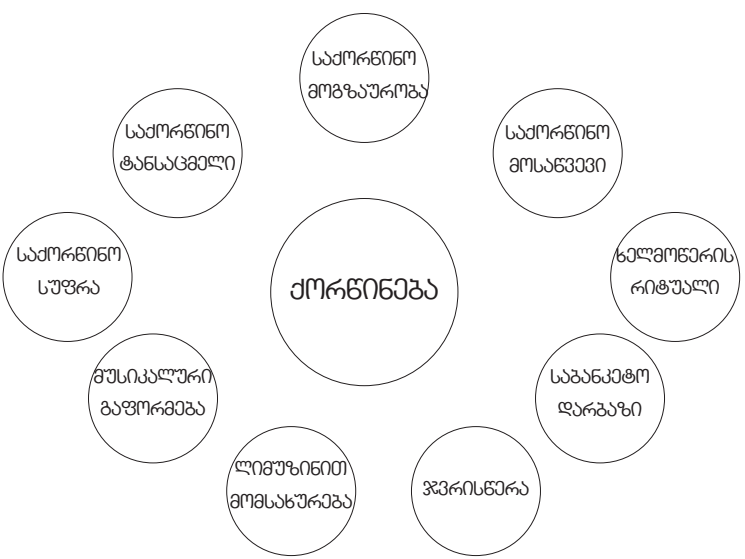
უფრო მეტიც, წარმატებით ტკბობისთვის მუდმივი გამორჩეულობა არაა საჭირო. ყვავის მწარმოებელი კომპანია Starbucks-ი გამორჩეული იყო რამდენიმე წლის წინ. ამჟამად ის კვლავ ჩვეუ-

ლებრივი კომპანია გახდა, მაგრამ ძველმა დიდებამ მის პროდუქციას მსოფლიოში ათასობით მაღაზიაში მოხვედრის საშუალება მისცა. ათი წლის წინ ყავის ბიზნესში ყველაზე დიდი წონა Maxwell House-ს ჰქონდა და არა Starbucks-ს, მაგრამ Maxwell House-მა ფრთხილი (ეგონა, რომ ფრთხილი) ტაქტიკა აირჩია და შედეგად დღეს იმავე დონეზეა, როგორც ათი წლის წინ.

გამორჩეული საქონლის შექმნის შემდეგ მთელი სიძნელე ორ ფრონტზე ერთდროულ ბრძოლაშია: ერთი, უნდა ეცადო, მაქსიმალურად აითვისო ახალი გამოგონება და, მეორე – შექმნა ისეთი გარემო, რომელიც დაგეხმარება ახალი გამოგონების შექმნაში, რათა ახალმა გამოგონებამ ძველი მანამდე ჩაანაცვლოს, სანამ იგი პოპულარობას დაკარგავს.

ზემოთ ჩამოთვლილი ორი მიზანი ერთმანეთს უპირისპირდება. გამორჩეული საქონლის შემქმნელი ტკბება წარმატებას მოყოლილი შემოსავლებით. გამორჩეული საქონლის შექმნის წარუმატებელ ცდას ზემოთ ჩამოთვლილი არც ერთი დადებითი მხარე არ ახლავს. მაშასადამე, ყველაფრის საკუთარ დინებაზე მიშვება, შანსების არგამოყენება, მხოლოდ შემოსავლების მიღება და დამატებით ინვესტიციებზე უარის თქმა ძალიან მიმზიდველია.

გიფიქრიათ ამ რგოლების გაერთიანებაზე?



AOL, Marriot, Marvel Comics, Palm, Yahoo. . . ჩამონათვალი შეიძლება უსასრულოდ გაგრძელდეს, თითოეულმა კომპანიამ სრულიად ახალი, გამორჩეული საქონლის შექმნით დიდ წარმატებას მიაღწია, შექმნა იმპერია ამ საქონლის გარშემო, მაგრამ მეტი ვეღარ გარისკა. ადრე ძალიან ადვილი იყო წარმატებით ტკბობა და დინების მიყოლა. Disney ათეული წლების მანძილზე მიჰყვებოდა დინებას, ისევე როგორც სხვა კომპანიები. ძალიან ადვილია სამომავლო ინვესტიციების გაკეთების ნაცვლად, დაჯდე და არაფერი აკეთო იმის ფიქრში, რომ შენს დროსა და ენერგიას რაციონალურად ხარჯავ საკუთარი წარმატების გაზრდაზე.

რას ნიშნავს მარკეტინგი დღეს?

თუ დავუშვებთ, რომ თეთრი ყვავი მარკეტინგის ერთ-ერთი P-თაგანია, იგი შესაძლოა მრავალგვარად გამოვიყენოთ. ეს ახალი P სრულიად ცვლის მარკეტინგის განმარტებას. ადრე საინჟინრო განყოფილება იგონებდა, საწარმოო განყოფილება აწარმოებდა, მარკეტინგის განყოფილება რეკლამით იყო დაკავებული, გაყიდვების განყოფილება ყიდდა და მთელ ამ ორომტრიალს პრეზიდენტი მართავდა. ძველი მარკეტინგის ფუნქციას, რომლის უფრო ზუსტ სახელწოდებად დღევანდელი გადმოსახედიდან რეკლამირება გამოდგება, უკვე წარმოებული საქონლის ღირებულებების მომხმარებლისთვის გაცნობა წარმოადგენდა.

ამგვარი სტრატეგია დღეს ნამდვილად არაა გამართლებული, ვინაიდან საქონლის გაყიდვისთვის უმთავრესი მნიშვნელობა მის მახასიათებლებს (ყველაფერი – მომსახურებისა და დიზაინის ჩათვლით) აქვს.

მარკეტინგი არის საქონლის გამოგონების აქტი, მის დიზაინზე გაწეული ძალისხმევა, მისი წარმოებისა და ფასდადების ხელოვნება, მისი გაყიდვის ტექნიკა. განა შეიძლება, რომ თეთრი ყვავი არამარკეტოლოგის მიერ იქმნებოდეს?

კომპანიები, რომლებიც თეთრ ყვავებს ქმნიან, ან მათი შექმნა სურთ, აუცილებლად თანამედროვე მარკეტინგის ძირითადი პრინციპების მიხედვით უნდა იმართებოდნენ. გამოდის, რომ საავიაციო კომპანია JetBlue-ს აღმასრულებელმა დირექტორმა სწორი გადაწყვეტილება მიიღო, როდესაც მარკეტინგის სამსახურის

ხელმძღვანელს საქონლის დიზაინისა და ტრენინგის სამსახურების ხელმძღვანელობა დაავალა. ამ გადაწყვეტილების შემდეგ კომპანია ბევრად უფრო მომგებიანი გახდა, რაც პირველ რიგში მომხმარებლისთვის ახალი ტიპის საქონლის შეთავაზებითა და მომსახურე პერსონალის პროფესიონალიზმის ამაღლებით გახდა შესაძლებელი.

თქვენ გაქვთ შანსი, ხელახლა მოიფიქროთ ვინ ხართ და რას აკეთებთ. თქვენ შეგიძლიათ შეცვალოთ მთელი კომპანია თანამშრომლების აზროვნების სიახლეებზე მიმართვით. დაიწყეთ ინვესტირება გამჭრიახობასა და ინოვაციაში. შეუქმენით თანამშრომლებს ახალი იდეების გენერირების მოტივები, შემოქმედებითად მიუდექით თქვენს საქმიანობას და თქვენი თეთრი ყვავის პოვნასაც შეძლებთ.

გახსოვდეთ, თუ კომპანია დაცემას განიცდის, ეს უმაღლესი მენეჯმენტის ბრალია. პრობლემა კი, ალბათ, იმაშია, რომ ისინი, უბრალოდ, კომპანიის მართვით არიან დაკავებული და არა პროდუქტების შექმნით. საქმისადმი ამგვარი მიდგომა კი დღევანდელ პირობებში კონკურენციის ყველაზე არაეფექტიანი გზაა.

რას ნიშნავს იყო თეთრი ყვავის შემქმნელი?

ეს ნიშნავს, რომ უნდა იყო ლიდერი, რადგან სხვისი მიბაძვით შეუძლებელია გამორჩეულობის მიღწევა. ბევრი თვლის, რომ ლიდერებზე დაკვირვებით და მათ ქცევებში გარკვეული კანონზომიერების გამოვლენით შესაძლებელია წარმატების ფორმულის პოვნა, მაგრამ ბიზნესში ამგვარი ხერხი არ გამოდგება. ძნელია იპოვო რაიმე საერთო, გარდა განსაკუთრებული წარმატებისა, მაგალითად Nokia-ს (რომელიც თითქმის ყოველ 30 დღეში ერთხელ ახალ საქონელს უშვებს ბაზარზე) და Nintendo-ს შორის (რომელიც ზედიზედ 14 წლის მანძილზე ერთსა და იმავე სათამაშო კომპიუტერს სთავაზობს ბაზარს Game Boy-ს სახით).

კანონზომიერებები, რომლებიც ლიდერებში შეინიშნება, თავის დროზე წარმატების მისაღწევად საკმარისი იყო, მაგრამ რამდენად საკმარისი იქნება ისინი წარმატების მისაღწევად მომავალში? უფრო მეტიც, ერთადერთი საერთო კანონზომიერება, რაც წარმატებულ კომპანიებს ახასიათებს, მათ შორის მსგავსების

არარსებობაა. ისინი არიან ან ძალიან სწრაფები, ან ძალიან ნელები, ან ძალიან ექსკლუზიურები, ან ძალიან იაფფასიანები, ძალიან დიდები და პატარები.

ლიდერის მიბაძვის სიძნელე შემდეგშია: იგი სწორედ იმიტომაა ლიდერი, რომ მან რაღაც გამორჩეული გააკეთა. როდესაც შენ მის გამორჩეულ სვლას იმეორებ, შენ უკვე გამორჩეული აღარ ხარ.

ათი რჩევა „თეთრი ყვავის“ შექმნის მსურველთათვის

1. დაყავით თქვენი მომხმარებლები. იპოვეთ ყველაზე მომგებიანი ჯგუფი. შემდეგ იპოვეთ ჯგუფი, რომელსაც სავარაუდოდ ყველაზე უკეთ შეუძლია სხვა მომხმარებლებზე გავლენის მოხდენა. გადაწყვიტეთ, როგორ შექმნათ და გაუწიოთ რეკლამა საქონელს ორივე ჯგუფისთვის. თავი დაანებეთ სხვებს. დააკმაყოფილეთ თქვენთვის სასურველი მომხმარებლის მოთხოვნილებები.

2. გამოავლინეთ ბაზრის ბოლომდე აუთვისებელი ნიშები და მიზნად დაისახეთ მათზე წამყვანი პოზიციების მოპოვება.

3. შექმენით ორი გუნდი: გამომგონებლები და პრაქტიკოსები. გამოუყავით ცალკე შენობები. ჩაატარეთ ფორმალური ცერემონია, როდესაც საქონელს ერთი ჯგუფიდან მეორეს გადასცემთ. მიულოცეთ ორივე ჯგუფს და ცვალეთ ხალხი ჯგუფებს შორის.

4. გაქვთ იმ მომხმარებელთა ელექტრონული ფოსტის მისამართების 20%, ვისაც უყვარს ის, რასაც თქვენ აკეთებთ? თუ არა, დაიწყეთ მათი მოპოვება. ხოლო თუ გაქვთ, მაშინ იფიქრეთ, თუ შეგიძლიათ რამე განსაკუთრებულის გაკეთება მათთვის.

5. გამორჩეული საქონლის შესაქმნელად აუცილებელი არაა საწარმოს მატერიალური გადაიარაღების ჩატარება, ხშირად ამისთვის უმნიშვნელო ელემენტების ცვლილებაც კი შეიძლება საკმარისი იყოს. მაგალითად იმისა თუ როგორ პასუხობთ ტელეფონს, როგორ ესაუბრებით თანამშრომლებს, როგორ აწესებთ ფასს საქონელზე, როგორ იცვამთ და ა.შ.

6. გამოიკვლიეთ შესაძლებლობათა საზღვრები. რა იქნებოდა ყველაზე იაფი, სწრაფი, ნელი, ცხელი, ცივი, ადვილი, ეფექტიანი, ხმამაღალი, საძაგელი, მიმბაძველი, მძიმე, ძველი, ახალი, ან უბრალოდ, ყველაფერში ყველაზე აღმატებული რომ ყოფილიყავით! თუ არსებობს ზღვარი, გამოსცადეთ (აუცილებლად გამოსცადეთ) იგი.

7. იფიქრეთ ვიწროდ. მიაჩნიათ, რომ თუ საქონელი ყველას არ მოსწონს, მაშინ ის არაფრად ღირს. ეს ტელერეკლამების ბრალია, რადგან ისინი მასებზეა ორიენტირებული. სინამდვილეში ეს ასე აღარ არის. წარმოიდგინეთ რაც შეიძლება ყველაზე პატარა ბაზარი და აღწერეთ საქონელი, რომელიც იქაა დამკვიდრებული საკუთარი გამორჩეულობით. დაიწყეთ თქვენი საქმე ამ წერტილიდან.

8. გამოავლინეთ და აითვისეთ დარგის აუთვისებელი სივრცეები. გააკეთეთ ის, რასაც თქვენს დარგში არავინ აკეთებს. ავიაკომპანია JetBlue Airways-მა საკუთარი მგზავრების ჩაცმის სტილზე მოახდინა გავლენა, საუკეთესოდ ჩაცმული მგზავრისთვის სპეციალური პრიზის შემოღებით. ერთ-ერთმა სუპერმარკეტების ქსელმა მომხმარებლებს მარწყვის გასინჯვის საშუალება მისცა და ამ სიახლის შედეგად გაყიდვებმა ორჯერ მოიმატა.

9. როცა რაღაცის გაკეთებაზე უარს ამბობთ, ჯერ უპასუხეთ კითხვას „რატომ“? ამ კითხვაზე სრული და დამაჯერებელი პასუხის გაცემის შემდეგ გადაწყვიტეთ, გააკეთებთ თუ არა მას. სიახლეზე თქვენს მიერ ნათქვამ „არათა“ უმრავლესობას საფუძვლიანი მიზეზი არ გააჩნია. თითქმის ყველაფერი, რაც არ კეთდება შიშის, ან იმის გამო ხდება, რომ ვიღაცამ საკუთარ თავს არ დაუსვა კითხვა: „რატომ არ უნდა გავაკეთოთ ეს“?

10. იყავით გამჭვირვალე თანამშრომლების, მომხმარებლების და საზოგადოებისთვის, დაე ყველამ იცოდეს, რას და როგორ აკეთებთ. მხოლოდ ამ გზით შეძლებთ საყოველთაო ნდობის დამსახურებას.

ვინ გაყიდის ხვალ?!

ორგანიზაციები ესწრაფვიან გაყიდონ ბევრი, მაგრამ იშვიათად ან საერთოდ არ სვამენ კითხვას, თუ რამდენ ხანს სურთ რომ ყიდონ ბევრი? ამას ხშირ შემთხვევაში გამოუსწორებელ პრობლემებამდე მივყავართ... ბუნებრივად ჩნდება კითხვა: ვინ გაყიდის ყველაზე ბევრს და ყველაზე დიდი ხნის განმავლობაში? შევეცადოთ, ცხადად გავცეთ პასუხი ამ კითხვას „თბილუნივერსალბანკის“ და მის მიერ დანერგილი სიახლის – პირადი ბანკირის მომსახურების მაგალითზე

ყველაზე ცხადი ამოცანა

ამქვეყნად არსებული რთული ამოცანები ორ ტიპად შეიძლება დაიყოს. ამოცანათა ერთი ნაწილის მთავარი სირთულე იმაში მდგომარეობს, რომ მათი ცხადად დანახვა მეტისმეტად ძნელია. ადამიანს უჭირს ასეთი ამოცანების მკაფიოდ ჩამოყალიბება და განსაზღვრა, თუ რა იქნება მისი გადაწყვეტის შედეგი და რა შემთხვევაში ჩაითვლება ეს ამოცანა გადაჭრილად. სამაგიეროდ, ასეთი ტიპის ამოცანათა უმრავლესობა ერთი კარგი თვისებით ხასიათდება: რა წამს შევძლებთ მის ცხადად ჩამოყალიბებას, მაშინვე ნათელი ხდება გადაწყვეტის უმარტივესი გზა. თუმცა, არსებობს რთულ ამოცანათა საპირისპირო კატეგორია, რომლის შინაარსიც უკიდურესად ცხადია და გადაწყვეტის შედეგიც მკაფიოდ ჩანს. მაგალითისთვის მოვიშველიებ დედამიწაზე ერთერთ ყველაზე ცხად ამოცანას, რომელთან ჭიდილიც უხდება ყველა კომერციულ სუბიექტს, ტრანსნაციონალური კორპორაციებიდან დაწყებული და ქუჩაში მოკალათებული მზესუმზირის

მოვაჭრით დამთავრებული. ვგულისხმობ პროდუქტების გაყიდვების მაქსიმიზაციის ამოცანას გრძელვადიან პერიოდში. ასეთი ამოცანის გადაწყვეტის შედეგი ძალიან ადვილი წარმოსადგენია (რაც შეიძლება მეტი გაყიდული პროდუქტი ან/და მომსახურება დროის გრძელვადიან პერიოდში). თუმცა, რამდენადაც ცხადია ეს ამოცანა, იმდენად რთულია მისი გადაწყვეტის საუკეთესო გზის შემუშავება და რეალიზაცია.

ცეცხლთან თამაში

დღეს არაერთი მეთოდი არსებობს, რომლითაც ორგანიზაციები ცდილობენ გაყიდვების მაქსიმიზაციას. მათ შორის ერთერთი ყველაზე გავრცელებული ინსტიტუტი, რომელსაც განსაკუთრებულ ყურადღებას დავუთმობთ ჩვენს სტატიაში, არის პირდაპირი გაყიდვები (როდესაც ორგანიზაციის წარმომადგენლებმა უშუალოდ უნდა შესთავაზონ კლიენტს პროდუქტები). ეს მეთოდი განსაკუთრებით ამართლებს, როდესაც გაყიდვებს არ აქვს საცალო ხასიათი, პროდუქტი კლიენტისთვის აღსაქმელად რთულია და მის სწორად შერჩევას სჭირდება გარკვეული ცოდნა (მაგალითად, სადაზღვევო კომპანიების აგენტების მირ კლიენტებისთვის შესაბამისი სადაზღვევო პროდუქტების შერჩევა და მიყიდვა). კაცმა რომ თქვას, პირდაპირი გაყიდვების ორგანიზებისთვის არცთუ ისე ბევრი კონცეპტუალური ფიქრია საჭირო, მთავარია მოაგვარო რამდენიმე საკითხი. პირველ რიგში, აუცილებელია სამუშაოსთვის შესაფერისი გამყიდველების (გაყიდვების მენეჯერის) შერჩევა, ანუ ადამიანებისა, რომლებიც გამოირჩევიან კომუნიკაბელურობით, აქტიურობით და არიან მოტივირებული, მიიღონ მატერიალური სარგებელი. მეორე, საჭიროა მათი გათვითცნობიერება გასაყიდი პროდუქტების უპირატესობებსა და ნაკლოვანებებში. მესამე, მათთვის საჭიროა კარგად შედგენილი გაყიდვების გეგმები, რომლებიც არ მისცემს მოდუნების საშუალებას. და მეოთხე, აუცილებელია მათი მატერიალური მოტივაციის წესები, რომლებიც ცხადყოფს, თუ როგორ აისახება მათ მიერ დამატებით გაყიდული პროდუქტი მათსავე მატერიალურ ანაზღაურებაში. ანუ – შეარჩიე, პროდუქტებში გაარკვიე, პასუხისმგებლობა დააკისრე და აუნაზღაურე! აი, მარტივი გადაწყვეტა, რომელიც ამოძრავებს მსოფლიოში უამრავ Salesmen-ს და საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს, მოახდინონ გაყიდვების მაქსიმიზაცია. თუმცა, როგორც იტყვიან, ეს ყველაფერი ძალზე

მარტივია იმისთვის, რომ მართალი იყოს. მართლაც, თუ დააკვირდებით ამგვარი სისტემით მომუშავე ორგანიზაციებს, ისინი ხშირად აწყდებიან უკმაყოფილო კლიენტების პრობლემას. საქმე ისაა, რომ გაყიდვების მენეჯერები, რომლებისთვისაც მთავარია მეტი გაყიდონ, შედარებით ნაკლებ ყურადღებას აქცევენ თუ რამდენად კმაყოფილია კლიენტი შენაძენით და ხშირად მიმართავენ „შეტევის“ მეთოდს. მაგალითად, ისევ სადაზღვევო კომპანიებს შევეხები. აქ ხშირად ნახავთ კლიენტს, რომელსაც დაუზიანდა მანქანა, სახლი ან რაიმე სხვა, მოვიდა სადაზღვევო კომპანიაში, მოიტანა პოლისი და აღმოაჩინა, რომ კომპანია არ აანაზღაურებს მის ზარალს იმიტომ, რომ პოლისით ეს არაა გათვალისწინებული. არადა, ნახევარი წლის წინ, როცა სადაზღვევო აგენტი ამ კლიენტს პროდუქტს სთავაზობდა, სულ სხვანაირად საუბრობდა და ბევრ დაპირებასაც იძლეოდა. შედეგად, დაზარალდა კლიენტი, რომელიც მიენდო აგენტს და არ წაიკითხა დაზღვევის სქელტანიანი დოკუმენტი (თუმცა, რომც წაეკითხა, შეიძლება ვერც გაეგო). კლიენტმა იზარალაო, აღვნიშნეთ, მაგრამ უფრო მეტად ვინ იზარალა, ამას ძალზე მარტივად მიხვდებით. ცხადია, რომ ასეთ შემთხვევებს მოჰყვება უკმაყოფილო კლიენტების არმია, იმიჯის შელახვა და ა.შ., რაც საბოლოო ჯამში ისევ გაყიდვების შემცირებაზე აისახება არცთუ ისე გრძელვადიან პერიოდში. ეს კი სხვა არაფერია, თუ არა ცეცხლთან თამაში.

პრობლემის საფუძველი

იქნებ დავაზუსტოთ, რაში მდგომარეობს პრობლემა? ამისთვის საჭიროა თავდაპირველი ამოცანა გავიხსენოთ - გაყიდვების მაქსიმიზაცია გრძელვადიან პერიოდში. სწორედ ეს უკანასკნელი ცნება „გრძელვადიანი პერიოდი“ წარმოადგენს ამოცანის მთავარ ნიუანსს, რომლის გადაჭრაც ქმნის სირთულეს. საქმე ისაა, რომ ორგანიზაციები ესწრაფვიან გაყიდონ ბევრი, მაგრამ იშვიათად ან საერთოდ არ სვამენ კითხვას, რამდენ ხანს უნდათ, რომ გაყიდონ ბევრი? გაყიდვების მიღწევა მოკლევადიან და გრძელვადიან პერიოდში სხვადასხვა შინაარსის მატარებელია. მოკლევადიან პერიოდში, იმისთვის, რომ გაყიდო, საკმარისია მიყიდო კლიენტს, ხოლო გრძელვადიან პერიოდში - აუცილებელია მიყიდო და თან დააკმაყოფილო კლიენტი. წინააღმდეგ შემთხვევაში იგი მეორედ არც თვითონ იყიდის და ბევრ სხვასაც გადააფიქრებინებს ამ პროდუქტის ყიდვას.

პრობლემა ისაა, რომ სწორად შერჩეული, კვალიფიციური და მოტივირებული გაყიდვების მენეჯერები ორიენტირებული არიან პროდუქტის გაყიდვაზე და არა კლიენტის დაკმაყოფილებაზე. მათი მოტივაციის სისტემა ითვალისწინებს გაყიდული პროდუქტების რაოდენობას და არა კლიენტების კმაყოფილებას. შესაბამისად, იმისთვის, რომ მათ გაზარდონ საკუთარი ანაზღაურება, უნდა ბევრი გაყიდონ. გარდა ამისა, მათთვის შედგენილი გეგმები აიძულებს მიაღწიონ გაყიდვების გარკვეულ მოცულობას. ამას თუ დავამატებთ, რომ მათ კლიენტზე კარგად იციან პროდუქტის უპირატესობები და ნაკლოვანობები, ძალიან დიდი ცდუნებაა მიყიდონ კლიენტს, მიუხედავად იმისა, აკმაყოფილებს თუ არა პროდუქტი მის საჭიროებას.

ყოველივე ამას ემატება კიდევ ერთი სირთულე, რომელიც პრაქტიკულად დაუძლეველია ორგანიზაციის მხრიდან: ეს არის გამყიდველის კეთილსინდისიერების კონტროლის უუნარობა (იგულისხმება, რომ ორგანიზაცია აღიქვამს კლიენტის კმაყოფილების აუცილებლობას და არ სურს მისი მოტყუება, თუმცა ჩვენს რეალობაში ხშირია საწინააღმდეგო შემთხვევებიც). პრაქტიკულად არ არსებობს კონტროლის ბერკეტები, რომლითაც შესაძლებელი იქნებოდა Salesmen-ების კონტროლი და ამავდროულად გამართლებული დანახარჯების თვალსაზრისით. თეორიულად კარგ გამოსავალს წარმოადგენს გაყიდვების მენეჯერების მოტივირება ისე, რომ თან ბევრი გაყიდონ და თან კლიენტი არ მოატყუონ, თუმცა ეს უფრო ძნელია, ვიდრე თაგვების მიერ კატისთვის კუდზე ეჟვნის შებმა მისი სიახლოვის გასაგებად.

ერთი შეხედვით, ჩვენი ამოცანის გადაწყვეტის პროცესი ჩიხშია შესაული და არ არსებობს გამოსავალი. თუმცა ამქვეყნად და არცთუ ისე შორს, ჩვენს თვალწინ, არსებობენ ორგანიზაციები, რომლებიც წარმატებით ახერხებენ აღნიშნული ამოცანის ეფექტიან გადაწყვეტას...

კარგი მაგალითი

„თბილუნივერსალბანკის“ ძირითად კლიენტებს, როგორც მათ კორპორაციულ სტრატეგიაშია გაცხადებული, წარმოადგენენ განვითარებაზე ორიენტირებული მცირე და საშუალო მასშტაბის ორგანიზაციები. ამ ბანკის კლიენტებთან ურთიერთობის ძირითა-

დი ფილოსოფია კლიენტისადმი პარტნიორულ დამოკიდებულებას, მათ განვითარებაზე ზრუნვას და ინდივიდუალურ მიდგომას ეფუძნება. აღსანიშნავია, რომ ბაზრის ამ სეგმენტის წარმომადგენლებს განსაკუთრებულად სჭირდებათ საბანკო სისტემის გამოყენება საკუთარი ზრდისა და განვითარებისთვის, თუმცა, ხშირად ისინი ვერ ახერხებენ ამას წარმატებით სხვადასხვა მიზეზის გამო. ზოგს არ გააჩნია საკმარისი ცოდნა და კვალიფიკაცია საბანკო და საერთოდ საფინანსო სისტემის შესაძლებლობების შესახებ, ზოგს ბანკების შესახებ არასრულყოფილი ინფორმაციის გამო უჭირს სწორად შეარჩიოს სასურველი პარტნიორი ბანკი და საბანკო პროდუქტები. სწორედ ეს გახდა საფუძველი „თბილუნივერსალბანკის“ მიერ ახალი საბანკო პროდუქტის – პირადი ბანკირის მომსახურების დანერგვის საფუძველი.

უნდა აღინიშნოს, რომ საბანკო სისტემაში პირადი გაყიდვები საკმაოდ გავრცელებულ მეთოდს წარმოადგენს და ბანკები ოდითგანვე მიმართავდნენ გაყიდვების ამ ნაცად ხერხს. შესაბამისად, სხვადასხვა ბანკებში ჩამოყალიბდა ისეთი ბიზნესპოზიციები, როგორებიცაა საკრედიტო მენეჯერი, ანგარიშის მმართველი, კლიენტებთან ურთიერთობის მენეჯერი და ა.შ., რომელთა უმთავრეს მიზანს პროდუქტების გაყიდვების მაქსიმიზაცია და კლიენტისთვის ბანკთან ურთიერთობის გამარტივება წარმოადგენს.

თუმცა „თბილუნივერსალბანკმა“ ამ ამოცანას ოდნავ განსხვავებულად შეხედა და პირადი ბანკირების მომსახურების სახით დანერგა სიახლე, რომელიც თავისი არსით მნიშვნელოვნად განსხვავდება კლასიკური გაყიდვების მენეჯერებისგან. და მაინც, რაშია ძირითადი სიახლე?

პირადი ბანკირის მისიაა, დაეხმაროს კლიენტებს საბანკო-საფინანსო სისტემის შესაძლებლობების მაქსიმალურ გამოყენებაში მათი მიზნების მისაღწევად. მის ყოველდღიურ საფიქრალს წარმოადგენს ის, თუ როგორ განავითაროს კლიენტი, როგორ გამოაყენებინოს საბანკო სისტემა ეფექტიანად. საბანკო პროდუქტების გაყიდვები სწორედ ამ ზრუნვის შედეგს წარმოადგენს.

დაკისრებული მისიიდან გამომდიანრე, პირადი ბანკირის ძირითადი საქმიანობა კლიენტებისთვის კონსულტაციების გაწევას უკავშირდება და არა გაყიდვების სტიმულირებას. პირადი ბანკირი არის პროფესიონალი საბანკო-საფინანსო სფეროში. ბანკირებად

მუშაობენ საბანკო საქმეში სხვადასხვა თანამდებობაზე წლების განმავლობაში ნამუშევარი პროფესიონალები. მათი მთავარი მახასიათებელია არა გაყიდვების უნარი, როგორც კლასიკური Salesmen-ის შემთხვევაში, არამედ საბანკო-საფინანსო სფეროს კარგი ცოდნა და კლიენტის დახმარების უნარი, რაც შეიძლება სწორად შეარჩევინოს და მოახმარებინოს საბანკო პროდუქტები, ვინაიდან ბოლო პერიოდში საბანკო პროდუქტები და მომსახურება უკიდურესად მრავალფეროვანი გახდა და დაინერგა რთული პროდუქტები, რომელთა მოხმარებაც აუცილებლად საჭიროებს შესაბამის კვალიფიკაციას.

თუმცა, უნდა ითქვას, რომ კონსულტანტის ფუნქციას მეტ-ნაკლებად ყველა Salesmen-ი ასრულებს და ეს არ არის ძირითადი განსხვავება პირად ბანკირებს და კლასიკურ გაყიდვების მენეჯერებს შორის. რეალურ სხვაობას მათ შორის, რაც ბანკირის უნიკალურობას ჰქმნის ბაზარზე, წარმოადგენს მთლიანად ორიენტაცია კლიენტზე და განსხვავებული მოტივაცია.

რასაც ახლა წაიკითხავთ, ერთი შეხედვით აბსურდად მიიჩნევთ, მაგრამ ნუ იჩქარებთ დასკვნების გამოტანას, სანამ მიზეზებს ცხადად არ დაინახავთ. ვგულისხმობ იმას, რომ პირადი ბანკირები კლიენტებს კონსულტაციას უწევენ მთელი საბანკო სისტემის მასშტაბით. არცთუ ისე იშვიათია შემთხვევები, როდესაც „თბილუნივერსალბანკის“ ბანკირს კლიენტები სხვა, კონკურენტ ბანკში მიჰყავს და ეხმარება მათი პროდუქტის მოხმარებაში! ლოგიკურად ჩნდება კითხვა: რატომ? იმიტომ, რომ ამ ბანკის მიდგომით, უფრო სწორია კლიენტს დაეხმარო, მოიხმაროს ის, რაც საუკეთესოა მისთვის და შეეცადო, შენ გქონდეს საუკეთესო პროდუქტი, ვიდრე უბრალოდ შენი პროდუქტები მიჰყიდო მას. თუ შენი პროდუქტი უარესია, ვიდრე კონკურენტისა, სჯობს ბოდიში მოუხადო კლიენტს, წაიყვანო კონკურენტთან, საუკეთესოდ დაუკმაყოფილო მოთხოვნა და შემდეგ ყველაფერი გააკეთო, რათა სანამ კლიენტს მეორედ დასჭირდება იგივე პროდუქტი, შესძლო მისი დახვეწა და კონკურენტზე უკეთესი სახით შეთავაზება. აი, როგორ იქცევა ჩვენი სტატიის გმირი პირადი ბანკირი. მაგრამ რა სარგებელს აძლევს ეს ბანკს? სარგებელი დიდია და ყველაზე ღირებული, რაც კი შეიძლება ნებისმიერმა ორგანიზაციამ ინატროს. ჯერ ერთი, მნიშვნელოვნად იზრდება კლიენტის ლოიალურობა ბანკისადმი. წარმოიდგინეთ, რამდენად მიენდო-

ბით ადამიანს, რომელსაც შეეძლო ადვილად მოეტყუებინეთ და არ ისარგებლა ამით. თქვენ რომ კლიენტი იყოთ, ნუთუ დიდი სიხარულით არ იყიდით მომავალში პროდუქტს სწორედ მისგან, როცა ის კარგად დახვეწავს ამ პროდუქტს? და თუ სხვა პროდუქტი დაგჭირდებათ საბანკო სისტემაში, ნუთუ პირველ რიგში პირად ბანკირს არ მიაკითხავთ რჩევის მისაღებად? და სწორედ ამ უკანასკნელში მდგომარეობს მეორე სარგებელი – სრულყოფილი ინფორმაცია კლიენტის რეალურ საჭიროებაზე. პირადი ბანკირი არის პირველი, ვინც იგებს კლიენტის ახალი მოთხოვნილების შესახებ და ამის წყალობით ბანკს აქვს საშუალება პირველმა დაიწყოს მოქმედება ამ მოთხოვნილების კონკურენტუნარიანად დაკმაყოფილებაზე.

მას შემდეგ, რაც დავინახეთ, რომ გაყიდვებისადმი ასეთი მიდგომა რაციონალური და სწორია (განსაკუთრებით გრძელვადიან პერიოდში), შეიძლება დავეჭვდეთ შემდეგში: ურჩევს კი ბანკირი კლიენტს ყველაზე სწორ გზას, განსაკუთრებით მაშინ, როცა ამ გზას ის კონკურენტთან მიჰყავს? დიახ, ურჩევს და ამას მისი მოტივაციის უნიკალური სისტემა უზრუნველყოფს. საქმე ისაა, რომ გაყიდვების მენეჯერებისგან განსხვავებით პირადი ბანკირების მომსახურება კლიენტისთვის ფასიანია! ეს არის სიახლე, რომელსაც ანალოგი არ მოეპოვება ქართულ საბანკო სისტემაში. და ეს ლოგიკურიცაა: თუ შენ იღებ რჩევას, რომელიც ეყრდნობა შენი ბიზნესის ღრმა ანალიზს, წლების განმავლობაში დაგროვილ საბანკო კვალიფიკაციას და უახლეს ინფორმაციას საბანკო პროდუქტების შესახებ, რატომ არ უნდა გადაიხადო ამაში შესაბამისი საფასური? მით უმეტეს, რომ ბანკირის კონსულტაციები შესაძლებელია ეხებოდეს არა მარტო კლიენტისთვის ოპტიმალური საბანკო პროდუქტების შერჩევას, არამედ აქტივების მომგებიანად განთავსებას, ფულადი აქტივების მართვასთან დაკავშირებულ რჩევებს, და რაც არ უნდა გასაკვირი იყოს, რისკების სწორად დაზღვევასაც შესაბამისი სადაზღვევო კომპანიების მეშვეობით (ანუ ყველაფერს, რაც უკავშირდება საბანკო, სალიზინგო, სადაზღვევო და სხვა საფინანსო სფეროების გამოყენებას).

პირადი ბანკირის მოტივაციის უნიკალურობა კი იმაში მდგომარეობს, რომ მათი ხელფასი, გაყიდვების მენეჯერისგან განსხვავებით, დამოკიდებულია არა გაყიდული პროდუქტების

რაოდენობაზე, არამედ კლიენტის მიერ მათ სამსახურში გადახდილ საფასურზე. შესაბამისად, ბანკირი მოტივირებულია, რაც შეიძლება სწორი, კვალიფიციური და არასუბიექტური რჩევები მიაწოდოს კლიენტს, წინააღმდეგ შემთხვევაში ის მეორედ აღარ შეიძენს მის კონსულტაციებს და არ გადაიხდის მომსახურეობის საფასურს. ბანკირის მთავარი საზრუნავია, რაც შეიძლება ღირებული კონსულტაციები გაუწიოს კლიენტს და დაეხმაროს მას სწორი გაწყვეტილების მიღებაში საბანკო-საფინანსო სისტემასთან მიმართებაში.

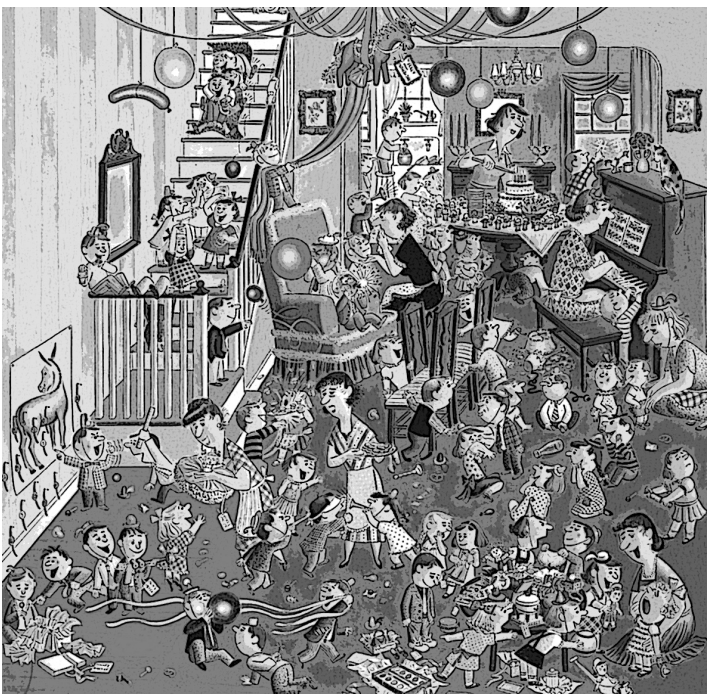
სწორედ ამ მახასიათებლის გამო პირადი ბანკირები რადიკალურად განსხვავდებიან გაყიდვების მენეჯერებისგან და გაყიდვების მაქსიმიზაციის ამოცანის გადაწყვეტაში სხვაგვარად შეაქვთ საკუთარი წვლილი. ისინი წარმოადგენენ გაყიდვების სისტემის ერთ-ერთ კომპონენტს და არა ერთადერთ ძალას გაყიდვების სტიმულირებაში. გაყიდვების სისტემის მეორე მნიშვნელოვანი კომპონენტი, რაც უზრუნველყოფს ბანკირების საქმიანობის მხარდაჭერას და ემსახურება მაქსიმალურ გაყიდვებს, არის ძლიერი მარკეტინგის სამსახური. ამ უკანასკნელის მიზანია, შექმნას მიზნობრივი კლიენტების მოთხოვნილებებთან მაქსიმალურად შესაბამისი და მაღალკონკურენტიანი პროდუქტები. ამ ამოცანის გადაწყვეტაში ბანკირებს მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვთ კლიენტების შესახებ მუდმივი და სრულყოფილი ინფორმაციის მიწოდების მეშვეობით. ბანკირები მუდმივად იღებენ კლიენტებისგან ინფორმაციას მათი უპირატესობის შესახებ, იციან, რას სთავაზობენ ამ კლიენტებს კონკურენტები და მუდმივად შედიან მარკეტინგის სამსახურში ახალ-ახალი იდეებით და წინადადებებით პროდუქტების სრულყოფასთან, ფასდადების ოპტიმიზაციასთან, პრომოუშენის მეთოდებთან და ა.შ. დაკავშირებით.

ვფიქრობ, საკმარისად ცხადია, როგორ ნაწილდება როლები გაყიდვების სისტემის ზემოთ აღნიშნულ წევრებს შორის. ბანკირები ეხმარებიან კლიენტებს შეარჩიონ საუკეთესო საბანკო პროდუქტი, ხოლო მარკეტინგის სამსახური ცდილობს ეს საუკეთესო პროდუქტი სწორედ „თბილუნივერსალბანკისა“ იყოს. ამგვარად, სწორად განაწილებული როლები, მაღალი ხარისხის კოორდინაცია და გაყიდვების მაქსიმიზაცია გრძელვადიან პერიოდშიც მიღწეულია...

ასე რომ...

როგორ შეიძლება ორი სიტყვით შევაჯამოთ ყოველივე ეს და ვიპოვოთ სწორი პასუხი კითხვაზე: როგორ მოვახდინოთ გაყიდვების მაქსიმიზაცია გრძელვადიან პერიოდში? პირველ რიგში უნდა ვაღიაროთ, რომ ამ ამოცანის გრძელვადიან პერიოდში გადასაყვანად აუცილებელია საკმაოდ მასშტაბური ქვეამოცანების გადაწყვეტა, როგორებიცაა: პროდუქტების სრულყოფა მომხმარებლის მოთხოვნილებების შესაბამისად; ფასდადების ოპტმიზაცია; კლიენტისთვის გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო ინფორმაციის მიწოდება და ა.შ. ამ ამოცანების გადასაწყვეტად კი არ კმარა გუნდი, რომელიც მხოლოდ ერთი მიმართულებით არის მიმართული (მიაწოდოს კლიენტს ინფორმაცია და მიჰყიდოს პროდუქტი). შესაბამისად, საჭიროა არა გამყიდველების გუნდი, არამედ გაყიდვების სისტემა, რომლის ერთ-ერთ კომპონენტს წარმოადგენს გაყიდვების გუნდი და რომელშიც ეს უკანასკნელი საუკეთესოდაა შერწყმული. სწორედ სისტემური მიდგომა, სისტემის კომპონენტებს შორის ამოცანების მკაფიოდ გამიჯვნა და მათი შესრულების კარგად კოორდინირება არის ერთადერთი სწორი გამოსავალი. პრობლემის უმრავლესობა იქმნება იმის გამო, რომ კომპანიაში, პროდუქტების კლიენტებზე მიყიდვის გარდა, სხვა ამოცანები ან არ წყდება ან არ არის კოორდინირებული მასთან. გაყიდვების მენეჯერების შერჩევა, მათთვის გეგმების შედგენა და მოტივირება რეალურად პასუხისმგებლობის დელეგირებას წარმოადგენს და არა ამოცანის გადაწყვეტას სისტემურ დონეზე. და მაინც, რატომ არის საჭირო სისტემა და რატომ არ შეიძლება ეს ქვეამოცანა გაყიდვების გუნდმა გადაწყვიტოს? ამას აქვს ორი ძირითადი მიზეზი. პირველი მათგანი ადამიანის მენტალურ ერთიანობაში მდგომარეობს. კერძოდ იმაში, რომ ერთ ადამიანში შეუძლებელია წინააღმდეგობრივი მოტივების შექმნა და მისთვის ერთმანეთისგან რადიკალურად განსხვავებული ქვეამოცანების დავალება. და მეორე, ეს ქვეამოცანები იმდენად მასშტაბურია, რომ შეუძლებელია მათი ცალკეული ადამიანების დონეზე ხარისხიანად გადაწყვეტა.

უნდა აღინიშნოს, რომ გაყიდვების ამოცანის სისტემატურად გადაჭრა მნიშვნელოვან ძალისხმევას საჭიროებს. გარკვეული დრო არის საჭირო იმისთვის, რომ შექმნა, დანერგო და საათივით აამუშაო გაყიდვების სისტემა. თუ ეს შესძელი, ნამდვილად იქნები მათ შორის, ვინც გაყიდის ხვალ.



კლიენტების კმაყოფილების საიდუმლო

ზოგი მუშაობის გულისთვის მუშაობს, ზოგი – ფულისთვის, ზოგი – სახელისთვის, ზოგიც – კლიენტების კმაყოფილებისთვის, რადგან იცის, რომ მხოლოდ კმაყოფილი კლიენტები არიან მუდმივი მუშაობის, რენტაბელობის და წარმატების გარანტები

ნუ დაკარგავთ დროს...

სტატია განკუთვნილია მათთვის, ვინც ფიქრობს, რომ კლიენტებისთვის მუშაობს და მიზნად აქვს დასახული, მომსახურების ხარისხი უმთავრეს კონკურენტულ უპირატესობად აქციოს. მასში მოცემულია გზა, თუ როგორ შეიძლება ამის მიღწევა... სავარაუდოდ, სხვებისთვის სტატია საინტერესო არ იქნება...

თუ შეგხვედრიათ გამყიდველი, რომელიც გირჩევთ, არ იყიდოთ ესა თუ ის საქონელი, რადგან ის, მისი თქმით, მთლად კარგი არაა?! რა რეაქცია გქონდათ ამაზე? თუ შეგხვედრიათ ოფიციანტი რესტორანში, რომელსაც უთქვამს, ბევრი არ შეუკვეთოთ, ვერ მოერევითო, ან – ეს საჭმელი არ შეუკვეთოთ, ჩვენს მზარეულს კარგი არასოდეს გამოსდისო? გინახავთ აფთიაქი, სადაც უთქვამთ, რომ თქვენთვის საინტერესო წამალი არ აქვთ და არ უცდიათ „შემოეტენათ“ რაღაც სხვა, ვითომ იმავე შემადგენლობისა და ეფექტის მქონე?!

იშვიათად, მაგრამ ეს მაინც ხდება და ცხადია, გსიამოვნებთ, თქვენი ლოიალურობა ჯერ იმ ადამიანის მიმართ ყალიბდება,

რომელიც ამას აკეთებს, მაგრამ, როგორც კი იმავე ადგილას, იმავე ბრენდით ასეთი ქცევა სხვა ადამიანების მხრიდანაც მეორდება, ყალიბდება ლოიალურობა ზოგადად კომპანიის მიმართ. თუ თქვენსავით განწყობილი ადამიანების რიცხვი დიდია და ისინიც ცდილობენ, ისარგებლონ ამ მომსახურებით, ამ ორგანიზაციას ყველაზე დიდი შანსი ექნება გახდეს ძლიერი და წარმატებული.

ისეთი ორგანიზაციის შექმნა, რომლისთვისაც ხარისხი უმთავრესი კონკურენტული უპირატესობაა, ერთბაშად არ ხდება. ამისთვის დრო და თანმიმდევრული მოქმედებებია საჭირო, რომლებიც ჯერ პროცესებისა და გამოყენებული საშუალებების ცვლას იწვევს; მერე იცვლება თანამშრომლების მენტალიტეტი და შეხედულებები და მხოლოდ ამის შემდეგ იქმნება ორგანიზაცია, რომელიც მომსახურების ხარისხით მაღალი კლასის ორგანიზაციებს მიეკუთვნება...

თუ თქვენ მიიღეთ გადაწყვეტილება და მზად ხართ იმოძრაოთ მაღალი ხარისხის მომსახურების მქონე ორგანიზაციის შექმნის მიმართულებით, მაშინ დაისახეთ პირველი ამოცანა, რომლის გადაწყვეტაც მნიშვნელოვნად მიგაახლოებთ დასახულ მიზანთან. კერძოდ, დასვით კითხვა:

როგორ შევამციროთ უკმაყოფილო კლიენტების რაოდენობა?

პირველ ეტაპზე საჭიროა შემცირდეს იმ ადამიანების რაოდენობა, რომლებიც თქვენს კომპანიაზე აუგს ლაპარაკობენ... სხვათა შორის, ის, რომ თქვენს კომპანიაზე ცუდი არაფერი გსმენიათ, სულაც არ ნიშნავს, რომ ასეთი რამ საერთოდ არ ხდება.

ამ ამოცანის გადაჭრის ყველაზე ქმედითი გზა აქტიური უკუკავშირის სისტემის შექმნაა. თქვენ უნდა შექმნათ ისეთი საინფორმაციო სისტემა, რომელიც მოგცემთ საშუალებას, დროულად და სრულად მიიღოთ ინფორმაცია კლიენტების უკმაყოფილების შესახებ...

გააკეთეთ ყველაფერი, რათა მუდმივად გქონდეთ მაქსიმალური ინფორმაცია უკმაყოფილო კლიენტებისა და მათი უკმაყოფილების მიზეზების შესახებ.

ამისთვის გამოიყენეთ ყველა გზა: ინტერნეტ გვერდი, შენიშვნების ყუთები, ცხელი სატელეფონო ხაზი, მინიგამოკითხვა, შიდა

ორგანიზაციული ხელოვნური კონფლიქტები და ა.შ. ყოველი ცუდი ფაქტი, რომელიც მენეჯმენტის უმაღლეს დონეზე კამათს გამოიწვევს, კიდევ ერთი წინ გადადგმული ნაბიჯი იქნება მომსახურების ხარისხის ამაღლების გზაზე.

ისწავლეთ ინფორმაციის სწორი ანალიზი: ნუ დასჯერდებით პრობლემების სიმპტომების გამოვლენას, ეძიეთ მათი რეალური მიზეზები და მათზე მოქმედების გზები. თითოეული ფაქტი, რომლის შესახებაც მიიღეთ ინფორმაცია, ისეთი შინაარსის მატარებელია, რაც სისტემური პრობლემების აღმოფხვრისა და სხვა მომხმარებლებზე მათი გავრცელების შეწყვეტის შესაძლებლობას იძლევა. ყოველ ასეთ ფაქტში ამ ფაქტორის აღმოჩენის უნარი არის მეორე აუცილებელი პირობა ამ ამოცანის გადასაწყვეტად.

განავითარეთ ანალიზის შედეგებზე სწორი რეაგირების უნარი... ანუ აღმოჩენილი პრობლემების გადაწყვეტის სწორად ორგანიზება არის ერთადერთი გზა, რომელიც დაგეხმარებათ ბევრ კლიენტს შეუმციროთ შესაძლო უკმაყოფილების შემთხვევები. თუმცა, ეს კიდევ ყველაფერი არ არის.

თუ უკმაყოფილო კლიენტების რაოდენობის შემცირების მხრივ ყველაფერი სწორად გაკეთდება, გავა დრო და ყველაფერი კარგად იმუშავებს, ფაქტების აღმოჩენა და მათზე რეაგირება შეუფერხებელ და მუდმივ პროცესად გადაიქცევა, მაგრამ მას შემდეგ, რაც ასეთი ფაქტების რიცხვი მნიშვნელოვნად შემცირდება, დადგება დრო ახალი ამოცანისთვის, რომელიც პრინციპულად განსხვავდება პირველისგან. კერძოდ:

როგორ გავზარდოთ კმაყოფილი კლიენტების რაოდენობა?

ამ ორ ამოცანას შორის განსვავება ისაა, რომ თუ პირველის გადაჭრის შედეგად თქვენზე აუგის მთქმელი კლიენტების რიცხვს ამცირებთ, ახლა დროა, გაზარდოთ მათი რიცხვი, ვინც თქვენზე კარგს ფიქრობს და ამასათან ლაპარაკობს კიდეც.

ამ ამოცანის გადაჭრა პრინციპულად განსხვავებულ ორგანიზაციულ მიდგომას მოითხოვს. ამისთვის, პირველ რიგში, უნდა გაიგოთ, რა კონკრეტული მახასიათებლებით აფასებენ კლიენტები თქვენი მომსახურების ხარისხს (სხვადასხვა მომსახურებისა და მომხმარებლისთვის ხარისხის მახასიათებელი შეიძლება გან-

სხვავებული იყოს, მაგალითად, სისწრაფე, სიზუსტე, სიმარტივე, დამატებითი კომფორტი და ა.შ.) ეს უპირველესი ამოცანაა. ამასთან ერთად, აუცილებელია ამ მახასიათებლების რანჟირება კლიენტის კმაყოფილების დონეზე მოქმედების სიძლიერის მიხედვით, ვინაიდან ყოველი მახასიათებელი ყოველი კლიენტის კმაყოფილების დონეზე განსხვავებულ გავლენას ახდენს.

კლიენტებისთვის მნიშვნელოვანი მახასიათებლების გამოვლენის შემდეგ, საჭიროა დაისახოთ კონკრეტული მიზნები კონკრეტულ მახასიათებლებთან მიმართებაში. მიიღოთ გადაწყვეტილებები იმის შესახებ, თუ რომელი მახასიათებლის გაუმჯობესება და რა მიმართულებით არის სასურველი. ამ ეტაპის გასავლელად საჭიროა ინფორმაცია, რომელზე დაყრდნობითაც შესაძლებელია ამ დასკვნების გაკეთება. არსებობს ამ ინფორმაციის სამი წყარო:

ა) კონკურენტები – თქვენ უნდა მოახერხოთ შეისწავლოთ ამ მახასიათებლების მნიშვნელობები ძირითადი კონკურენტების მომსახურებაში;

ბ) კლიენტების მოთხოვნები – უნდა გამოიკვლიოთ კლიენტების შეხედულებები იმის შესახებ, თუ რომელი მახასიათებლის რა მიმართულებით განვითარებას ანიჭებენ უპირატესობას;

გ) უცხოური გამოცდილება – კონკრეტული მიზნების სწორად განსაზღვრის საფუძველი შეიძლება იყოს მსგავსი მომსახურების უცხოური კომპანიები.

მას შემდეგ, რაც ზუსტად იცით, რომელი კონკრეტული მომსახურების ესა თუ ის მახასიათებელი რა დონეზე უნდა განავითაროთ, იწყება მოდელირების ფაზა, რაც მომსახურების არსებული სისტემების კვლევას, მათი განვითარების შესაძლებლობის გამოვლენას და ახალი სისტემების მოდელირებას გულისხმობს.

პროცესის მოდელირებისთვის:

პირველ რიგში განსაზღვრეთ მიზანი, ანუ პროცესის მთავარი ამოცანა, მისი დანიშნულება. თუ შეძლებთ სწორად და მკაფიოდ იპოვოთ მიზანი, ჩათვალეთ, რომ ნახევარი საქმე გაგიკეთებიათ.

მიზნის განსაზღვრის შემდეგ დაშალეთ პროცესი მსხვილ ეტაპებად და დააწესეთ შეზღუდვები თითოეული ეტაპისთვის, ანუ

თქვით, რა ძირითადი ეტაპებისგან შედგება პროცესი, რა არის მთავარი თითოეულ ეტაპზე და რა პირობები უნდა იყოს ამისთვის დაცული.

თუ ზემოთ ჩამოთვლილი ამოცანები სწორად გადაჭერით, მაშინ თქვენ მკაფიოდ იცით, რა მოთხოვნებს უნდა აკმაყოფილებდეს პროცესი. ერთადერთი, რაც დაგრჩათ – კონკრეტული პროცედურების, მათი მონაწილეებისა და მათ მიერ გამოყენებული საშუალებების განსაზღვრაა, ანუ თქვენ უნდა განსაზღვროთ, ვინ რა მოქმედებები უნდა განახორციელოს. პროცესის თითოეულ ეტაპზე და ამისთვის რა დამხმარე საშუალებებია (კომპიუტერული პროგრამა, მანქანა, საწერი კალამი და ა.შ.) საჭირო.

ამის შემდეგ შეეცადეთ, კარგად გაიაზროთ თითოეული დამხმარე საშუალების როლი და ისე შექმნათ ისინი, ამის გარეშე პროცესის მონაწილეებს გაუჭირდებათ დასახული ამოცანების გადაჭრა.

წარმატებული მოდელირების შემდეგ მთელი სიმძიმე ცვლილებების დანერგვაზე გადადის. ის, თუ რამდენად წარმატებით განხორციელდება ეს ეტაპი, მნიშვნელოვნად განაპირობებს მომსახურების ხარისხში მომხდარი ცვლილებების მნიშვნელობას. კადრების მომზადება, ტექნიკური და ტექნოლოგიური სისტემების შერჩევა, მონტაჟი და ინტეგრაცია, საპილოტო სისტემებზე დაკვირვება ძირითადი ღონისძიებებია ამ ცვლილებების განხორციელებისთვის.

მომსახურების სისტემებში ცვლილებების დანერგვის შემდეგ აქტუალური ხდება ყურადღების გადატანა არსებული სისტემების მონიტორინგზე, მასში წარმოქმნილი შეფერხებებისა და ხარვეზების დროეულ აღმოჩენასა და ხარისხიან გადაჭრაზე. ის ორგანიზაცია, რომელიც ასეთი მონიტორინგის სისტემის შექმნას შეძლებს, უზრუნველყოფს მომსახურების ხარისხში საუკეთესო იდეების რეალურ განხორციელებას. სხვა შემთხვევაში ეს ცვლილებები შეიძლება არაპროდუქტიული გახდეს.

ამ მიმართულებით მოქმედების უწყვეტობა არის გარანტი იმისა, რომ მომსახურების ხარისხი სტაბილურად მზარდი იქნება და ყოველთვის ერთი ნაბიჯით წინ გაუსწრებს მომხმარებლის მოთხოვნებს.

მას შემდეგ, რაც თქვენი სერვისით ყველა კმაყოფილია, როდესაც თქვენი სისტემები უზრუნველყოფს კმაყოფილი კლიენტების რაოდენობის ზრდას და მათი ლოიალურობაც თქვენს მიმართ იზრდება, დგებით ახალი ამოცანის წინაშე, რომლის გადაჭრაც მოგცემთ საშუალებას, მიაღწიოთ ყველაზე მთავარ შედეგს ამ გზაზე: გაზარდოთ იმ კლიენტების რიცხვი, რომლებიც განსაკუთრებით ლოიალურები არიან კომპანიის მიმართ. ამდენად, თქვენს წინაშე ახალი მიზანი დაისახება:

როგორ შევაყვაროთ კლიენტებს ჩვენი კომპანია?

ამის მიღწევაც შეიძლება. წინა ამოცანისგან განსხვავებით ეს იმას ნიშავს, რომ მომხმარებლები თქვენზე აღფრთოვანებულები, გაოცებულები საუბრობენ. მათ ერთი სული აქვთ მოუყვნენ სხვებს რაც ნახეს და განიცადეს. აი, ასეთი ემოციის მომრავლება არის შემდეგი ამოცანა და თუ ორგანიზაცია ამასაც გადაწყვეტს, მაშინ შეიძლება ჩაითვალოს, რომ მიზანი მიღწეულია! თქვენი ორგანიზაცია ლიდერია ხარისხით და სტაბილურად ინარჩუნებს ამ პოზიციას.

ყოველთვის არსებობს ნიუანსი, რომელსაც განსაკუთრებული გავლენა შეუძლია მოახდინოს თქვენი მომხმარებლების განწყობასა და დამოკიდებულებაზე კომპანიის მიმართ. როგორც წესი, ამ ნიუანსს უბრალოდ პოვნა უნდა, თორემ დანახარჯების მოცულობით ის ძალზე მნიშვნელოვანი არაა. სასტუმროს ნომერში საწოლზე დადებული შოკოლადის პატარა ფილა, საქართველოს დამოუკიდებლობის დღეს მომსახურე პერსონალის ეროვნულ სამოსში გამოწყობა, კლიენტისთვის დაბადების დღის მილოცვა უბრალო მისალოცითაც კი – ეს და უამრავი სხვა რამ, რაც უნდა უბრალოდ მოიფიქრო და გააკეთო, მომხმარებლის გულისკენ მიმავალი გზებია, რომელთაც განსაკუთრებული აზრი აქვს ყოველივე ზემოთ ჩამოთვლილის განხორციელების შემდეგ.

იმისთვის, რომ მუდმივად გქონდეთ ბევრი ასეთი იდეა, საჭიროა ფოკუს-ჯგუფების ორგანიზება, რომლებიც შეიძლება თქვენი აქტიური და ლოიალური თანამშრომლებისგან შედგებოდეს, მასში შესაძლოა კლიენტები ან კომპანიასთან დაკავშირებული პირებიც იყვნენ გაერთიანებული.ამ ჯგუფების პერმანენტული მუშაობა, მუშაობის მეთოდების სისწორე და ჩართული ადამიანების შესა-

ბამისი მოტივაცია (თუ ისინი სწორად არიან შერჩეული) დაგეხმარებათ იმაში, რომ ყოველთვის გქონდეთ ბევრი ახალი იდეა, რომელსაც სულ მცირე დანახარჯებით განახორციელებთ, მაგრამ უდიდეს გავლენას მოახდენთ მომხმარებლების ლოიალურობაზე კომპანიის მიმართ.

მიუხედავად იმისა, როგორ არის გადაჭრილი ხარისხის ამოცანა და რა არის გაკეთებული ხარისხის ასამაღლებლად, ამ მიმართულებით შესაძლებელი საქმის მოცულობა არ მცირდება... ახალ-ახალი იდეები, ახალი მონაცემები კონკურენტების მიერ დანერგილ სიახლეებზე და კლიენტების მოთხოვნილებების პერმანენტული ანალიზი დაგეხმარებათ რათა სისტემას ქმედითი ფორმა შეუნარჩუნოთ. ეს მუდმივი პროცესია, რომელიც ახალ-ახალ ძალიახმევას და რესურსებს ითხოვს, რომელიც გამოგარჩევთ სხვა კომპანიებისგან. ეს სისტემები საშუალებას მოგცემთ შექმნათ თქვენი სამყარო, რომლის წევრებადაც აღიქვამენ კლიენტები საკუთარ თავს; სადაც მათ ყოფნა სიამოვნებთ და რომელსაც უფრთხილდებიან, როგორც მათი ცხოვრების ნაწილს. ეს არის შედეგი, რომლის მიღწევის საშუალებასაც ზემოთ აღწერილი სამი ეტაპის გავლა მოგცემთ. ეტაპებისა, რომლებიც ახლებურად დაგანახებთ ორგანიზაციის საზოგადოებრივ ფუნქციას და განვითარების ახალ შესაძლებლობებს გადაგიშლით.

საინტერესო ამბავი უკმაყოფილო კლიენტების შესახებ

UPS ერთ-ერთი ყველაზე წარმატებული კომპანიაა გადაზიდვებში, მაგრამ შეცდომები ყველას მოსდის და ისიც ყველაფერს აკეთებს, რათა მინიმუმამდე დაიყვანოს უკმაყოფილო კლიენტების რაოდენობა. კომპანიის ერთ-ერთი კლიენტი, წარმატებული ბიზნესმენი, გატაცებული იყო რუკების შეგროვებით. ერთხელ მას ხელში მთვარის რუკა ჩაუვარდა და გადაწყვიტა, რომ რუკაზე მთვარეზე ნამყოფი ყველა ასტრონავტის ხელმოწერა აღენიშნა. მოახერხა კიდეც. ხელმოწერებიანი რუკა მას UPS-ის მეშვეობოთ გაუგზავნეს, მაგრამ ის სადღაც გაქრა ისე, რომ ვეღარავინ იპოვა. წარმოგიდგენიათ, რა მოუვიდოდა იმ კაცს?!

არანაკლებ დამწუხრებული იყო კომპანიის მენეჯმენტიც, თუმცა გამოსავალი მაინც იპოვეს: სასწრაფოდ დაამზადებინეს ისეთივე რუკა და თვითონ შეაგროვეს ასტრონავტების ხელმოწერები. რუკის დაკარგვიდან ერთი თვის თავზე ახალი რუკა დანიშნულების ადგილზე იყო. კომპანიაში მიაჩნიათ, რომ ამ შემთხვევამ რამდენჯერმე აამაღლა მისი ავტორიტეტი კლიენტის თვალში.

კომპანია Southwest Airlines-ის საშუალო და მოკლე მანძილზე სამგზავრო ავიარეისების ამერიკის ბაზრის ლიდერია. ერთ მშვენიერ დღეს კომპანიის ცნობათა ბიუროში რიგითმა კლიენტმა დარეკა და ფრენის განრიგი იკითხა. იგი კვირა საღამოს აუცილებლად უნდა ყოფილიყო მეორე ქალაქში და აინტერესებდა, რეისი შაბათს იყო თუ კვირას. ცნობათა ბიუროს მუშაკმა მას შემთხვევით შეატყობინა, რომ რეისი კვირას შედგებოდა. ალბათ წარმოგიდგენიათ, რა მოხდა, როდესაც ის კაცი კვირა დღეს აეროპორტში მივიდა და კომპანიის თანამშრომლისგან შეიტყო, რომ თვითმფრინავი 24 საათის წინ გაფრენილიყო. თუმცა, როგორც იტყვიან, კლიენტი ყოველთვის მართალია! ჰოდა რაღას იზამდნენ კომპანიის თანამშრომლები: ადგნენ და კლიენტს თვითმფრინავი უქირავეს, მერე რა, რომ რამდენიმე ასეული ათასი დოლარი დაჯდა, მათი აზრით, ეს დანახარჯი არაფერია იმასთან შედარებით, რაც ამ კლიენტის უკმაყოფილებას შეეძლო გამოეწვია.

სწრაფად, იაფად, ხარისხიანად

არის ასეთი კომპანია Progressive Insurance. დღეს ის ამერიკის საავტომობილო დაზღვევის ბაზარზე ერთ-ერთი ლიდერია წილის მხრივ

და პირველი მომსახურების ხარისხის მხრივ. ცოტა ხნის წინ მას ბევრად უფრო მოკრძალებული შედეგები ჰქონდა. მათი მომსახურება სხვა კომპანიებისგან არაფრით გამოირჩეოდა. ინციდენტიდან ერთი დღე მაინც გავიდოდა სანამ კომპანიის თანამშრომელი დაზარალებულ კლიენტს შემთხვევის პერიპეტიებს გამოჰკითხავდა. შემთხვევის ანაზღაურებამდე კიდევ რამდენიმე კვირა შეიძლება გასულიყო. ისინი მიხვდნენ, რომ მომსახურების ასეთი სისტემით პირველები ვერასოდეს გახდებოდნენ და გადაწყვიტეს შეექმნათ შემთხვევების ანაზღაურების საუკეთესო სერვისი.

პირველ რიგში კომპანიამ მიზანი განსაზღვრა: „კლიენტისთვის მიყენებული ზიანის მაქსიმალური ანაზღაურება დროის მინიმალურ მონაკვეთში". მიზანი საკმაოდ ამბიციური, მაგრამ როგორც შემდგომში აღმოჩნდა, მიღწევადი იყო. მიზნის განსაზღვრის შემდეგ კომპანიამ პროცესი დაყო ეტაპებად: ა)შემთხვევის შესახებ ინფორმაციის მიღება; ბ)შემთხვევის ანალიზი; გ)შემთხვევის დარეგულირება. კომპანიამ თითოეული ეტაპისთვის კონკრეტული ამოცანები და შეზღუდვები დაისახა, მაგალითად, შემთხვევის შესახებ ინფორმაციის მიღებისას მან ამოცანად დაისახა, რაც შეიძლება მალე მოეპოვებინა საკმარისი ინფორმაცია შემთხვევაზე სწორი რეაგირებისთვის. შემთხვევის ანალიზის ეტაპზე მისი მიზანი იყო მინიმალურ დროში სწორი გადაწყვეტილების მიღება შემთხვევის დარეგულირებასთან დაკავშირებით, ხოლო შემთხვევის დარეგულოირების ფაზაზე კომპანიის მთავარი ამოცანა იყო შემთხვევის დარეგულირებასთან დაკავშირებით მიღებული გადაწყვეტილების დროულად აღსრულება. ამ ამოცანების მიხედვით კომპანიაში ჩამოაყალიბეს პროცესი, სამი წელი დახარჯეს შესაბამისი კომპიუტერული პროგრამის მომზადებაზე და 3 თვე კადრების სწავლებაზე. თუმცა მთავარი ისაა, რომ დღეს კომპანიის შემთხვევების მომსახურების სამსახური 24 საათის განმავლობაში მუშაობს, შემთხვევის ადგილზე უფრო ადრე გადის, ვიდრე პოლიცია, და შემთხვევების დარეგულირების დავა დღეების ნაცვლად საათებით იზომება.

ბედნიერი მგზავრი

ავიაცია ისე განვითარდა, რომ ამ სფეროში კლიენტების გაკვირვება რთულია, წუთი-წუთზე შესრულებული რეისებით ან ფრენის დროს მიწოდებული საკვების მაღალი ხარისხით აქ ვერავის გააოცებ. თუმცა **British Airways**-ის ერთ-ერთი მგზავრის გაკვირვებისთვის

ჭამისას მირთმეული ორი ბოთლი წყალი გახდა საკმარისი. თურმე, წინა ფრენისას მან ორი ბოთლი წყალი მოითხოვა და აღნიშნა, რომ ის ყოველ ტრაპეზს ორ ბოთლ წყალს აყოლებდა, კომპანიის თანამშრომელმა ეს მონაცემები შეიყვანა სპეციალურ პროგრამაში, რომლის ძირითადი დანიშნულება კონკრეტული მომხმარებლის მოთხოვნილებების შესახებ ინფორმაციის მობილიზაციაა. ეს პროგრამა მათ საშუალებას აძლევს მაქსიმალური ინფორმაცია იქონიონ თითოეული კლიენტის კონკრეტული მოთხოვნილებების შესახებ და ამის საფუძველზე მათ მაქსიმალურად ინდივიდუალური მომსახურება შესთავაზონ.

ჩინური სტრატაგემა ბიზნეს სამყაროში

მას, ვინც იცის სტრატაგემების გამოყენება, ყოველთვის შეუძლია ინიციატივის შენარჩუნება. სასახლეში, თუ ქოხში, სტრატაგემა ყველგან გამოსადეგია

როდესაც სამეფო ცის მეფის მხედართმთავრის მრჩეველი სუნ ბინი მიეშველა სამეფო ჩჟაოს, ალყა შემოარტყა დამპყრობელ სამეფო ვეის დედაქალაქ დალინს, ჩაუსაფრდა მტერს გუალინის მახლობლად და დასვენებულმა დაამარცხა ჩჟაოდან მარშით მომავალი სამეფო ვეის გადაღლილი არმია.

ამბობენ, მცირე ლაშქრით სუნმა ვეის არმია სტრატაგემის გამოყენებით დაამარცხაო. თუმცა, როგორ გაიმარჯვა სუნმა, ეს უფრო ნაკლებად საინტერესოა ვიდრე ის, თუ რას გულისხმობდნენ ძველი ჩინელები ამ მეთოდში.

სტრატაგემა

სიტყვა „სტრატაგემა“ (სტრატეგემა) ძველი ბერძნულიდან მომდინარეობს და ნიშნავს სამხედრო საქმეს, უფრო ზუსტად კი სამხედრო მოხერხებულობას. ამ სიტყვის შესაბამის ჩინურ იეროგლიფს 謀 კი ორი მნიშვნელობა აქვს: 1) სამხედრო მოხერხებულობა; 2) ეშმაკობა, ხერხი პოლიტიკურ და პირად ცხოვრებაში. 1970 და 1978 წლებში პეკინში გამოცემულ ჩინურ-ინგლისურ

ლექსიკონში, რომელიც 20 000 სიტყვას მოიცავდა, წარმოდგენილია გამოსახულება 三十六 計 (”სანშილიუ ცზი”) რომელიც ითარგმნება, როგორც „36 სტრატაგემა”. სიტყვა „ცზი” სტრატაგემის მნიშვნელობით ჯერ კიდევ უძველეს ჩინურ სამხედრო სახელმძღვანელოებშია ნახსენები.

პირველად „36 სტრატაგემას” მოიხსენებენ „სამეფო ცის დინასტიის ისტორიაში”, რომლის შესახებ ცნობები მოგვაწოდა სიაო ცზისიანმა (489-537). ეს დინასტია მართავდა ჩინეთის ერთ-ერთ სამეფოს 479-502 წლებში. ისტორიაში მოხსენიებულია „პატივცემული ბატონი ტანის 36 სტრატაგემა”. ბატონი ტანი ცნობილი მხედარმთავარი ტან დაოცზია. სხვა ჩინურ ისტორიულ წყაროში „სამხრეთის დინასტიების ისტორიები“ XV ტომში აღწერილია, თუ როგორ გადაარჩინა ჯარი ტან დაოცზიმ დამარცხებისგან სხვადასხვა სტრატაგემის გამოყენებით. თუმცა, არსებობდა თუ არა „36 სტრატაგემა“ შემდგომი ათას ხუთასი წლის განმავლობაში, ამაზე „სამხრეთის დინასტიების ისტორიები” დუმს.

ძველი ჩინელები მიიჩნევდნენ, რომ სტრატაგემების გამოყენებით კეთილ, მაგრამ ამავე დროს სუსტ პოზიციაზე მყოფ ადამიანს შეეძლო მიეღწია ღირსეული მიზნებისთვის. კლასიკურ ჩინურ საზოგადოებაში, სადაც კანონი არ ემსახურებოდა ცალკეული პიროვნების დაცვას, არავითარ დამოუკიდებელ სასამართლოს არ შეეძლო დახმარებოდა ადამიანს ქვეყანაში, სადაც არ იყო იურისპრუდენცია. ასეთ გარემოში ითვლებოდა, რომ ადამიანის ერთადერთი დასაყრდენი იყო მისი ცოდნა სტრატაგემების შესახებ.

ჩინეთში სტრატაგემათა ცოდნა სიბრძნის ნიშანი იყო, მაგრამ თავდაპირველად მხოლოდ ერთეულთა, რჩეულთთვის ხელმისაწვდომი. დღეს ჩინეთის თანამედროვე საინფორმაციო საშუალებები ხელს უწყობენ, რომ არ მოხდეს სტრატაგემების დავიწყება. მათი პოპულარიზაცია კომიქსებითაც კი ხდება. მათ შესახებ ჩინეთში ყოველმა მოსწავლემ იცის. დღეისთვის თანამედროვე გამოცემების მიხედვით, ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკაში 36 სტრატაგემის საგარეო, პოლიტიკური და სამხედრო ასპექტი დომინირებს. ქვემოთ ჩვენ შევარჩიეთ მხოლოდ ერთერთი მათგანი, რომელზეც გვინდა შევაჩეროთ მკითხველის ყურადღება და რომელიც ვფიქრობთ, დღევანდელი ბიზნეს გარემოსთვის აქტუალურია.

სტრატაგემა №4: მოწინააღმდეგის დაქანცვის სტრატაგემა ანუ დაღლილი მტრის მშვიდად ლოდინი

ასე ჰქვია 36 სტრატაგემიდან ერთ-ერთ სტრატაგემას. მისი არსია მტრის ჩასაფრება და იმ მომენტში თავდასხმა, როდესაც ის დაღლილია. ითვლება, რომ ამ შემთხვევებში გამარჯვების შანსები მნიშვნელოვნად იზრდება.

პირველად სტრატაგემა № 4-ის მოკლე ფორმულირება გამოჩნდა სუნ ძის ტრაქტატში სამხედრო ხელოვნების შესახებ (VI-Vსს ჩვ.წ.აღ.-მდე), რომელიც მოგვითხრობს:.. „შორიდან მომავალი მტრის ლოდინი ხდება ბრძოლის ველის მახლობლად. დასვენებული უცდის დაღლილს, მაძღარი ელოდება მშიერს... ის, ვინც პირველმა მიაღწია ბრძოლის ველს, ელოდება მოწინააღმდეგეს და ბრძოლის მომენტს დასვენებული ხვდება. ის, ვინც ბრძოლის ველზე მოგვიანებით მივა და მაშინვე ბრძოლაში ებმევა, დაღლილია“...

ამბობენ, რომ ცინ შიხუანმა – პირველი ცენტრალიზირებული ჩინური იმპერიის შემქმნელმა, 223 წ. ჩვ. წ.-მდე სწორედ სტრატაგემა № 4 - ის გამოყენებით დაამარცხა სახელმწიფო ჩუ და ამით დაასრულა ჩინეთის გაერთიანება.

ქვემოთ მოგითხრობთ კიდევ რამდენიმე ამბავს სტრატაგემა 4-ის გამოყენების შესახებ.

ჩასაფრება მალინთან

342 წ. ჩვ.წ.აღ.-მდე, 20 წლის შემდეგ სამეფო ვეის ალყის საშუალებით სამეფო ჩჟაოს გადარჩენიდან, სამეფო ვეი თავს დაესხა სამეფო ხანს. აღნიშნულმა სამეფომაც დახმარება სამეფო ცის სთხოვა. ცის დამხმარე არმიას სუნ ბინთან ერთად ტიან ცზიც ჩაუდგა სათავეში. მათ იერიში კვლავ სამეფო ვეის დედაქალაქზე მიიტანეს.

მოვლენები განმეორდა. სამეფო ვეის არმიის მეთაურმა პან ცზიუანმა დატოვა სახელმწიფო ხანი და დიდი ლაშქრით საკუთარ დედაქალაქს მიაშურა.

სუნ ბინმა იცოდა პან ცზიუანის ქედმაღლური ხასიათი, რომ ის სათანადოდ ვერ შეაფასებდა ცის არმიის ძალას. ამდენად, როდესაც ვეის არმია მიუახლოვდა დედაქალაქს, ცის არმიამ მოჩვენ-

ებით უკან დაიხია. ამასთან, პირველ დღეს მისმა არმიამ დატოვა 100 000 კოცონი, მეორე დღეს 50 000, ხოლო მესამე დღეს მხოლოდ 30 000. პან ცზიუანმა იფიქრა, რომ ცის არმია დასუსტებულია დეზერტირობის გამო. მან დატოვა მძიმედ აღჭურვილი ქვეითები და მტერს მსუბუქად შეიარაღებული გამოედევნა. ერთ დღეში 2 დღის სავალი განვლო. სუნ ბინმა გათვალა, რომ პან ცზიუანი საღამოსთვის იქნებოდა მალინთან. სწორედ აქ ჩაასაფრა არმია და განზრახული სისრულეში მოიყვანა – გაანადგურა ვეის სამხედრო ნაწილები. თავად მხედართმთავარმა პან ცზიუანმა თავი მოიკლა ბრძოლის ველზე.

„იომ-კიპურ"-ის ომის ეპიზოდი

ჩვენს დროში სტრატაგემა № 4-ის წარმატებით გამოყენების მაგალითია ეგვიპტელების მიერ ებრაულ-არაბულ მეოთხე ომში (6-22/25 ოქტომბერი, 1973 წ.) გამოყენებული ხერხი.

ეგვიპტის არმიამ გაარღვია ისრაელთა დაცვის ხაზი და სუეცის არხზე ხიდი ააგო. ამ ხიდის გასანადგურებლად ისრაელის არმიამ რადიოთი გამოიძახა სატანკო დივიზია. ეგვიპტელებმა გაშიფრეს ეს რადიოგრამა. მათ თავისი ჯარის დიდი ნაწილი ჩაასაფრეს და თავდაცვისთვის მოამზადეს. მოწინავე რაზმმა კი მტრისთვის ცრუ მანევრის საჩვენებლად სუეცზე მეორე ხიდის აგება დაიწყო. შეტევაზე გადმოსულ სატანკო დივიზიას ეგვიპტელთა ავანგარდული ბრიგადა შეხვდა, მან თანდათან დაიხია უკან, მტერი ალყაში შემოიტყუა და გაანადგურა.

სტრატაგემა №4 ბიზნესში

ამგვარად, სტრატაგემა, რომელიც დაღლილი მტრის, მოწინააღმდეგის, კონკურენტის მშვიდად ლოდინს გულისხმობს, ფართოდ გამოიყენება არა მარტო ჩინეთში, არამედ მსოფლიოს სხვა ქვეყნებში, როგორც სამხედრო, ასევე პირად ცხოვრებაში. ჩინელები თვლიან, რომ ადამიანის ცხოვრება არის ბრძოლა, ამ ბრძოლაში კი გამარჯვებისთვის მნიშვნელოვანია, თუ რამდენად მომზადებული, მობილიზებული და დასვენებული ახერხებ მოწინააღმდეგის მოქანცვას და ამით წარმატების მიღწევას.

თუმცა, ბიზნესიც არ არის გამონაკლისი ამ მხრივ. სტრატაგემა 4-ის გამოყენება კონკურენციულ გარემოში ისევე წარმატებით

შეიძლება, როგორც ომში. ბიზნესში, მოწინააღმდეგეთა როლში გვევლინებიან არა მტრები, არამედ კონკურენტები, რომლებიც იბრძვიან ბაზრის წილის მოსაპოვებლად. ასეთ „ბრძოლებშიც" მოხერხებულობა გადამწყვეტია.

რა თქმა უნდა, ბიზნესის სამყაროში მეოთხე სტრატაგემისთვის, ალბათ, არაერთხელ მიუმართავთ, თუმცა, თანამედროვე ბიზნესმენებმა, სავარაუდოდ არ იცოდნენ, რომ იყენებდნენ ჩინურ საუკუნოვან სიბრძნეს.

თუ გავავლებთ პარალელს ბიზნესთან, სტრატაგემა № 4 ასახავს შემთხვევას, როდესაც კომპანია ცდილობს შეიტყუოს კონკურენტი ბაზარზე, დაახარჯვინოს რესურსები, მოქანცოს იგი და შემდეგ, მშვიდი ლოდინის შედეგად ძალებით სავსემ „დაარტყას" და „დაამარცხოს".

ზემოთ მოყვანილი მაგალითებიდან რამდენიმე ტაქტიკური ნაბიჯი ისახება:

1. კონკურენტის ცდის მდგომარეობა უნდა იყოს არა მარტო პასიური დასვენების პროცესი, არამედ კონკურენტისთვის შეუმჩნეველი მომზადების ფაზა, როდესაც ხდება ძალების მოკრება „მტრის დასამარცხებლად".

2. შეიძლება კონკურენტი შეიტყუო იმით, რომ მოაჩვენო თავი დასუსტებულად, ბაზარი კი – მიმზიდველად. ისიც ჩათვლის რა თავს გამარჯვებულად, დაზოგავს რესურსებს ბაზრის წილის მოსაპოვებლად, მას სხვა მიმართულებით მიმართავს და მოდუნდება, ასეთი კონკურენტის დამარცხება კი ადვილია.

3. დიდი კომპანიის დასუსტება სრულიად შესაძლებელია, თუკი მუდმივად დაძაბულობაში გყავს, არ აძლევ მას მოსვენების საშუალებას. გაუთავებელი „მცირე თავდასხმების" შედეგად ქმნი ილუზიას, რომ შენი შესაძლებლობები ამოუწურავია. იგი ხარჯავს მეტ რესურსს შენი თავიდან მოშორების იმედით. შედეგად, მოქანცულს უწევს მთელ რიგ არახელსაყრელ დათმობებზე წასვლა.

4. ხელმძღვანელობის მცდარმა გადაწყვეტილებებმა, ზედმეტად თავდაჯერებულობამ შეიძლება დაღუპოს ნებისმიერი კომპანია. არსებობს კიდეც ცნობილი გამონათქვამი: „დაუშვებელია მოწინააღმდეგის ძალების სათანადოდ ვერშეფასება".

ამგვარად, სტრატაგემა არის ხერხი, ხრიკი, ოინი, რომელსაც დასახული მიზნის მისაღწევად, გამარჯვებისთვის იყენებდნენ. ჩინური სიბრძნით მათი ცოდნა არა მარტო საშუალებას გვაძლევს გამოვიყენოთ ისინი, არამედ სტრატაგემათა ცოდნა წინასწარი განჭვრეტის, კონკურენტის სხვადასხვა ფანდის ამოცნობის საშუალებასაც იძლევა.

„36 სტრატაგემა“ საუკუნოვანი ცხოვრებისეული გამოცდილებაა, რომელიც ჩინელმა ბრძენკაცებმა დაამუშავეს, სისტემაში მოიყვანეს და, როგორც სიბრძნის უმაღლესი გამოვლინება, თაობებს დაუტოვეს სამარადჟამოდ. როგორც აღვნიშნეთ, თავდაპირველად იგი მხოლოდ რჩეულთა ვიწრო წრისთვის იყო გათვალისწინებული. ახლა კი ყველასთვის ხელმისაწვდომი გახდა და შესაბამისად, ყველას შეუძლია ეზიაროს მას. ეს სტატიაც ხომ ამის დადასტურებაა.

როგორ შევარჩიოთ რეკლამის დიზაინი

წესები საჭიროა ვიცოდეთ ნებისმიერი საქმისთვის და რეკლამის დიზაინის შერჩევაც არაა ამ მხრივ გამონაკლისი, თუმცაღა ის არ უნდა გადაიქცეს შეზღუდვად კრეატიული მიგნებების გასაკეთებლად

რამდენიმე ხნის წინ, მომიხდა ისეთ საკითხებთან შეხება, რომელიც რეკლამის და ბეჭდური საშუალებების დიზაინს უკავშირდებოდა. შესაბამისად, შეხება მქონდა დიზაინერებთან და რეკლამის სპეციალისტებთან, რომლებიც სხვადასხვა წიგნში თუ ჟურნალში წაკითხული პრინციპებითა და წესებით მისაბუთებდნენ ამა თუ იმ დიზაინის ეფექტიანობას. ვუსმენდი და ვხვდებოდი, რომ უძლური ვიყავი მათთვის ოპონირება გამეწია, რადგან ამ საკითხში მათ ჩემზე მეტი გამოცდილებაც ჰქონდათ და უფრო მეტი წიგნიც წაეკითხათ.

მივხვდი, რომ ჩემნაირ სიტუაციაში შეიძლება ბევრი სხვა ადამიანიც აღმოჩენილიყო, მათ შორის კომპანიების ხელმძღვანელებიც, ვისთანაც მიდიან მარკეტინგის მენეჯერები ან დაქირავებული მარკეტინგული ფირმები და სთავაზობენ რეკლამის დიზაინის სხვადასხვა ალტერნატივას. სავარაუდოა, რომ მათი უმეტესობა ამ შემთხვევაში პირადი გემოვნებიდან გამომდინარე ირჩევს ამა თუ იმ ვარიანტს.

მას შემდეგ სურვილი მქონდა გამეგო ისეთი რამ, რითაც გავიღრმავებდი ცოდნას ამ კუთხით და შევძლებდი დიზაინის ავკარ-

გიანობის გარჩევას. სულ ახლახან ჩვენმა დიზაინერმა მომცა კარგი მასალა სტატიისთვის, სადაც მოცემული იყო ის ძირითადი პრინციპები, რომელთა დაცვაც საჭიროა რეკლამის კარგი დიზაინისთვის. შედეგად, შემოგთავაზებთ ჯორჯიის შტატის პიემონის კოლეჯის ათენის ცენტრის დეკანის და კომუნიკაციების პროფესორის (ის ამავე დროს არის სარეკლამო სააგენტოს მფლობელი) ჯეი ტომას რასელის რჩევებს, რომელიც, იმედი გვაქვს, უფრო მეტად კვალიფიციურს გახდის მენეჯერთა მსჯელობას დიზაინის საკითხებზე.

დიზაინის ძირითადი პრინციპები

გაირკვა, რომ ნებისმიერი რეკლამის დიზაინში გამოიყენება რამდენიმე საერთო პრინციპი. ზოგიერთ შემთხვევაში შეიძლება გამოყენებული იქნას სხვა ტერმინები, მაგრამ აზრი უცვლელი რჩება.

სტილის ერთიანობა. შემოქმედებითად გადაწყვეტილი რეკლამის დიზაინის უმეტესობა სტილის ერთიანობით ხასიათდება. რეკლამის შემადგენელი ელემენტები (ტექსტი, გრაფიკა, სათაური, ლოგოტიპი და ასე შემდეგ) საჭიროა ქმნიდნენ ერთ მთლიანობას, ასახავდნენ ერთ თემას. თუ ეს მთლიანობა დარღვეულია, მაშინ დიზაინი შეიძლება გადაიქცეს სხვადასხვა, ერთმანეთისგან განცალკევებული ნაწილების გროვად. სტილის ერთიანობა შეიძლება ჩაითვალოს დიზაინის მთავარ პრინციპად და წარმატებული რეკლამის აუცილებელ პირობად.

ჰარმონია. სტილის ერთიანობასთან მჭიდრო კავშირშია ყველა ელემენტის თავსებადობა ერთმანეთთან. კომპოზიცია ეფექტურია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მისი ელემენტები ერთმანეთთან ჰარმონიულადაა შერწყმული. მაგ; სარეკლამო დიზაინში არ უნდა იყოს ძალზე ბევრი სხვადასხვა ზომისა და ტიპის შრიფტი, ილუსტრაციები და ა.შ.

წყობა. დიზაინი ისე უნდა იყოს შედგენილი, რომ იკითხებოდეს მარცხნიდან მარჯვნივ ან ზემოდან ქვემოთ. გამოცდილებით დასტურდება, რომ ასეთი თანმიმდევრობა მკითხველის ყურადღებას იქცევს საჭირო მიმართულებით. აუცილებელია ელემენტები ისე განლაგდეს, რომ მზერა თავდაპირველად მოხვდეს იქ, სადაც ჩაფიქრებულია და შემდეგ იმოძრაოს წინასწარგანსაზღვრული

ტრაექტორიით. ყველაზე გავრცელებულ ტრაექტორიებად მიჩნეულია ელემენტების განლაგება ლათინური ასოების Z-ისა და S-ს ფორმით.

ემფაზა. საჭიროა დიზაინის რომელიმე ელემენტი ან ელემენტთა ჯგუფი გამოიყოს საერთო ფონისგან. ეს დამოკიდებულია იმაზე, თუ რაზეა საჭირო ყურადღების გამახვილება. ეს შეიძლება იყოს სურათი, ლოგოტიპი, ტექსტი ან სხვ. იმ შემთხვევაში, თუ ყველა ელემენტზე თანაბარი აქცენტია გაკეთებული, მაშინ დიზაინში იკარგება ემფაზის ეფექტი.

კონტრასტი. იმისთვის, რომ დიზაინი ვიზუალურად მოსაწყენი არ იყოს, მასში უნდა გამოვიყენოთ სხვადასხვა ზომა, ფორმა ან ტონი. მაგალითად: სიტყვის ან ფრაზის გამოყოფა "BOLD"–ით ან "ITALIC"-ით ან ასოებს შორის ინტერვალების გაზრდა იქცევს ყურადღებას და იძლევა კონტრასტის ეფექტს.

ბალანსი. ბალანსირება ეხება ზომას, ტონს, მოცულობას და ელემენტების განლაგებას ერთმანეთთან მიმართებაში. საჭიროა დიზაინის თითოეული ელემენტი გამოიყურებოდეს მშვიდად და ბუნებრივად. ბალანსირება შეიძლება გაკეთდეს, როგორც ხელოვნურად, ისე სპეციალური (პროგრამული) ინსტრუმენტების გამოყენებით.

ფერი. ფერი სარეკლამო დიზაინის ერთ-ერთი ყველაზე უნივერსალური ელემენტია, რისი დახმარებითაც დიზაინერს აქვს შესაძლებლობა მიიპყროს ყურადღება და შექმნას განწყობილება.

საქონლის ფერის მიხედვით დიფერენცირების კლასიკური მაგალითია ტკივილგამაყუჩებელი წამალი „ნუპრინი". ბაზარზე მასზე მოთხოვნილების ზრდა გამოიწვია ტაბლეტის ყვითელმა შეფერილობამ. იდეა, გამოეყენებინათ ფერი, დაიბადა იმ მომენტში, როცა ერთ-ერთმა დირექტორმა მაგიდაზე დაახვავა სხვადასხვა ტკივილგამაყუჩებელი ტაბლეტი და შეამჩნია, რომ მხოლოდ ნუპრინია ყვითელი ფერის. ასე დაიბადა "ყვითელი ტაბლეტის" სარეკლამო კამპანიის იდეა.

თავისუფალი სივრცე. არ არის მიზანშეწონილი დიზაინის გადატვირთვა, თუმცა სივრცის გამოყოფა შუაგულ ნაწილშიც არ გახ-

ლავთ სასურველი. ამან შესაძლოა კომპოზიციის მთლიანობა დაარღვიოს. თავისუფალი სივრცის ეფექტი განსაკუთრებით კარგად მოქმედებს დიზაინის პერიფერიებში.

სოიერის რჩევები

დიზაინზე მსჯელობისას რასელი ასევე გვთავაზობს გამოვიყენოთ Starch Tested Copy-ს რედაქტორის უ. სოიერის რჩევები, რომელიც რამდენიმე წლის განმავლობაში იკვლევდა Starch advertising-ში რეკლამების ეფექტურობას.

სოიერის პრინციპებიდან ჩვენ ამოვარჩიეთ ისეთები, რომლებიც ყველაზე ეფექტურად და ეთიკურად მივიჩნიეთ. სწორედ მათზეა ქვემოთ საუბარი:

1. ***გააკეთეთ მარტივი რეკლამა, თუნდაც ცოტა სულელურიც კი.*** ჟურნალის მკითხველები მას რეკლამების გამო არ ყიდულობენ. ამდენად, რეკლამამ რაც შეიძლება მალე უნდა მიიქციოს მკითხველის ყურადღება, სწრაფად გადასცეს საჭირო ინფორმაცია და მალევე გაუშვას მკითხველი.

2. ***თქვენ ყიდით არა პროდუქტს, არამედ იმ სარგებელს, რასაც თქვენი პროდუქტი ქმნის***. ყველაზე ცუდი რეკლამა აცნობს კომპანიის გრძელ ისტორიას, მის ღირებულებებს, მიღწევებს და ა.შ. თითქოს ეს ვინმეს აღელვებდეს. კარგი რეკლამა კი პირდაპირ მიმართულია კონკრეტული პრობლემისკენ, რომელსაც ეხება კომპანიის პროდუქტი და რომელიც ეხება მომხმარებლის კეთილდღეობას.

3. ***გამოიყენეთ ცნობილი სახეები***. საზოგადოებაში გავრცელებულია აზრი, რომ ადამიანები არ ენდობიან რეკლამებს, რომელშიც ცნობილი ადამიანები ფიგურირებენ.. მაგრამ Starch Advertising-ის მონაცემების თანახმად ირკვევა, რომ ასეთი სარეკლამო განცხადებები იქცევენ საშუალო მაჩვენებელზე 13%-ით მეტ ყურადღებას. ცნობილ ადამიანებს შეიძლება არ ენდო, მაგრამ ისინი იქცევენ მკითხველის ყურადღებას. ნებისმიერი რეკლამის უპირველესი ამოცანაც ხომ ესაა.

4. ***გამოიყენეთ ფერთა შესაძლებლობები.*** სატელევიზიო რეკლამის უპირატესობა ისაა, რომ მოძრავია, დაბეჭდილი რეკლამა კი

იძლევა ფერებით მანიპულირების შესაძლებლობას. სწორედ ეს აძლევს მას საშუალებას გაუწიოს კონკურენცია სატელევიზიო რეკლამას. ბეჭდვითი საშუალებებით შესაძლებელია შეიქმნას გასაოცარი, მიმზიდველი ფერთა გამა.

5. ***იცურეთ დინების მიმართულებით.*** კარგი დინების რეკლამა მკითხველს მიმართავს ისე, რომ იგი თანმიმდევრულად შეჩერდეს ყველა საჭირო კომპონენტზე: ილუსტრაცია, სათაური, რეკლამის ტექსტი და ლოგო. ცუდი დინების სარეკლამო განცხადებას შეუძლია მიიქციოს თავიდან დიდი ყურადღება, მაგრამ შემდეგ წაიყვანოს მკითხველი ფურცლის სხვა მხარეს. რეკლამის ზოგიერთი სპეციალისტი შეცდომას უშვებს, როცა განალაგებს მიმზიდველ ილუსტრაციას დიზაინის ქვემო ნაწილში, ხოლო ტექსტსა და სათაურს – თავში. ამ შემთხვევაში, რეკლამის ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტი შეიძლება ყველაზე ზიანის მომცემი გახდეს. მომხიბვლელმა ილუსტრაციამ შესაძლოა მომხმარებლის ყურადღება გაფანტოს და ტექსტი შეუმჩნეველი დარჩეს.

6. ***გააძლიერეთ კონტრასტი.*** გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ შავი ფერის გამოყენება ფონად საშუალებას იძლევა გამოიკვეთოს, გააძლიეროს და წინა პლანზე გამოიტანოს დიზაინის ელემენტები. მაგალითად, რუსეთში „სტალიჩნაიას“ რეკლამამ მიიღო საშუალო შეფასება, როდესაც პროდუქტის ჰორიზონტალური სურათი გამოხატული იყო თეთრ ფონზე. ხოლო, როცა ამ კომპოზიციაში თეთრი ფერი შეცვალეს შავით, შეფასება გაიზარდა 50%-ით.

7. ***გამოიყენეთ ბავშვები და ცხოველები.*** რეკლამების წარმატების შანსი იზრდება, თუ მასში ბავშვებსა და ცხოველებს გამოვიყენებთ. ისინი ყველას უყვარს და შესაბამისად, დიზაინი დადებითი ემოციების მატარებელი ხდება.

8. ***თუკი რეკლამაში ბევრი ტექსტური ნაწილია, გააკეთეთ ის მაქსიმალურად მიმზიდველად***. დიზაინერი, რომელიც ცდილობს შეკუმშოს ტექსტი და განათავსოს რეკლამის ვიწრო კუთხეში თეთრი სივრცის გაფართოების მიზნით — ესაა ჯანსაღი აზრის გამოვლინება. ზოგიერთები ტექსტს ათავსებენ ჭრელ ფონზე, რითაც პრაქტიკულად შეუძლებელია მისი წაკითხვა. ამდენად, მხოლოდ ტექსტის შინაარსით ვერ მოვხიბლავთ მკითხველს. საჭიროა ტექსტი მაქსიმალურად მიმზიდველი იყოს.

თუმცა რეკლამის სპეციალისტებს და კომპანიის ხელმძღვანელებსაც უნდა ახსოვდეთ, რომ წარმატებული რეკლამები ამ წესების დაუცველადაც იქმნება. ამის შესახებ რასელი ამბობს: მარკ ტვენმა „ჰეკლებერი ფინის თავგადასავალში" დაარღვია თითქმის ყველა გრამატიკული წესი, მარამ მან ეს იცოდა მანამ, სანამ დაარღვევდა."

წესები საჭიროა ვიცოდეთ ნებისმიერი საქმისთვის და რეკლამის დიზაინის შერჩევაც არაა ამ მხრივ გამონაკლისი, თუმცა ის არ უნდა გადაიქცეს შეზღუდვად კრეატიული მიგნებების გასაკეთებლად.

მხოლოდ ერთი კითხვა

რევოლუცია მომხმარებლის ლოიალურობის მართვაში

ლოიალურობის ეფექტი

რა შეიძლება გავაკეთოთ იმისთვის, რომ ჩვენი მომხმარებელი კმაყოფილი იყოს?

- შევქმნათ ხარისხიანი პროდუქტი და მივაწოდოთ (ეს მეთოდი ადრე მუშაობდა, ინდუსტრიულ ეპოქაში, მაგრამ ახლა ამით ვერავის მოხიბლავ)?
- აქცენტი გავაკეთოთ მაღალი დონის სერვისზე (ეს მნიშვნელოვანია და დღესაც მუშაობს)?
- შევთავაზოთ გადაწყვეტილებები, ანუ მათი პრობლემების სრულად მოგვარება და სურვილების ასრულება (ამით ნამდვილად შეიძლება მომხმარებლის გულის მოგება)?
- ვაჩუქოთ ჩვენთან ურთიერთობის დაუვიწყარი გამოცდილება (კარგად ჟღერს და გრანდიოზული ეფექტიც ექნება. მთავარია, შევძლოთ)?...

თუ ორგანიზაციაში ასეთი კითხვები ისმის, კარგია. ეს იმას ნიშნავს, უკვე ყველას ესმის, რომ კლიენტების კმაყოფილება ძალიან

მნიშვნელოვანია, რომ ლოიალურ კლიენტებს სხვა კლიენტები მოჰყავთ კომპანიაში, ხოლო უკმაყოფილოები ცუდ ხმებს ავრცელებენ და ბრენდს აზიანებენ, რომ კმაყოფილი კლიენტი ზრდისა და მომგებიანობის პირველი წყაროა, ხოლო უკმაყოფილო კლიენტი – ხარჯების ზრდის გარანტი. ამიტომ უნდა ვერიდოთ „ცუდ მოგებას“ და ვესწრაფოთ მივიღოთ „კარგი მოგება“...

ბევრმა კომპანიამ არ იცის განსხვავება ცუდ და კარგ მოგებას შორის, ამიტომ ის ხაფანგში ექცევა და ცუდი მოგების მადევარი ხდება. ცუდი მოგება აფრთხობს მომხმარებელს, ვნებს კომპანიის რეპუტაციას, დემორალიზებას უკეთებს თანამშრომლებს და აკარგვინებს კომპანიას შანსს, რომ სწორად გაიზარდოს (ანუ მუდმივად და მომგებიანად).

საინტერესოა, როგორ შეიძლება მოგება იყოს ცუდი? მოგება ხომ ბიზნესის მამოძრავებელი ძალაა? რით შეიძლება განსხვავდებოდეს ერთი მოგებული ლარი მეორისგან?

ცუდი მოგება, ხშირად კომპანიების კმაყოფილების უსაფუძვლო მიზეზი ხდება, რადგან იგი არ ჩანს ფინანსურ უწყისებში. საბედნიეროდ, მისი ამოცნობა მაინც შეიძლება.

ცუდი მოგება მომხმარებელთან ურთიერთობის ხარჯზე მიიღება არასწორი და უსამართლო ფასებიდან, როცა მომხმარებელი მიღებულ სარგებელზე მეტს იხდის. ცუდი მოგება მიიღება მაშინ, როცა კომპანია ცდილობს ეკონომიის გაკეთებას მომსახურების ხარისხზე, როცა გამყიდველები ბოროტად იყენებენ მომხმარებლის ნდობას და „ასაღებენ“ ისეთ პროდუქტს, რომელიც მის მოთხოვნილებებს არ შეესაბამება.

მთავარი „ინსტრუმენტი“, რომლითაც ცუდი მოგება უმცირებს კომპანიას სტაბილური ზრდის შესაძლებლობას, არის „დეტრაქტორების“ ანუ „სახელის გამტეხების“ არმიის შექმნა. დეტრაქტორი არის ისეთი მომხმარებელი, ვინც იმედგაცრუებულია კომპანიით, თავს ცუდად მოპყრობილად და იგნორირებულად გრძნობს. ის მოუთმენლად ელის სხვა კომპანიის გამოჩენას, რომლის კლიენტიც სიამოვნებით გახდება. დეტრაქტორები არ ჩანან ბალანსის უწყისში, მაგრამ ისინი ბევრად უფრო ძვირად უჯდება კომპანიას, ვიდრე ბალანსის სხვა მუხლები. ისინი ყველაზე ბევრ პრობლემას ქმნიან მომსახურების პროცესში, ახდენენ ფრონტ ოფისის თანამშრომლების დემორალიზაციას თავისი პრეტენ-

ზიებითა და კაპრიზებით. არ უშვებენ შესაძლებლობას, რომ ცუდი ილაპარაკონ კომპანიაზე თავის ახლობლებთან ან შემთხვევით ნაცნობებთან. მარკეტინგის ერთ-ერთი კლასიკური აქსიომის მიხედვით, ერთი უკმაყოფილო მომხმარებელი 10 მეგობარს უყვება თავისი უკმაყოფილების შესახებ, მაგრამ ინტერნეტის განვითარება ამ რიცხვს ათასებამდე ზრდის.

ცუდ მოგებას ისიც ახასიათებს, რომ შეჩვევა იცის. კომპანია ვეღარ უძლებს ცდუნებას, რომ უარი თქვას „დღევანდელ კვერცხზე“, რითაც დაღმავალ სპირალში ექცევა და სწრაფად მიექანება კრახისკენ.

კარგი მოგება ფუნდამენტურად განსხვავებულია. თუ ცუდი მოგება მიიღება მომხმარებლის ხარჯზე, კარგი მიიღება მათი აქტიური მხარდაჭერით. კომპანია იღებს კარგ მოგებას, როცა კლიენტებში აღფრთოვანებას იწვევს. აღფრთოვანებული კლიენტები კი განმეორებით შეისყიდიან პროდუქტს, უფრო მეტიც, ასეთი კლიენტები კომპანიის მარკეტინგის დეპარტამენტის წევრები, ანუ პრომოუტერები ხდებინ, რომლებიც ნაცნობებში სიამოვნებით არიგებენ რეკომენდაციებს.

ამ ყველაფრიდან ასეთი დასკვნის გამოტანაა შესაძლებელი: კომპანიის სწრაფვა ცუდი ან კარგი მოგებისკენ განაპირობებს მისი მომხმარებლის კმაყოფილებას და ლოიალურობას, ეს უკანასკნელი კი წარმატების საფუძველია. მაგრამ, როგორ შეიძლება ამ მისწრაფებების გამოვლენა და როგორ უნდა მიხვდეს კომპანია, ადგას თუ არა წარმატების გზას?

რატომ არის რთული წარმატების შეფასება?

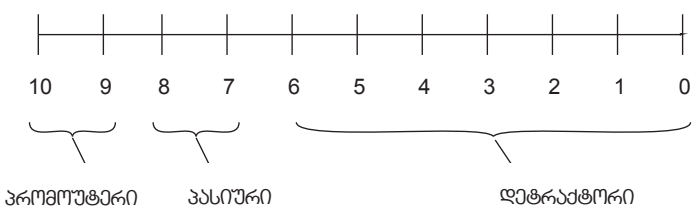
კომპანიის წარმატების შესაფასებლად, ტრადიციულად, იყენებენ ფინანსურ უწყისებს, საიდანაც ადვილად იკითხება ზრდის ტემპები და მომგებიანობა. თუმცა, როგორც ზევით აღვნიშნეთ, მათში არ ჩანს, კარგია თუ არა ასეთი მოგება.

შესაძლოა, კომპანიას დინამიური ზრდა და კარგი მოგების მარჟა ჰქონდეს, მაგრამ ამ ყველაფერს ცუდი მოგების სუნი სდიოდეს, ანუ პრობლემები კომპანიას ბევრად ადრე დაეწყოს, ვიდრე ისინი ფინანსურ დოკუმენტებში ჰპოვებს ასახვას. შესაბამისად, ფინანსური ანალიზები კომპანიის წარმატების შესაფასებლად არათუ საკმარისი არ არის, არამედ შეიძლება დამაბნეველიც კი იყოს.

წარმატების გასაზომად შეიძლება ბაზრის წილის გამოყენება, მაგრამ ეს მაჩვენებელიც ვერ გვეტყვის, დგას თუ არა კომპანია სწორ გზაზე. ბიზნეს სამყაროს არაერთი მაგალითი უნახავს, როცა ერთ დროს მონოპოლისტი კომპანია გაუძევებიათ ბაზრიდან ახალგამოჩეკილ კონკურენტებს, იმ უბრალო მიზეზის გამო, რომ ისინი უკეთ ზრუნავდნენ მომხმარებლის კმაყოფილებაზე.

კიდევ ერთი საყოველთაოდ გავრცელებული მეთოდი, კლიენტების კმაყოფილების კვლევებია. თუმცა, ამ მეთოდსაც აქვს ნაკლი: გამოკითხვის დროს ისმება ბევრი შეკითხვა, ამიტომ მომხმარებლები წუხდებიან და ზერელედ ეკიდებიან პასუხებს; გარდა ამისა, როგორც წესი, რთულია კვლევის შედეგების ინტერპრეტირება და დაკავშირება კომპანიის ეკონომიკურ მაჩვენებლებთან.

ბოლო პერიოდში საკონსულტაციო კომპანია Bain&Company-ის რევოლუციურმა მიგნებებმა ახალი შესაძლებლობა შექმნეს ამ რთული საკითხის გადასაჭრელად. აღმოჩნდა, რომ კომპანიის წარმატების შეფასება საკმაოდ მარტივია და ამისთვის მხოლოდ ერთი კითხვის დასმაც საკმარისია.



მხოლოდ ერთი კითხვა

როგორ შეიძლება განვასხვავოთ კარგი მოგება ცუდისგან? ამისთვის საკმარისია მომხმარებლისთვის მხოლოდ ერთი კითხვის დასმა: ურჩევთ თუ არა ამ კომპანიას თქვენს ახლობლებს?

ნებისმიერი კომპანიის მომხმარებელი, შეიძლება სამ კატეგორიად დაიყოს:

ა) *პრომოუტერები, რომლებიც რეგულარულად მოიხმარენ ჩვენს პროდუქტს (სერვისს) და დიდი ენთუზიზმით უწევენ რეკომენდაციას ახლობლებს ჩვენი კომპანიის თაობაზე.*

ბ) *პასიური მომხმარებლები*, რომლებიც ზოგადად კმაყოფილი არიან, მაგრამ არც იმდენად, რომ გაუძლონ კონკურენტთან გადასვლის ცდუნებას.

გ) *დეტრაქტორები*, რომლებიც, *როგორც ვნახეთ, ბევრ თავის ტკივილს უჩენენ კომპანიას.*

დასმულ შეკითხვაზე პასუხით, შეგვიძლია მივანიჭოთ მომხმარებელს ესა თუ ის კატეგორია. პასუხის გაცემა უნდა შეფასდეს 10-ბალიანი შკალით. საუკეთესო შემთხვევაში, თუ მომხმარებელი დიდი ენთუზიაზმით ურჩევს კომპანიას თავის ახლობლებს, პასუხი იქნება 10, ხოლო თუ პირიქით – 0. მომხმარებლები, ვისი პასუხიც არის 10 და 9, უნდა ჩავთვალოთ პრომოუტერებად, 8 და 7 კი პასიურ მომხმარებლებად, ხოლო 0-დან 6-ის ჩათვლით დეტრაქტორებად.

ასეთი მიდგომით ჩვენ შეგვიძლია დავადგინოთ მომხმარებლის რამდენი პროცენტია პრომოუტერი, პასიური და დეტრაქტორი. ამის საფუძველზე კი გამოვიანგარიშოთ ახალი მაჩვენებელი, Net Promoter Score (NPS), რომელიც საშუალებას გვაძლევს შევაფასოთ და ვმართოთ კლიენტების ლოიალურობა (ანუ კომპანიის წარმატება):

NPS = პრომოუტერები – დეტრაქტორები

Bain&Company-ის მრავალჯერადმა კვლევებმა დაადასტურა, რომ NPS-ს პირდაპირი კავშირი აქვს კომპანიების წარმატებასთან. მაგალითისთვის, ამერიკაში ყველაზე სწრაფად მზარდი და პერსპექტიული კომპანიების NPS 50-80% შუალედში მერყეობს. ხოლო საშუალო კომპანიებს, მოკრძალებული შედეგები აქვთ, 5-10 %-იანი მაჩვენებლებით. ზოგიერთ კომპანიას კი უარყოფითი NPS აქვს, რაც იმაზე მიუთითებს, რომ მისი ყოველდღიური საქმიანობა ზრდის დეტრაქტორების რაოდენობას და ამცირებს პრომოუტერების რიცხვს, რაც ცოტა ხანში ამ კომპანიების ფინანსურ მდგომარეობაზე მძიმედ აისახება. გარდა ამისა, აღმოჩნდა, რომ NPS-ის გაზრდა 12 პუნქტით იწვევს ზრდის ტემპების გაორმაგებას.

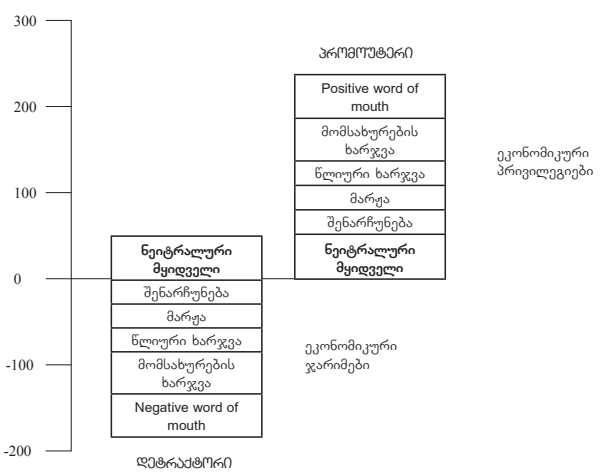
რატომ მუშაობს NPS მეთოდი?

NPS-ის კავშირს კომპანიის ზრდასთან და მომგებიანობასთან მარტივი გათვლები უდევს საფუძვლად. როგორც ცნობილია, მარკეტინგში გამოიყენება მომხმარებლის ღირებულების დათვლის მეთოდი. ამ მეთოდის მიხედვით უნდა განვსაზღვროთ ის შემოსავლები, რომლებსაც კომპანია მიიღებს მომხმრებლისგან მასთან ურთიერთობის მთლიან პერიოდში და დავითვალოთ ამ თანხების დღევანდელი ღირებულება. შედეგად ვიღებთ კომპანიისთვის, ფულში გამოხატულ ერთი მომხმარებლის ღირებულებას.

პრომოუტერებს და დეტრაქტორებს რადიკალურად განსხვავებული ღირებულება აქვს კომპანიისთვის. ამის დადასტურება შემდეგი პარამეტრებით არის შესაძლებელი:

შენარჩუნების მაჩვენებელი – დეტრაქტორების ურთიერთობა კომპანიასთან უფრო ხანმოკლე და ნაკლებად მომგებიანია, ვიდრე პრომოუტერების.

მოგების მარჟა – პრომოუტერები, როგორც წესი, უფრო ნაკლებად მგრძნობიარე არიან ფასის მიმართ, რადგან აქვთ რწმენა, რომ საერთო ჯამში დიდ სარგებელს იღებენ კომპანიისგან. ამიტომ, მათთან მუშაობა უფრო მაღალი მარჟის პირობებშიც შეიძლება (ბუნებრივია, სამართლიანობის დაცვით).



ყოველწლიური სამომხმარებლო ბიუჯეტი – პრომოუტერები უფრო სწრაფად ზრდიან იმ ბიუჯეტს, რომელიც კომპანიის პროდუქტების შესყიდვაზე უნდა დახარჯონ. მათ ურჩევნიათ რაც შეიძლება მეტი მოთხოვნილება დაიკმაყოფილონ საყვარელ მომწოდებელთან. გარდა ამისა, ახალ პრდუქტებსაც მეტი ენთუზიაზმით მოიხმარენ.

ხარჯების ეფექტიანობა – დეტრაქტორები უფრო ხშირად გამოთქვამენ პრეტენზიებს, უფრო მეტ დროს ახარჯვინებენ კომპანიის პერსონალს, ანუ კომპანიის მომსახურების სისტემების უფრო მეტ რესურსებს ხარჯავენ. ამ ხარჯების ფინანსური ეფექტი კი დაბალია ზემოთ ნახსენები მიზეზების გამო.

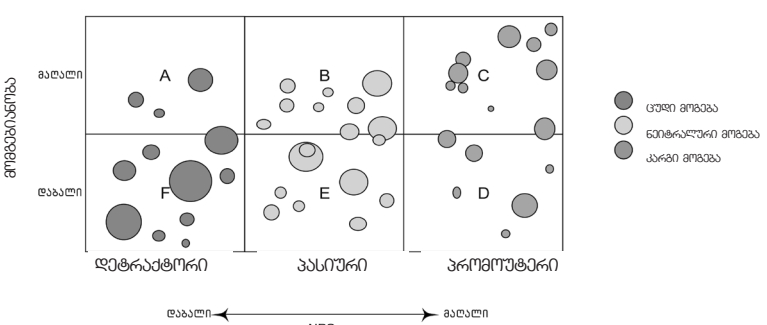
Word of mouth – პრომოუტერებს მოჰყავთ ახალი კლიენტები, ხოლო დეტრაქტორები აკარგვინებენ არსებულ კლიენტებს და აფრთხობენ პოტენციურებს.

ეს ფაქტორები ნათლად მეტყველებს კომპანიისთვის პრომოუტერების და დეტრაქტორების რადიკალურად განსხვავებულ ღირებულებაზე. შესაბამისად, NPS საუკეთესო ინსტრუმენტია იმის შესაფასებლად, ადგას თუ არა კომპანია წარმატებისკენ მიმავალ გზას.

NPS როგორც ზრდის სტიმულატორი

NPS -ს მოდელის უკეთ გამოყენებისთვის მიზანშეწონილია შემდეგი რეკომენდაციები:

გააკეთეთ არსებული კლიენტების ბაზის შეფასება სპეციალური მატრიცის საშუალებით:



- პირველი პრიორიტეტი მივანიჭოთ მაღალმომგებიან პრომოუტერებს, ვინაიდან სწორედ ისინი წარმოადგენენ დღეისთვის კომპანიის ზრდის მთავარ ძალას. არ უნდა დავკმაყოფილდეთ, რომ დღეს მათთან კარგი ურთიერთობები გვაქვს. უნდა ვეცადოთ, მეტად გავზარდოთ მათი ლოიალურობა და კმაყოფილება.
- მეორე პრიორიტეტი ეკუთვნის დეტრაქტორების შემცირებას, პირველ რიგში კი A სექტორს, თუმცა F სექტორსაც სათანადო ყურადღება უნდა დაეთმოს.
- ამის შემდეგ უნდა ვიფიქროთ იმაზე, თუ როგორ შევიძინოთ ახალი პრომოუტერები, ანუ გადავიყვანოთ E ჯგუფის მომხმარებლები B-ში, იქიდან კი C-ში.
- მივაბათ კომპანიის სხვადასხვა რგოლის თანამშრომლების მოტივაცია NPS -ს.
- ავამოქმედოთ სპეციალური საბჭო, რომელიც თვალყურს მიადევნებს NPS -ს და შეიმუშავებს მისი გაუმჯობესების ღონისძიებებს.

კომპანიების უმრავლესობაში ტოპ-მენეჯმენტი კარგად აცნობიერებდა მომხმარებლების ლოიალურობის მნიშვნელობას, მაგრამ მათ არ ჰქონდათ ინსტრუმენტები მისი გაზომვისა და შემდგომი რეაგირებისთვის. NPS-ს მოდელი, რომელიც საკმაოდ მარტივ კონცეფციაზეა აგებული, ამის საშუალებას იძლევა. თუმცა იმ კომპანიებისთვის, ვინც ამ მოდელის დანერგვას გადაწყვეტს, ძირითად გამოწვევად, მთავარი კითხვის სწორად დასმა, შედეგების სათანადო ანალიზი და სწორი რეაგირება რჩება.

რა სარგებლობა მოაქვთ კონკურენტებს

ბაზარზე არსებობს ისეთი სიტუაციები, როცა კონკურენტების არსებობა უფრო გვეხმარება ჩვენი საქმის კარგად კეთებაში, ვიდრე ხელს გვიშლის. ეს სტატია, სწორედ აღნიშნული შემთხვევების განხილვას ეძღვნება

შვიდი ძირითადი ქეისი

ვაპირებდი სტატია ასე დამეწყო: „ორგანიზაციულ სამყაროში მოქმედებს ბუნებრივი გადარჩენის კანონები — ძლიერი ორგანიზაცია გაიმარჯვებს, ხოლო სუსტი დაემშვიდობება თამაშს და შესაძლოა, სიცოცხლესაც. ეს კანონები მოქმედებს უფრო მეტი სისასტიკით, ვიდრე პირველყოფილ ბუნებაში, რადგან აქ ადამიანთა დიდ ჯგუფებს შეგნებულად აქვთ დასახული სხვების ჩაძირვის, განადგურების, ბრძოლის ველიდან გამოთიშვის მიზანი.“ მაგრამ ეს ყველაფერი მკითხველისთვის ისედაც ნაცნობი და ადვილად გასაგებია...

შედარებით უცნობი შეიძლება საკითხის მეორე მხარის ხედვა იყოს, რომ კონკურენტებს „ტრადიციული“ ზიანის გარდა, რიგ შემთხვევებში, ჩვენთვის სარგებლის შექმნა შეუძლიათ. ეს არის სარგებელი, რომელიც იქმნება თავისთავად, კონკურენტების მხრიდან გადარჩენისა და განვითარებისთვის ბრძოლის პროცესში, ყოველგვარი წინასწარგანზრახვისა და კეთილი სურვილების გარეშე. ქვემოთ განხილულია ასეთი შვიდი ძირითადი შემთხვევა. თუმცა, არ არის გამორიცხული, ბიზნესსამყაროში სხვა ქეისებიც

არსებობდეს, როცა ანალოგიურ შემთხვევას შეიძლება ჰქონდეს ადგილი. მაშ ასე, დავიწყოთ...

1. მოთხოვნის მერყეობის გაძრობა

დიდი კომპანიები, რომლებიც მუშაობენ ისეთ დარგებში, სადაც სეზონური ან სხვა მიზეზებით გამოწვეული მოთხოვნის მერყეობა მნიშვნელოვანია, დიდ პრობლემებს აწყდებიან. თუკი ფირმები აირჩევენ საწარმოო სიმძლავრეს, რომელსაც შუძლია მოთხოვნა დააკმაყოფილოს მისი პიკის დროს, მაშინ დროის დანარჩენ პერიოდში მოუწევთ ნაწილობრივ დატვირთული სიმძლავრეებით მუშაობა, რაც ზრდის ფიქსირებულ ხარჯებს პროდუქციის ერთეულზე, შესაბამისად, პროდუქციის თვითღირებულებას და მას არაკონკურენტულ პირობებში აყენებს. თუკი ფირმა აირჩევს სიმძლავრეს, რომელიც შეესაბამება მოთხოვნას მისი მინიმუმის დროს, მოთხოვნის ზრდის შემთხვევაში ფირმა ვერ შეძლებს საკუთარი მომხმარებლის დაკმაყოფილებას და იმიჯს სერიოზულად გაიფუჭებს. ასეთ დროს სწორედ კონკურენტები წარმოადგენენ „ლიკვიდურობის წყაროს“ და ფირმას ეხმარებიან ზემოაღნიშნული პრობლემების თავიდან აცილებაში. ამ საკითხზე ბევრი რომ არ გავაგრძელოთ, პირდაპირ მაგალითს მოვიყვან ქართული რეალობიდან: დღეს საქართველოში საერთაშორისო–სახმელეთო გადაზიდვების მიმართულებით მუშაობს რამდენიმე დიდი ფირმა, უამრავი, ათეულობით და შეიძლება ასეულობითაც პატარა ფირმა/ინდმეწარმე. დიდ ფირმებს აქვთ მხოლოდ იმ მოცულობის ავტოპარკი, რამდენის დატვირთვაც შეუძლიათ გაზაფხულზე (ანუ მინიმალური მოთხოვნის დროს). ხოლო შემოდგომით, როცა მოთხოვნა 2-3 ჯერ მატულობს, წარმატებით ეწევიან პატარა ფირმების აუთსორსინგს. იმის თაობაზე, თუ რამხელა ხარჯებს (ზედმეტი ავტომანქანები და პერსონალის შენახვა) ააცილებენ ასეთი პატარა ფირმები დარგის ლიდერებს და საბოლოო ჯამში, აუმჯობესებენ დარგის მთლიან სტრუქტურას, კომენტარი ზედმეტია.

2. დიფერენციაციის აღქმის გაუმჯობესება

არისტოტელეს ლოგიკით — ადამიანი სუბიექტური არსებაა, მომხმარებელი ადამიანია, შესაბამისად, მომხმარებელი სუბიექ-

ტური არსებაა. ერთი სიტყვით, მომხმარებელს აუცილებლად სჭირდება სანიშნე, საზომი ერთეული, ეტალონი, რომელსაც იგი არსებულს შეადარებს და შეაფასებს მის ღირებულებას. როცა პროდუქტი უნიკალურია – ახლო შემცვლელები არ ჰყავს, რთულია დაარწმუნო მომხმარებელი მის ნამდვილ ღირებულებაში და ფასის პრემიუმი გამოართვა....

ეს დებულება ცოტა რთული აღსაქმელია (ჩვენს კომპანიაშიც ცხარე დებატები გვქონდა), ინტუიციურად თითქოს ასე ჩანს – როცა შენს პროდუქტს შემცვლელი არ ჰყავს, მონოპოლისტი ხარ, შეგიძლია ის პრემიუმ ფასში გაყიდო და მომხმარებლები „გაწეწო“, მაგრამ გარკვეულ შემთხვევებში საქმეში ზემოთ აღნიშნული „სუბიექტურობა“, ეკონომიკური ტერმინით კი, მოთხოვნის ელასტიურობის მრუდი ერთვება და ყველაფერი თავდაყირა დგება...

ამაზე მეტი მსჯელობა საკითხს ნათელს ვეღარ მოჰფენს, ამიტომ ჯობია, პირდაპირ მაგალითზე გადავიდეთ: 80-იანი წლების დასაწყისში IBM-მა შექმნა იმ დროისთვის ძალიან კარგი სოფტი – მენეჯმენტის საინფორმაციო სისტემის მიმართულებით. მაგრამ IBM-ს მუდმივად ეჩვენებოდა, რომ მომხმარებლები გაცილებით დაბალ ფასს იხდიდნენ (დაბალი ფასის გადახდისთვის იყვნენ მზად) იმ ღირებულებასთან შედარებით, რასაც მათთვის სოფტი ქმნიდა. მცირე ხნის შემდეგ ამ ბაზარზე შევიდა რამდენიმე აუდიტორული ფირმა, რომელთა ფასები დიდად არ განსხვავდებოდა IBM-ის სოფტის ფასისგან, შექმნილი სარგებელი კი გაცილებით ნაკლები იყო. ერთი შეხედვით პარადოქსულია, მაგრამ სწორედ კონკურენტების გაჩენის შემდეგ დაიწყო IBM-მა თავისი სოფტის უფრო ძვირად გაყიდვა, ვიდრე მანამდე, როცა ის ბაზარზე მონოპოლისტი იყო.

მოყვანილი მაგალითიდან, ალბათ გამოიტანდით დასკვნას, რომ აღნიშნული ეფექტი ყველაზე მეტად ვლინდება მაშინ, როცა არ არსებობს პროდუქტის აღიარებული სტანდარტები და მომხმარებელს მოცემულ პროდუქტზე ეკონომიის გაწევის მიდრეკილება აქვს.

3. არასასურველი სეგმენტების შევსება

70-იანი წლების მიწურულს, აშშ-ში პატარა ლიფტების ბაზარი ერთბაშად დაიკავეს იაპონურმა ფირმებმა. ეს იმიტომ მოხდა,

რომ არც ერთი მსხვილი ამერიკული კომპანია-ბრენდი არ აქცევდა ყურადღებას ამ სეგმენტს დაბალი მარჟის გამო. როდესაც იაპონელები ამ პოზიციაზე მომაგრდნენ, ამერიკულმა ფირმებმა დაიწყეს შეტევა დიდი ლიფტების სეგმენტის მიმართულებით და რის ვაი-ვაგლახით შეძლეს სეგმენტის შენარჩუნება. იმავე პერიოდში ანალოგიური რამ მოხდა მცირელიტრაჟიანი ავტომობილების ბაზარზეც....

ბაზარზე ყოველთვის არსებობს „ცუდი სეგმენტები“, რომელთა მომსახურება ფირმისთვის წამგებინია — დაბალი მარჟები არ თავსდება მის გენერალურ სტრატეგიაში, ბევრი მიზეზის გამო რთულდება კოორდინაცია, ხოლო სეგმენტების ღიად დატოვებას რა შედეგიც შეიძლება მოჰყვეს, ზემოთ უკვე ვიხილეთ. გარდა ამისა, არის მეორე ფაქტორიც: „ცუდი სეგმენტის“ მომხმარებლის უყურადღებოდ დატოვება უარყოფითად იმოქმედებს ფირმის სახელზე და „კარგი სეგმენტების“ მომხმარებლებზეც. ასეთ პირობებში გამოსავალი ერთია: შევქმნათ, ხელი შევუწყოთ, ვაცალოთ „არააგრესიულ“ კონკურენტებს დაიკავონ აღნიშნული „ცუდი სეგმენტები“, დააკმაყოფილონ მომხმარებელთა მოთხოვნილებები და შეასრულონ პირველი ხაზის დაცვის ფუნქცია ბაზარზე ახალი შემსვლელების მიმართ.

4. ხარჯების ქოლგის შექმნა

შხაპუნა წვიმაში ყველა მოვხვედრილვართ... წვიმა კარგია, დასველება კი მაინცდამაინც სასიამოვნო არ არის (თუმცა ისეთი მომენტები დგება ცხოვრებაში, რომ შეიძლება პირიქითაც იყოს). გამოსავალი სადმე თავის შეფარება და წვიმის გადაღებისთვის მშვიდი ლოდინია. მსგავსი სიტუაცია ხშირია თითქმის ყველა ბაზარზე. დარგში ყველა ფირმის ხარჯი ერთმანეთისგან განსხვავდება, არიან ჩემპიონები და არიან მაჩანჩალები. თუკი დარგი აგრესიულობით არ გამოირჩევა და „სტატუს კვოს“ შენარჩუნებაზე ერთსულოვანი თანხმობა არსებობს, ფასი ყოველთვის იქნება ისეთი, როგორიც აწყობს დარგში ყველაზე მაღალი ხარჯების მქონე ფირმას. შესაბამისად, დაბალი ხარჯების მქონე ჩემპიონ ფირმას შეუძლია თავი შეაფაროს მაღალი ხარჯების მქონე მაჩანჩალა ფირმის მიერ შექმნილ „ხარჯების ქოლგას,“ ანუ „ჩემპიონისთვის“ მოგებას ექნება შემდეგნაირი სტრუქტურა: დარგში

ზოგადად მიღებულ მარჟას დაემატება ამ ორი ფირმის ხარჯებს შორის არსებული განსხვავება. ამიტომ, „ჩემპიონებს“ შეუძლიათ მშვიდად იმუშაონ და აკეთონ პრემიუმ მოგება, „მაჩანჩალები“ კი მხოლოდ ნორმალურ მოგებაზე იმუშავებენ.

5. ბაზრის განვითარება

როგორც წესი, ნებისმიერი პროდუქტი გადის განვითარების ციკლს, რომელიც მარკეტინგის ყველა სახელმძღვანელოში წერია: შექმნა, გაშვება, ზრდა, სიმწიფე, დაცემა. მარკეტოლოგები, ძირითადად, ყურადღებას უთმობენ სიმწიფის სტადიას, ვინაიდან ყველაზე დიდი მოგება პროდუქტის სიცოცხლის ამ ეტაპზეა დამალული, არადა, ყველაზე დიდი პრობლემები სტარტის ეტაპზე წარმოიშვება და არა ფრენის დრო. გაშვების სტადია მოითხოვს ბაზრის განვითარების ხარჯების გაღებას: მომხმარებლების დარწმუნება/გათვითცნობიერება, შემცვლელ პროდუქტებთან კონკურენცია, მომსახურების ცენტრების შექმნა, სახელმწიფოსთან ურთიერთობა, რესურსული ბაზრების განვითარება და ა.შ. ერთად აღებული ყველა ეს ხარჯი, ზოგ შემთხვევაში შეიძლება იმდენი აღმოჩნდეს (განსაკუთრებით თუ ინოვაციურ პროდუქტთან გვაქვს საქმე), რომ მოცემული პროდუქტისთვის სასიცოცხლო ციკლი ამ ეტაპზე დასრულდება. მსგავსი სიტუაცია არაერთხელ ყოფილა საერთაშორისო ბიზნესპრაქტიკაში. გადაწყვეტა მარტივია და ძალიან პრაგმატული: უნდა შევქმნათ ღირსეული კონკურენტები, რომლებიც ჩვენთან ერთად იტვირთავენ ბაზრის განვითარების ხარჯებს და რომელსაც პროდუქტის შემქმნელი კომპანია მარტო ვერ ზიდავს. კომპანია „მაგნოვაქსმა“, რომელსაც ეკუთვნოდა ვიდეოთამაშებზე პატენტი, მიჰყიდა ვიდეოთამაშების შექმნა/წარმოების ლიცენზია რამდენიმე ფირმას, რის შემდეგაც თამაშების ბაზარი არნახული სისწრაფით განვითარდა. ასე რომ არ მოქცეულიყო, „მაგნოვაქსი“ მარტო იქნებოდა პროდუქტის გაშვების ეტაპზე, მხოლოდ ის გაიღებდა ბაზრის განვითარების ხარჯებს (როგორც მოუვიდა ფერადი ტელევიზორების გამომგონებელ და მწარმოებელ პირველ კომპანია "RCA"-ის, რომელიც გაკოტრებას ძლივს გადაურჩა). გარკვეული პერიოდის შემდეგ სხვა კომპანიები დამოუკიდებლად შეძლებდნენ აღნიშნული პროდუქტის შექმნას და შევიდოდნენ უკვე მომზადებულ ბაზარზე. ანალოგიურად მოიქცა „კოდაკი“ – ვიდეოაპარატების

შემთხვევაში, „სტანდარდ ბრენდსი“ – შაქრის შემცვლელის ახალი სახეობის გამოგონების შემდეგ.

კონკურენტების შექმნის შემდეგ შეიძლება ადგილი ჰქონდეს ერთ რთულად შესამჩნევ და შესაფასებელ მოვლენას: ბაზარზე, სადაც რამდენიმე ღირსეული კომპანია „მოღვაწეობს“, მოგების მარჟა სხვა თანაბარ პირობებში შეიძლება მეტი იყოს, ვიდრე იმ ბაზარზე, სადაც მხოლოდ „უფერული“ კომპანიები ან მხოლოდ ერთი „კარგი“ კომპანია მუშაობს. „კარგი“ კომპანიების არსებობა ბაზარზე ზრდის მომხმარებლის ზოგად წარმოდგენას დარგის იმიჯზე, საიმედოობაზე. ეს ყველაფერი კი, თავისთავად, მოგებაზე აისახება....

6. ზეწოლის რისკების შემცირება

ყველას კარგად მოეხსენება ბიზნესსამყაროს ერთ-ერთი სევდიანი ისტორია, როცა გიგანტი კორპორაცია "AT&T" „ბოროტმა ხელებმა“ რამდენიმე ათეულ წვრილ კომპანიად დაშალეს. „ბოროტ ხელებს“ კი შერმანის ანტიტრესტული კანონმდებლობა და აშშ-ის ფედერალური სასამართლო ერქვა. დარგის ლიდერები, რომლებიც თავისი არსებობის მანძილზე მთელი მონდომებით ცდილობდნენ კონკურენტები დაეჩაგრათ და ბაზრიდან გაეძევებინათ, აღმოაჩენენ ახალ წინააღმდეგობას, რომელსაც სახელმწიფო ჰქვია და ეს წინააღმდეგობა „რაოდენ გასაკვირიც“ უნდა იყოს, ყოველთვის ჩნდება მაშინ, როცა ბაზარზე „ღირსეული“ კონკურენტი არ არსებობს. შესაბამისად, გიგანტებს მუდმივად ბეწვის ხიდზე უწევთ სიარული, „სევდიანი მაგალითი“ კი ყველას წინ აქვს. ანტიმონოპოლიურ სასამართლო პროცესებში მონაწილეობის განსაკუთრებით „მდიდარი გამოცდილება“ აქვთ "Microsoft"-ს, "IBM"-ს, "Kodak"-ს.

სახელმწიფოს გარდა არსებობს მრავალი სხვა „დაინტერესებული ჯგუფი”, ვინც ბიზნესსუბიექტებზე ზეწოლას ცდილობს. ესენია: პროფკავშირები, გარემოს დაცვის სამსახურები, არასამთავრობო ორგანიზაციები, მომხმარებელთა უფლებების დაცვის ორგანიზაციები და ა.შ. გამოკვეთილი ლიდერობის შემთხვევაში ზეწოლა გაცილებით ძლიერია...

7. მოტივაციის ზრდა

შეიძლება მკითხველი კონკურენტების „სარგებლიანობის“ შესახებ აქამდე განხილულ არც ერთ შემთხვევას არ დაეთანხმოს, მაგრამ ეს უკანასკნელი ისეთი ფაქტორია, რომელიც ნებისმიერ ჩვენგანს საკუთარ თავზე გამოუცდია. კონკურენტების არსებობა რთავს „პირველყოფილ ინსტინქტებს“ – აძლიერებს მუდმივი განვითარებისა და კონკურენციულ ბრძოლაში გადარჩენის მისწრაფებას. კონკურენტები გვაძლევენ ძალას, რომ ვიმოქმედოთ სწრაფად და მივიღოთ სწორი გადაწყვეტილებები, რომ ვაკეთოთ უფრო მეტი და უფრო კარგად, ვიდრე „მათ გარეშე“ შევძლებდით....

განხილული შემთხვევები ერთმანეთისგან მკვეთრად განსხვავდება. კონკურენტების მხრიდან სარგებელი კი თითოეულ შემთხვევაში იქმნება ჩვენთვის და ამასთან ხელშესახებიც არის, თუმცა მკითხველი ერთ ძირითად ხაზს მიაქცევდა ყურადღებას – აღნიშნული „უცნაურობა“ ხდება მაშინ, როცა დარგში ახალი კონკურენტების მოქმედების შედეგად დარგის „მოგების ნამცხვარი“ იზრდება. იზრდება იმდენად, რომ ჩვენი აბსოლუტური მოგება მატულობს, მიუხედავად „ნამცხვარში“ ჩვენი პროცენტული წილის შემცირებისა. ამას სხვანაირად ჩვენთვის კარგად ნაცნობი და საყვარელი სიტყვა – სინერგიული ეფექტი ჰქვია.

თუმცა, აღნიშნულ მოვლენას ექნება თუ არა ადგილი, მხოლოდ ჩვენზე, ჩვენს გადაწყვეტილებაზე და საკუთარი თავის შეცნობის, კონკურენტების შესაძლებლობებისა და ბაზრის პოტენციალის უნარზეა დამოკიდებული...

როგორ ვიპოვოთ სწორი ფასი ჩვენი პროდუქტისთვის

მოიცადეთ!.. თქვენი კომპანია საცალო მომხმარებელზე ხომ არ არის ორიენტირებული? თქვენი პროდუქტები კონკურენციის „შტორმში“ იმყოფება? გინდათ გაზარდოთ მოგება მხოლოდ სწორი საფასო პოლიტიკის გამოყენებით?

მაშინ ეს სტატია წაიკითხეთ, გამოგადგებათ...

როგორც კი ვიწყებთ ფიქრს, რა ფასი დავადოთ ჩვენს პროდუქტს, როგორც წესი, დროებით „ვკარგავთ მომხმარებლის ალღოს“ და ფასის განსაზღვრას სხვადასხვა მეთოდით ვცდილობთ: მუდმივი ან ცვალებადი ხარჯებით, ან მათი კომბინაციით, კომპანიის პოლიტიკის, კონკურენტების მოსალოდნელი ქცევის, საკუთარი საბაზრო ძალაუფლების გათვალისწინებით და ა.შ. ერთი სიტყვით, ყველა ინსტრუმენტით, გარდა იმისა, რომლითაც ჩვენ თვითონ ვიღებთ ხოლმე გადაწყვეტილებას, როცა რაიმეს შეძენაზე ვფიქრობთ. ეს არის პროდუქტის ან სერვისის ფასის შედარება იმ სარგებელთან, რომელსაც ჩვენ მისი მოხმარება მოგვცემს. რეალურად, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩვენ ნაკლებად ვფიქრობთ, რამდენია მოცემული პროდუქტის თვითღირებულება, ან რა პოლიტიკა აქვს არჩეული მის მწარმოებელ კომპანიას, ვფიქრობთ მარტივად და „ეგოისტურად“ – რას მოგვცემს ჩვენ ამ პროდუქტის მოხმარება, რა თქმა უნდა, მისი ფასის გათვალისწინებით. პროდუქტის სარგებელს შეგვიძლია პროდუქტის ეკონომიკური ღირებულება ვუწოდოთ. მის დაანგარიშებას კი ჩვენ, მომხმარებლები, შემდეგნაირად ვაკეთებთ:

ვიღებთ სხვა პროდუქტს, რომელიც „ჩვენი“ პროდუქტის ყველაზე საუკეთესო ალტერნატივას წარმოადგენს (შეიძლება ცოტა უკე-

თესი, შეიძლება ცოტა უარესიც), ვაფიქსირებთ მის ფასს, შემდეგ კი ვფიქრობთ, თუ მისგან „ჩვენი“ პროდუქტი განსხვავდება. აღნიშნულ განსხვავებას ვაკლებთ ან ვუმატებთ ზემოთ ხსენებული საუკეთესო ალტერნატივის ფასს და ვიღებთ „ჩვენი“ პროდუქტის ეკონომიკურ ღირებულებას. ჩვენ მიერ ჩატარებული ანალიზიდან ჩანს, რომ იგი ორი ნაწილისგან შედგება: იმ სარგებელს, რაც „ჩვენს“ პროდუქტს და მის საუკეთესო ალტერნატივას იდენტური აქვს, ვუწოდოთ რეფერენტული ღირებულება, ხოლო განსხვავებას „ჩვენს“ პროდუქტსა და მის საუკეთესო ალტერნატივას შორის — დიფერენციალური ღირებულება.

ამ ნახევარ გვერდში ძირითადი კონცეფცია, როგორ იღებენ მომხმარებლები გადაწყვეტილებას და შესაბამისად, რით უნდა ვიხელმძღვანელოთ, როცა ფასის დადებაზე ვფიქრობთ, პრაქტიკულად, ჩამოყალიბებულია. მაგრამ... ცხადია, რეალობა ასეთი მარტივი არ არის. არსებობს მთელი რიგი ობიექტური და სუბიექტური ნიუანსები, რომლებიც უნდა გავითვალისწინოთ აღნიშნული მეთოდით ფასდადების პროცესში.

ობიექტური ნიუანსები (რომლებიც სამყაროს კანონზომიერებით არის გამოწვეული და არა მომხმარებლის სუბიექტური აღქმით) ძირითადად შემდეგია:

როდესაც ერთი და იგივე პროდუქტი სხვადასხვა დანიშნულებით გამოიყენება, მისი ეკონომიკური ღირებულება შეიძლება იცვლებოდეს ამ დანიშნულებებიდან გამომდინარე. მაგალითად, პროდუქტი მოიხმარება სხვადასხვა დარგში, ერთი მომხმარებლის მიერ, მაგრამ განსხვავებული გამოყენებისთვის... ერთი და იმავე რეზინის მილს განსხვავებული ეკონომიკური ღირებულება აქვს ფერმერისთვის და სამშენებლო კომპანიისთვის, ისევე, როგორც ერთი ბოთლი წყლის ეკონომიკური ღირებულება, როცა ადამიანს ძალიან სწყურია და როცა უბრალოდ ხელის დაბანა უნდა, ერთმანეთისგან მკვეთრად განსხვავდება.

მეორე ობიექტური ნიუანსი შემდეგში მდგომარეობს: პროდუქტის ეკონომიკური ღირებულება ყოველთვის არ ემთხვევა მის მწარმოებლურობას. მაგალითად, თუ გამოვიგონებთ შაქრის შემცვლელის ახალ სახეობას, რომელიც ორჯერ უფრო ტკბილია, ვიდრე სხვა შაქრის შემცვლელები, მისი ეკონომიკური ღირებულებაც ზუსტად ორჯერ მეტი იქნება, მაგრამ თუ მეცნიერები

აღმოაჩენენ კიბოს ახალ წამალს, რომლის ეფექტიანობაც მის ანალოგებზე 50 პროცენტით მეტია, კიბოს ახალი წამლის ეკონომიკური ღირებულება ანალოგებთან მიმართებაში 50 პროცენტზე ბევრად მეტი იქნება.

ეს ორი ნიუანსი გასათვალსიწინებელია, როცა ფიქრობთ პროდუქტის ობიექტური ეკონომიკური ღირებულების შეფასებასა და შესაბამისი ფასის დადებაზე. მაგრამ არსებობს სუბიექტური ფაქტორები, რომლებიც შეიძლება წარმოიშვას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში...

მკვლევარები გამოყოფენ ცხრა სუბიექტურ ფაქტორს, რომელიც ზემოქმედებს მომხმარებლის მხრიდან პროდუქტის ეკონომიკური ღირებულების აღქმაზე, რაც ნიშნავს, რომ მათი ზეგავლენით ტიპიური მომხმარებელის ცნობიერებაში პროდუქტის ობიექტური ეკონომიკური ღირებულება „მახინჯდება“ — იზრდება ან მცირდება. ეს ფაქტორები ცხადია, ერთდროულად არ მოქმედებს. სხვადასხვა შემთხვევაში მოქმედებს ამ ფაქტორების განსხვავებული კომბინაციები. ისეთი შემთხვევა კი არ არსებობს, რომ მინიმუმ ერთი რომელიმე მათგანის ზემოქმედებას არ ჰქონდეს ადგილი.

პირველი — რეფერენტული ღირებულების ეფექტი

რაც უფრო დიდია განსხვავება მოცემული პროდუქტისა და მისი საუკეთესო ალტერნატივის ეკონომიკურ ღირებულებებს შორის (მოცემული პროდუქტის ეკონომიკურ ღირებულებაში რაც უფრო მცირე ადგილი უკავია რეფერენტულ ღირებულებას და მეტი – დიფერენციალურ ღირებულებას), მომხმარებელს მით უფრო ძლიერი მიდრეკილება გააჩნია შემცირებულად აღიქვას დიფერენციალური ღირებულება (ანუ განსხვავება ამ ორი პროდუქტის ღირებულებებს შორის).

მაგალითად, თუ კოკა-კოლას ვადარებთ ლიმონათს და კოკა-კოლის დიფერენციალური ღირებულება ლიმონათთან მიმართებაში ობიექტურად პლუს 20 თეთრია, მომხმარებელს არ გაუკვირდებათ, თუ კოკა-კოლის ფასიც 20 თეთრით მეტი იქნება ლიმონათზე. მაგრამ სიტუაცია შეიცვლება, თუკი ავიღებთ „კრომბახერს“, რომლის დიფერენციალური ღირებულება რომელიმე ადგილობრივ ლუდთან მიმართებაში პლუს 4 ლარია. მომხმარებლების მხოლოდ მცირე ნაწილი შეიძენს „კრომბახერს“, თუ იგი

ადგილობრივ ლუდთან შედარებით ოთხი ლარით ძვირი იქნება. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, მომხმარებელს აქვს მიდრეკილება შემცირებულად აღიქვას განსხვავება ორი პროდუქტის ეკონომიკურ ღირებულებებს შორის. რეფერენტული ღირებულების ეფექტის გამო, „კრომბახერისთვის“ ოპტიმალური ფასნამატი დაახლოებით 2.80 – 3 ლარის ტოლია.

მეორე — შედარების სირთულის ეფექტი

მომხმარებელს აქვს ცოტა დრო და ხშირად კიდევ უფრო ნაკლები კომპეტენცია პროდუქტების ერთმანეთთან შესადარებლად და ოპტიმალური არჩევანის გასაკეთებლად. ორი, ზუსტად ერთნაირი ღირებულების პროდუქტებს შორის არჩევანის დროს, მომხმარებელი აირჩევს იმ პროდუქტს, რომლის ხარისხშიც (ნებისმიერი მიზეზის გამო) უფრო დარწმუნებულია, ამასთან გადაიხდის უფრო მაღალ ფასსაც, ვიდრე მეორე პროდუქტში. რაც უფრო მნიშვნელოვან შენაძენს აკეთებს მომხმარებელი, მით უფრო დიდია მისი მზადყოფნა, ორი იდენტური პროდუქტიდან ერთ-ერთში გადაიხადოს უფრო მეტი მხოლოდ იმის გამო, რომ მის ხარისხში მეტად არის დარწმუნებული.

ამ ეფექტის აღმოსაფხვრელად კომპანიები იყენებენ სხვადასხვა პრაქტიკას, როგორიცაა: ფასდაკლების კუპონები, პროდუქტის უფასოდ გასინჯვა, ფულის დაბრუნება უკმაყოფილების შემთხვევაში..

მესამე — გადართვის ხარჯების ეფექტი

ეს ფაქტორი, ახსნის გარეშეც გასაგები იქნებოდა მკითხველისთვის. რაც უფრო მეტი დამატებითი ხარჯები აქვს გასაწევი მომხმარებელს ახალი პროდუქტის შეძენის შემდეგ (როგორიცაა ახალი პროდუქტის გამოყენების შესწავლა, ძველის უტილიზაცია, სათადარიგო ნაწილების მომარაგება და ა.შ.), მით უფრო მცირდება მის თვალში აღნიშნული პროდუქტის ღირებულება და შესაბამისად, იგი მით უფრო მცირე თანხის გადასახდელად არის მზად.

მეოთხე — ფასი/ხარისხის ეფექტი

არის ისეთი პროდუქტები და ისეთი გარემოებანი, როცა ფასი მიუთითებს ხარისხზე. დაბალი ფასი მომხმარებლის თვალში ნიშ-

ნავს დაბალ ხარისხს, მაღალი ფასი მაღალ ხარისხს, ასტრონომიული ფასი — ექსტრაკლასს.

ეს ეფექტი შემდეგი სამი ფაქტორით არის განპირობებული:

ფაქტორი პირველი: არის ბევრი პროდუქტი, რომელსაც პრესტიჟული პროდუქტის ბრენდი აქვს შექმნილი. შესაბამისად, მწარმოებელმა კომპანიამ რომ დაადოს ზუსტად ის ფასი, რა ეკონომიკური ღირებულებაც მას რეალურად გააჩნია, შეუსაბამო იქნება პროდუქტის იმიჯთან და ამის გამო მომხმარებლები ჩათვლიან პროდუქტს დაბალ ხარისხიანად. მარტივი ჭეშმარიტებაა: ბრენდი კომპანიებს აძლევს საშუალებას მომხმარებელი აიძულოს გადაიხადოს მეტი, ვიდრე პროდუქტის ობიექტური ეკონომიკური ღირებულებაა.

ამ ეფექტს ასევე წარმატებით იყენებენ ზოგიერთი სპეციფიკური პროფესიის ადამიანები: ადვოკატები, სტილისტები, ექიმები...

ფაქტორი მეორე: ექსკლუზიური პროდუქტები, როგორიცაა „დოლჩე და გაბანას“ საღამოს კაბის ერთადერთი მოდელი ან რემბრანდტის ტილო, ღირს იმაზე ძვირი, ვიდრე მათი ეკონომიკური ღირებულებაა.

ფაქტორი მესამე: არის პროდუქტები, რომელთა გამოყოფა პროდუქტებისა და სერვისების ოკეანეში სხვანაირად (თუ არა ფასის გამოყენებით) შეუძლებელია. არიან მომხმარებლებიც, ვისთვისაც ერთადერთი მიზეზი, რის გამოც მოცემულ პროდუქტს იყიდიან, მისი ასტრონომიული ფასია (თანამედროვე „მოხმარების“ ეპოქაში მარშალის კლასიკური მოთხოვნა-მიწოდების მოდელი უკვე კარგა ხანია აღარ მუშაობს). ამას წინათ, თბილისში გახსნილ იტალიური ტანსაცმლისა და აქსესუარების მწარმოებელი ფირმის მაღაზიაში შევიარე. ერთი შეხედვით ჩვეულებრივი პერანგი 385 ლარი ღირდა, ხოლო საკმაოდ სიმპათიური სპორტული ფეხსაცმელი – 965 ლარი. რატომღაც მგონია, რომ ამ მაღაზიას საქონლის გაყიდვის პრობლემა არ ექნება....

მეხუთე — ხარჯების ეფექტი

კომპანიებისთვის ხარჯების ეფექტი განისაზღვრება აბსოლუტური ხარჯებით, ხოლო ოჯახებისთვის – ხარჯების შემოსავლებთან შეფარდებით. რაც უფრო დიდია ხარჯების ეფექტი, მით

უფრო მცირდება მომხმარებლის თვალში შესაძენი პროდუქტის ეკონომიკური ღირებულება. მაგალითად, ოჯახების სეგმენტის არჩევის შემთხვევაში, მწარმოებელმა კომპანიამ უნდა გაითვალისწინოს, რა შემოსავლების მქონე ქვეყანაში ან რეგიონში ყიდის პროდუქტს და ამის მიხედვით დაადოს ფასი და არა პროდუქტის ობიექტურ ეკონომიკურ ღირებულებაზე დაყრდნობით.

მეექვსე — საბოლოო შედეგის ეფექტი

ამ ეფექტს გააჩნია ორი სახესხვაობა: ეკონომიკური და ემოციური.

საბოლოო შედეგის ეკონომიკური ეფექტი

როდესაც მომხმარებელი ყიდულობს პროდუქტს, რომლის შემადგენელი ნაწილებიც თავად შეუძლია აირჩიოს, უფრო მგრძნობიარეა ნაწილის ფასისადმი, რაც უფრო მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს იგი საბოლოო ხარჯების სტრუქტურაში. ვთქვათ, მომხმარებელი არჩევანს აკეთებს ორ პროცესორს შორის, რომელთაგან ერთის ეკონომიკური ღირებულება და ფასიც ზუსტად ორჯერ აღემატება მეორეს. ამასთან, ანალოგიური არჩევანი მას აქვს გასაკეთებელი ორ მაუსს შორის ზუსტად იმავე პირობებით. იმის შანსი, რომ მომხმარებელი აირჩევს ძვირიან მაუსს გაცილებით მეტია, ვიდრე იმისა, რომ აირჩევს ძვირიან პროცესორს. მიზეზი გასაგებია: ორჯერ უფრო ძვირი მაუსი კომპიუტერის ღირებულებას გაზრდის 1-2 პროცენტით, ორჯერ ძვირი პროცესორი კი დაახლოებით 15-20 პროცენტით.

საბოლოო შედეგის ემოციური ეფექტი

წარმოიდგინეთ, რომ თქვენს რჩეულთან ერთად დაუვიწყარი საღამო გაატარეთ რესტორანში, ანგარიშსწორების დროს კი თქვენ სპეციალური ტალონით გადაიხადეთ „ორი ერთის ფასად“, რომელიც სამსახურში გაჩუქეს.... ხომ გამორიცხულია, რომელიმე ნორმალური ადამიანი ასე მოიქცეს. არის მომენტები, როცა პროდუქტის ან სერვისის შეძენის ემოციური შედეგი — სარგებელი, გაცილებით აღემატება მისი შეძენის მატერიალურ დანახარჯებს... შესაბამისად, ასეთ დროს მომხმარებლისთვის ფასი მეორეხარისხოვანი ხდება.

მეშვიდე — ხარჯების განსაზოგადოების ეფექტი

როდესაც ადამიანს იმედი აქვს, რომ მისი ხარჯების ნაწილს ვინმე დააფინანსებს, ის იხდის უფრო მაღალ ან იმავე ფასს, მაგრამ ზრდის შესყიდვების რაოდენობას.

მაგალითად, თუ ადამიანებს აქვთ იმედი, რომ მოიპოვებენ სწავლის ნაწილობრივ დაფინანსებას (ისწავლიან კარგად, ითამაშებენ კოლეჯის ბეისბოლის გუნდში...), ირჩევენ იმაზე ძვირიან კოლეჯს, ვიდრე მოცემულ მომენტში შეუძლიათ თანხის გადახდა.

ასევე, როდესაც ადამიანი დაზღვეულია და იცის, რომ მისი ექიმთან ვიზიტის ხარჯების დიდ ნაწილს სადაზღვევო კომპანია აანაზღაურებს, იგი ზრდის ექიმთან ვიზიტების რაოდენობას.

მერვე — სამართლიანი ფასის ეფექტი

სამართლიანი ფასის ეფექტი არის მომხმარებლის შეხედულება, სტერეოტიპი, გამყიდველი კომპანიის მარჟის სიდიდის შესახებ. სამართლიანი ფასის ეფექტს ასაზრდოებს შემდეგი ორი ფაქტორი: მომხმარებლის გამოცდილება და მოცემული დარგის ან კომპანიის კეთილსინდისიერებაზე სტერეოტიპული წარმოდგენა.

მცირე ხნით ადრე, მომხმარებელმა შეიძლება სხვა ქალაქში ან სხვა ქვეყანაში ნახა იგივე პროდუქტი განსხვავებულ ფასად, რაც გამოიწვევს მის აღშფოთებას ან სასიამოვნო გაოცებას... შესაბამისად, აღნიშნული ფაქტი იმოქმედებს ამ პროდუქტის შეძენის გადაწყვეტილებაზე.

ნავთობკომპანიების მიერ ფასების გაზრდა იმ შემთხვევაშიც კი, როცა იგი ჭეშმარიტად ობიექტური მიზეზებით არის გამოწვეული, მომხმარებლის მხრიდან, როგორც წესი, სპეკულაციად და მის გაყვლეფად აღიქმება, მაშინ როცა ისეთი კომპანიის მიერ, როგორც „დისნეი ლენდია“ ფასების მკვეთრი ზრდის შემთხვევაში, ამგვარად ძალიან ცოტა იფიქრებს.

მეცხრე — „ჩარჩოს“ ეფექტი

„ჩარჩოს“ ეფექტი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში გულისხმობს ადამიანების ტვინის მოწყობის ორ თავისებურებას.

პირველი: ადამიანებს რაიმეს შეძენის დროს სურვილი აქვთ მოიგონ ან მინიმუმ თავი მოგებულად იგრძნონ. წარმოვიდგინოთ შემთხვევა, ერთმანეთის გვერდით არის ორი ბენზინგასამართი სადგური A და B. A-ს გვერდით დგას ბილბორდი შემდეგი შინაარსის წარწერით: ბენზინი იყიდება 1.60 ლარად, ნაღდი ფულით გადახდის შემთხვევაში 1.50 ლარად. B-ს გვერდით კი ბილბორდი იუწყება: ბენზინი იყიდება 1.50 ლარად, პლასტიკური ბარათით გადახდის შემთხვევაში 1.60 ლარად. ორივე ბენზინგასამართი სადგურის პირობები აბსოლუტურად ერთნაირია. მაგრამ ადამიანების უმრავლესობა ავზის გასავსებად A სადგურს შეარჩევს...

მეორე: ადამიანები უფრო ნაკლებად არიან მგრძნობიარენი ფასის მიმართ, როცა სარგებელი არის დაცალკევებული, ხოლო დანაკარგი – გაერთიანებული. წარმოვიდგინოთ შემთხვევა, რომ ჩვენ ვუშვებთ ჟურნალს და გადავწყვიტეთ სტამბის შეცვლა. მოვიძიეთ ინფორმაცია სამი სტამბიდან, შესაბამისად, A, B და C. ყველამ დაგვისახელა ერთი და იგივე ფასი, მაგრამ ერთმანეთისგან განსხვავებული ფორმით. A-ს წინადადება დაახლოებით ასე ჟღერს: ჩვენ დაგიბეჭდავთ ჟურნალს, აქედან ოფსეტური ბეჭდვა ღირს – X ლარი, დაკაბადონება — Y ლარი და ა.შ. სულ Z ლარი. B სტამბის წინადადება შემდეგნაირია: ჩვენ დაგიბეჭდავთ ჟურნალს, სულ დაგიჯდებათ Z ლარი. C სტამბის წინადადება კი ასე გამოიყურება: ჩვენ დაგიბეჭდავთ ჟურნალს, შეკვეთის პროცესში ჩვენს მიერ შესრულდება შემდეგი სამუშაოები: ოფსეტური ბეჭდვა, დაკაბადონება... აღნიშნული მომსახურების ღირებულებაა Z ლარი.

წარმატების ყველაზე მეტი შანსი უდავოდ C სტამბას აქვს....

ჩვენი სტატია დასრულდა. თქვენ უკვე გაქვთ საკმარისი ინსტრუმენტები, თავად განსაზღვროთ სწორი ფასი თქვენი პროდუქტებისთვის. ამიტომ დასკვნის ნაცვლად შემოგთავაზებთ ერთ შეკითხვას: ინტერნეტში ვაჭრობა (ელექტრონული ვაჭრობა) როგორ ზემოქმედებს ფასებზე ტრადიციულ ვაჭრობასთან შედარებით?

ელექტრონული ვაჭრობის დროს ზემოთ ჩამოთვლილი ცხრა სუბიექტური ფაქტორიდან ერთდროულად რამდენიმე მოქმედებს. თქვენი ამოცანაა, სწორად მოახდინოთ ამ ფაქტორების იდენტიფიკაცია და შესაბამისად განსაზღვროთ მათი ზეგავლენის „ვექტორი" ინტერნეტით გაყიდული პროდუქტების ფასზე.

მარტივად შექმნილი სტრატეგია

„თუ არ შეგიძლიათ თქვენი იდეის დაწერა სავიზიტო ბარათის მეორე მხარეს, თქვენ არ გაქვთ იდეა“

მოქმედების ადგილი:

საერთაშორისო კოსმეტიკური კომპანია, შეხვედრების ოთახი...

შეხვედრის მიზეზი:

პრობლემა ახალი შამპუნის გაყიდვასთან დაკავშირებით...

შეხვედრის შედეგი:

?????

მთელი დღის დამქანცველი და ხმაურიანი შეხვედრის დასასრულს საკონფერენციო ოთახი სავსეა მიმოფანტული ფურცლებითა და ცარიელი ბოთლებით. მაგიდასთან ჯერ კიდევ შემორჩნენ კამათის, ერთმანეთთან არაცივილიზებული ენით ლაპარაკითა და ყვირილით დაღლილი R&D-ისა და მარკეტინგის განყოფილებების ხელმძღვანელები. ფინანსური დირექტორი სიგიჟის ზღვარზეა... ახალი შამპუნის გამოშვებასთან დაკავშირებით კი შეთანხმებას მაინც ვერ მიაღწიეს... შეხვედრა გადაიდო... ხალხმა დაშლა დაიწყო...

ყველასთვის მოულოდნელად, ოთახის კარი კომპანიის ახალგაზრდა კონსულტანტმა შემოაღო:

„ქალბატონებო და ბატონებო, მე მაქვს იდეა, რომელიც ახალი შამპუნის გაყიდვებს გააორმაგებს. გინდ დაიჯერეთ, გინდ არა, მაგრამ ჩემი იდეა შედგება მხოლოდ ერთი სიტყვისგან და შემიძლია 30 000$-ად გაგიმხილოთ.“

რა ხდება? ამდენმა ხალხმა მთელი დღის განმავლობაში ღირებული ვერაფერი მოიფიქრა და ახლა უნდა გადაიხადონ 30 000 $ ერთ სიტყვაში, შეიძლება სულაც რაღაც სისულელეში?

ბუნებრივია, წინააღმდეგობამ მაშინვე იჩინა თავი, მაგრამ რადგან საკითხის გადაწყვეტა უკვე რამდენიმე კვირა იწელებოდა, შემოთავაზებას მალე ყველა დათანხმდა.

„აი, ჩემი იდეა – წარმოთქვა კონსულტანტმა. – თქვენ რა თქმა უნდა, იცით ინსტრუქცია, რომელიც თან ერთვის შამპუნს. მე გთავაზობთ, რომ მას გამოკვეთილად დავუმატოთ მხოლოდ ერთი სიტყვა – „გაიმეორეთ“! გარწმუნებთ, ეს უზრუნველყოფს შამპუნის არაერთჯერად გამოყენებას და საგრძნობლად გაზრდის გაყიდვის მოცულობას“...

შედეგი?

რამდენიმე თვის შემდეგ, გაყიდულმა შამპუნმა საპროგნოზო მაჩვენებელს გადააჭარბა.

ახლებური ხედვა

ამბობენ, რომ „თუ თქვენ არ შეგიძლიათ თქვენი იდეის დაწერა თქვენს სავიზიტო ბარათზე, ესე იგი თქვენ არ გაქვთ იდეა“.

კომპანიები უამრავ რესურსს ხარჯავენ სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მისაღებად. ისინი მოიძიებენ უამრავ ინფორმაციას სხვადასხვა საშუალებით, იწვევენ გარეშე პირებს, აანალიზებენ და დიდი ფიქრის შემდეგ იღებენ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც უმეტესად არაეფექტური და რთულად განსახორციელებელია.

არადა, ხშირად საკმაოდ წარმატებულია ყოველგვარი ანალიზისა და ხანგრძლივი განსჯის გარეშე მიღებული გადაწყვეტილებები. ამისთვის კი საჭიროა პრობლემის გლობალურად გააზრება და მისი არა მხოლოდ ერთი კუთხით დანახვა. შედეგად, თქვენ

შეიძლება ერთი შეხედვით, ძალიან მარტივი, მაგრამ საოცრად ეფექტური მიგნებები გააკეთოთ.

რა თქმა უნდა, ყველა მარტივი იდეა არ არის ეფექტური, მაგრამ ბიზნესში ასეთი მაგალითები მაინც საკმაოდ ბევრია.

პირველი პრობლემა, რომელსაც სან-ფრანცისკოს ერთ-ერთი სასტუმროს ახალგაზრდა აღმასრულებელი დირექტორი წააწყდა, იყო საჩივრები ლიფტის თაობაზე, რომელიც ძალიან ნელა მოძრაობდა. ამ მიზეზის გამო, სტუმრებმა იწყეს ქვედა სართულების დაქირავება, ცოტა ხანში კი სასტუმროს წინაშე დადგა ოთახების დატვირთვის სერიოზული პრობლემა. კლიენტების შესანარჩუნებლად აუცილებელი გახდა სასწრაფო ზომების მიღება. ლიფტის მთლიანი რეკონსტრუქციისთვის საჭირო იყო 200 000 დოლარი, რაც მიმდინარე ეტაპზე სასტუმროსთვის საკმაოდ დიდ ხარჯს წარმოადგენდა.

დაიწყო ალტერნატიული გზების ძიება. ახალგაზრდა მენეჯერმა სიტუაციას სხვაგვარად შეხედა. ლიფტით სარგებლობისას მან აღმოაჩინა, რომ კლიენტების უკმაყოფილების მთავარი მიზეზი მდგომარეობდა არა ლიფტის დაბალ სიჩქარეში, არამედ მისი გამოყენების პროცესში. მგზავრობისას ლიფტის კარისა და კედლების ყურებით ხალხი იწყენდა და ამიტომ გამოთქვამდა უკმაყოფილებას. ამ დასკვნის შედეგად, გამარტივდა პრობლემის მოგვარებაც. მენეჯერის მითითებით ლიფტის რეკონსტრუქციის სანაცვლოდ დააყენეს სარკეები როგორც ლიფტის შიგნით, ასევე კარებზე გარედან, ყველა სართულზე. ამ ყველაფრისთვის 4000 დოლარი დაიხარჯა. ხალხმა შეწყვიტა საყვედურები, სასტუმრომ კი 196 000 დოლარის ეკონომია გააკეთა.

ერთი შეხედვით, შეიძლება ვთქვათ, რომ იდეა მართლაც მარტივია, თუმცა ისიც რეალობაა, რომ ასეთი იდეები მარტივია მხოლოდ მას შემდეგ, რაც მათ მოვიფიქრებთ.

მარტივი იდეები – მარტივი მოდელი

პრობლემის ახლებურად ფორმულირება და გააზრება, სინამდვილეში არის ერთ-ერთი გზა, რომლითაც შეგიძლიათ შექმნათ ბიზნესში შემოქმედებითი კლიმატი. დღეს კომპანიების სულ უფრო მზარდი რაოდენობა ხვდება თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ეს ფაქტორი მათი გადარჩენისთვის.

3M-ში თანამშრომლები ხარჯავენ სამუშაო დროის 15%-ს ახალი იდეების მოფიქრებაზე, ხოლო ყოველი მენეჯერის საპროდუქტო კალათის 25% შედგება პროდუქტებისგან, რომლებიც გამოშვებულია უკანასკნელი 5 წლის განმავლობაში... 1992 წელს Hewlett-Packard-ის შეკვეთების ნახევარზე მეტი კი მოდიოდა ისეთ პროდუქტებზე, რომლებიც შეიქმნა ბოლო 2 წლის განმავლობაში...

მაშ ასე, რა არის ბიზნესში შემოქმედებითობის პირობა? და არსებობს თუ არა დიდებული იდეების მოფიქრების რაიმე მოდელი? აი, რას ფიქრობენ ამასთან დაკავშირებით ფსიქოლოგები:

1. იყავი რისკიანი — ვისაც არ უყვარს რისკი, ვერ იქნება შემოქმედებითი და ვერ მოახერხებს ორიგინალური იდეების მოფიქრებას;

2. იყავი ალოგიკური — ლოგიკურობაზე დამოკიდებულება კლავს იდეებს, სანამ მათ განვითარების შესაძლებლობა მიეცემათ;

3. დროდადრო საკუთარ თავს მიეცი სულელურად ფიქრის უფლება — დიდებული იდეები სათავეს ხშირად სულელური იდეებიდან იღებს;

4. ახლებურად გაიაზრე საკითხები — პრობლემების გადაჭრა ხშირად საკუთარ თავში მოიცავს პრობლემის ნაწილებად დაყოფას და შემდეგ უკვე განსხვავებული გზით მათ კვლავ ერთად დალაგებას;

5. გამოიყენე „შემთხვევითი გამონათებები“ — შეეცადე, არ დაკარგო ან უკუაგდო ნებისმიერი იდეა, თუნდაც ისეთი, რომელიც შენი აზრით უაზრო, უადგილო ან ერთი შეხედვით, არარეალური და განუხორციელებელია.

სიტყვიერი მარკეტინგი

„პირველად ისტორიის მანძილზე მომხმარებელი არის მბრძანებელი, რომელიც საოცრად საშიშია, რადგან ყველაფერი, რასაც ადრე ვაკეთებდით და ყველაფერი, რაც ადრე ვიცოდით, თანდათან უვარგისი ხდება.“

კევინ რობერთსი
CEO, Saatchi & Saatchi,
მსოფლიოს წამყვანი სარეკლამო სააგენტო

და აი ისიც, თქვენი ახალი პროდუქტი, რომელიც ბევრი იკვლიეთ თუ ცოტა, ზუსტად ისეთი შექმენით, როგორიც მომხმარებელს უნდოდა. თვალებს ხუჭავთ და წარმოიდგენთ, თუ როგორ აჭრელდება ბილბორდები, მეტროები, ავტობუსები, როგორ დაიპყრობს ტელევიზიისა და რადიოს სივრცეებს მიმზიდველი ხმა, რომელიც მუდმივად გაიმეორებს: „ყველაზე გამძლე, ყველაზე იაფი, ყველაზე ხარისხიანი, ყველაზე...“ თქვენი სიზმარი კი გრძელდება და მყიდველები ერთმანეთს ასწრებენ თქვენი სრულყოფილი პროდუქტის შეძენას. ყველა კმაყოფილია, გაყიდვა იზრდება, შემოსავალი იზრდება, მოგებაც იზრდება...

ამ დროს კი თქვენი პოტენციური მომხმარებელი ზის სავარძელში, უყურებს რეკლამას და ფიქრობს, რომ მთელი სარეკლამო კამპანია კარგად დამუშავებულ ტყუილებზე გაქვთ აწყობილი. თავისი აზრის გადასამოწმებლად ის ურეკავს ქმრის ბიძაშვილს, რომლის მეგობრის დეიდაშვილის ქმარმაც იყიდა ეს პროდუქტი, რათა გაიგოს, მართალია თუ არა ყველაფერი, რასაც პროდუქტის შესახებ წერენ ან აცხადებენ. აი, ისიც, მწარე რეალობა: იმაზე, თუ რა პასუხს მიიღებს ეს ქალბატონი, დამოკიდებულია თქვენი ოცნებების ახდენა-არახდენის საკითხი.

ზოგისთვის ეს უბრალო ჭორაობაა, ზოგისთვის – უვნებელი საუბარი, მაგრამ მეცნიერული ტერმინოლოგიით, ამ ყველაფერს სიტყვიერი მარკეტინგი (Word of Mouth) ჰქვია. რა არის ეს გაუგებარი ტერმინი, რომელზეც მარკეტინგის სამყარო ამდენს ლაპარაკობს?

პროდუქტებზე, რომლებსაც თქვენ აწარმოებთ, განსაკუთრებით კი მომსახურებებზე, რომელსაც მომხმარებელს სთავაზობთ, რამდენიმე ისეთი ძალა მოქმედებს, რომლის კონტროლიც ძალიან ძნელი, თუმცა შესაძლებელია. მიუხედავად იმისა, რომ სარეკლამო კამპანიაში ჩადებული მესიჯებით თქვენ ცდილობთ მომხმარებელს შეუქმნათ წარმოდგენა პროდუქტზე, მისი აზრის ფორმირებაზე გარე ფაქტორებიც მოქმედებენ. კვლევების შედეგად დადგენილია, რომ მომხმარებელი რეკლამებში ჩადებულ აზრებს ეჭვის თვალით უყურებს. ეს არც არის გასაკვირი, ვინაიდან არც ერთი კომპანია (თითქმის) არ ლაპარაკობს თავისი ნაწარმის ნაკლსა და უარყოფით მხარეებზე, მომხმარებელს კი ზუსტად ამის მოსმენა უნდა. მართალია, რასაც რეკლამაში ამბობენ? ამ შეკითხვაზე პასუხისთვის კი პოტენციური მომხმარებლები მიმართავენ ოჯახის წევრებს, ახლობლებს, მეგობრებს, ნაცნობებს, უბრალოდ იმათ, ვისაც ენდობიან. ნდობა, ეს არის მთავარი ფაქტორი, რაც სიტყვიერ მარკეტინგს ასე ძლიერს ხდის.

მოკლედ რომ ვთქვათ, სიტყვიერი მარკეტინგი არის უბრალო მომხმარებლებისგან შემდგარი ქსელი, რომელშიც ისინი ერთმანეთს აზრს ეკითხებიან, რჩევას აძლევენ, ან უბრალოდ მოსაზრებებს უზიარებენ:

- იყავი იმ მაღაზიების ქსელში? საშინლად გააფუჭეს მომსახურება, გოგოები სულ გიბღვერენ;
- ძალიან მაგარია „ნოკიას“ ბოლო მოდელი, აუცილებლად უნდა იყიდო, ელემენტიც დიდხანს ძლებს და მოხერხებული ფუნქციები აქვს;
- ნახე BMW-ს ახალი მოდელი? რითი ჯობია წინას?

როდის შეესწარი ბოლოს მსგავს საუბარს? ერთი კვირის წინ? გუშინ, თუ რაღაც რამდენიმე საათის წინ?

სიტყვიერი მარკეტინგი ბევრად უფრო მნიშვნელოვანია მომსახურების სექტორში მოღვაწე კომპანიებში, ვიდრე პროდუქტების

მწარმოებლებში. ამას რამდენიმე მიზეზი აქვს; უპირველეს ყოვლისა, პროდუქტი ყოველთვის შეგიძლია ნახო, გაზომო, აწონო და ისე შეაფასო. მომსახურებასთან საქმე ცოტა რთულადაა: უმეტეს შემთხვევებში მომხმარებელს უწევს კომპანიის ნდობა და მხოლოდ მაშინ ეძლევა შედეგით დატკბობის საშუალება, როცა მომსახურება უკვე გაწეულია, ან ხშირად წლების შემდეგაც კი. მაგალითად, თქვენ არ იცით: როგორ შეგჭრიან თმას, სანამ საბოლოოდ სარკეში არ ჩაიხედავთ, როგორ გაგირემონტებენ სახლს, სანამ პარკეტი უახლოეს მომავალში პირს არ დააღებს ან როგორ გაგიკეთებენ ოპერაციას სანამ...

გამოსავალი ერთია, მომხმარებელი ეკითხება იმას, ვისიც სჯერა, ვისაც ენდობა, ვინც იცის, უცდია ან გაუგია!

არაერთ კომპანიას მოსვლია თავში აზრად ხელოვნურად შეექმნა სიტყვიერი მარკეტინგის ქსელი და გაევრცელებინა მხოლოდ ის ინფორმაცია, რომელიც უნდა, რომ პოტენციურმა მყიდველებმა გაიგონ. რატომაც არა? ილაპარაკებენ იმას, რაც თქვენ გსურთ! მაგრამ სანამ ამ ერთი შეხედვით, მომხიბვლელი იდეის განხორციელებაზე გადახვიდოდეთ, დაკვირვებით გააანალიზეთ შესაძლო შედეგები.

არსებობს მთელი რიგი საფრთხეები, რომლებმაც შეიძლება ეს მშვენიერი ჩანაფიქრი კომპანიის წინააღმდეგ შემოაბრუნოს:

- მომხმარებელი უმართავია და შეუძლებელია გააკონტროლოთ ყველაფერი, რასაც ის იტყვის. ინფორმაციას, რომელსაც თქვენ საჭირო წყაროებით სხვადასხვა წრეში გაავრცელებთ, ისინი საკუთარი ინტერპრეტაციით ისე გადაასხვაფერებენ, რომ შესაძლოა, თქვენ მიერ მიწოდებული ინფორმაცია ვეღარც იცნოთ.
- სპეციალურად სტიმულირებულმა სიტყვიერმა მარკეტინგმა შესაძლოა, ისეთი მოლოდინი შექმნას მომხმარებელში, როგორის მიწოდებაც სინამდვილეში კომპანიას არ შეუძლია. ამას კი მოჰყვება იმედგაცრუებული მყიდველი, რომლის უკან დაბრუნებაც ბევრად უფრო ძნელია, ვიდრე ახალის მოზიდვა. პატარა გუნდა ზვავად გადაიქცევა და თქვენვე წაგლეკავთ.

- ის, რომ ყველგან და ყოველთვის თქვენს კომპანიაზე ლაპარაკობენ, საზოგადოებას შეიძლება მობეზრდეს და ამან უარყოფითად იმოქმედოს კომპანიის იმიჯზე.

გამოდის, რომ სიტყვიერი მარკეტინგი ჩვენი პირველი მტერია?

გააჩნია, მას როგორ მივუდგებით!

იმის მაგივრად, რომ ხელოვნურად ააწყოთ და მერე მასზე კონტროლი დაკარგოთ, სჯობს შექმნათ გარემო, სადაც ის თქვენი ხელშეწყობის გარეშე, მაგრამ ამავდროულად, თქვენს სასარგებლოდ განვითარდება!

ეს პროცესი რამდენიმე ეტაპისგან შედგება:

1. მომხმარებლის კმაყოფილება

როდის იფიქრეთ ბოლოს კვლევაზე? გაითვალისწინეთ მომხმარებლის აზრი პროდუქტის შექმნისას? რამდენი მყიდველი აძლევს თქვენს მომსახურებას მაქსიმალურ შეფასებას ხუთბალიანი სკალით? შვიდბალიანით?

არადა, სწორედ კმაყოფილი კლიენტია დიდი გულმოდგინებით რომ უყვება გარშემომყოფებს, როგორი სასიამოვნო მუსიკა იყო ბანკში, როგორ უღიმოდა ოპერატორი და როგორ არ უნდოდა თბილი შენობიდან გარეთ გამოსვლა. -„არასდროს მეგონა, თუ ბანკიდან ასეთი გახარებული გამოვიდოდი, თანაც ნახევარსაათიანი ლოდინის შემდეგ".

პასუხი კითხვაზე: „არის თუ არა თქვენი კლიენტი კმაყოფილი?" განსაზღვრავს, დადებითი იქნება თუ უარყოფითი სიტყვიერი მარკეტინგის გავლენა თქვენი კომპანიის წარმატებაზე.

2. „მოყვარეს პირში უძრახე, მტერს პირს უკანაო"

იცოდით, რომ უკმაყოფილო მომხმარებელი უფრო მეტ ადამიანს უზიარებს თავის შეგრძნებებს, ვიდრე კმაყოფილი? ადამიანის ფსიქოლოგიიდან გამომდინარე, მას უჩნდება სურვილი მოუყვეს ყველას, როგორ უსამართლოდ მოექცნენ. ამ ფაქტის თავიდან ასაცილებლად მათ უნდა მიეცეთ შესაძლებლობა, კომპანიის წარმომადგენლებს აცნობონ წარმოშობილი პრობლემების შესახ-

ებ. უფასო ცხელი ხაზი მყიდველთთვის ან საჩივრების მოქნილი სისტემა მისცემს მათ საშუალებას გამოთქვან თავისი აზრი ორგანიზაციის შიგნით და არა გარეთ. რაც უფრო გამარტივებული იქნება უკმაყოფილების გამოთქმის პროცესი მომხმარებლისთვის, მით უფრო შედეგიანი იქნება რეზულტატი.

თანაც კლიენტი, რომელიც ხედავს, რომ მის რეკომენდაციას კომპანია ითვალისწინებს უკეთესობისკენ შესაცვლელად, თავს მის ნაწილად მიიჩნევს და მისი ერთგული რჩება.

3. მოლოდინს მიღმა

აძლევთ თუ არა მომხმარებელს საბაბს, რომ თქვენს კომპანიაზე ილაპარაკოს? იცით, რას მოელის, მაგრამ რას აკეთებთ იმისთვის, რომ მათ მოლოდინს გადააჭარბოთ, გააოცოთ ისინი, მისცეთ სასაუბრო თემა?

ალბათ, ვერავინ შეძლებს აღფრთოვანების დამალვას, თუ ტურისტულ კომპანიაში მისულს, ფერად პერანგში ჩაცმული გარუჯული თანამშრომელი გამოეცხადება, ინტერიერი კი თხილამურებით, სერფინგის დაფითა და სნოუბორდით იქნება გაფორმებული.

უბრალო და მარტივი სიახლეებით შეიძლება აჟიოტაჟი გამოიწვიო მომხმარებლებში, მთავარია ის კომპანიის იმიჯზე უარყოფითად არ მოქმედებდეს და ბრენდს საფრთხეს არ უქმნიდეს.

4. სასიამოვნო ხმაური

თქვენ ზრუნავთ კომპანიის მომხმარებლის კმაყოფილებაზე, მაქსიმალურად ცდილობთ, რომ მას თქვენს შეცდომებზე სხვასთან სიტყვა არ წამოსცდეს და ყველაფერი შიდა სამზარეულოში დატოვოს. ამასთანავე, აოცებთ უცნაური სიურპრიზებით და სასიამოვნო სიახლეებით, მოკლედ რომ ვთქვათ, უქმნით ყველანაირ პირობას, რომ დადებითი ემოციები არ დამალოს და ყველას მოუყვეს, თუ რა ბედნიერებაა, თქვენნაირი კომპანიის კლიენტად ყოფნა.

ამ ეტაპზე თქვენი ამოცანაა, მისცეთ მას შესაძლებლობა, რაც შეიძლება მეტ ადამიანს გაანდოს თავისი მოსაზრება. ამისთვის არსებობს რამდენიმე გაცვეთილი თუ ახალი გზა:

- ელექტრონული წერილი — სპეციალური სიახლეებით, შეთავაზებებით, თუ ფასდაკლებებით, რომელსაც ადრესატი თავის წრეში გაავრცელებს. ასეთი წერილები, ძირითადად, სანაგვე ყუთში ასრულებენ არსებობას, თუმცა თუ ის საყვარელი კომპანიიდანაა მოსული, მაშინ რატომაც არა?

- ფასდაკლების კუპონები, რომლებსაც მომხმარებელი საჩუქრად მეგობრებს ან ოჯახის წევრებს დაურიგებს. რატომ წავიდეს სხვაგან, როდესაც ამ სამრეცხაოში ჩემს მანქანას 20%-ით უფრო იაფად გარეცხავენ? და თუ კარგად გამირეცხავენ, რატომ წავიდე სხვაგან როცა ხელმეორედ გაჭუჭყიანდება?

- ინტერნეტფორუმები, სადაც დაინტერესებული პირები ინფორმაციას მიიღებენ როგორც კომპანიის წარმომადგენლებისგან, ასევე გამოცდილი მყიდველებისგან, დასვამენ შეკითხვებს და გაიადვილებენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესს.

- სასაჩუქრო ბარათები — თქვენს პროდუქციასა და მიწოდებული მომსახურების ხარისხზეა დამოკიდებული, გახდებიან თუ არა მყიდველები მუდმივი, ერთგული მომხმარებლები. მაგალითად, მამაკაცს, რომელიც საპარიკმახეროში წვერს გაიპარსავს, შეიძლება, აჩუქოთ უფასო თმის შეჭრის ბარათი მანდილოსნისთვის. ის ამ ბარათს მეუღლეს, ან სხვა მის გარშემომყოფს გადასცემს. ეს კი კიდევ ერთი ადამიანია, ვინც შეგიძლიათ გაალამაზოთ, გააბედნიეროთ და „გააერთგულმომხმარებლოთ!“

ამ მეთოდების გამოყენებამდე, აუცილებელია გაიაზროთ, მზად არის თუ არა კომპანია და სწორად გაიარა თუ არა პირველი სამი ეტაპი, თორემ სასიამოვნო ხმაური შეიძლება მალე ყურისამატკიებელ წუილად გადაიქცეს!

გიყვარდეს მტერი შენი

learn to smoke out your enemies, to spot them by the signs and

patterns that reveal hostility. Then, once you have them in your sights, inwardly declare war. As the opposite poles of magnet create motion, your enemies - your opposites - can fill you with purpose and direction. As people who stand in your way, who represents what you loathe, people to react against, they are a source of energy...

Robert Green

მარგარეტ ტეტჩერი

გასული საუკუნის სამოცდაათიან წლებში, ბრიტანეთის პოლიტიკურ სივრცეში ძირითადი ბრძოლა მიმდინარეობდა ლეიბორისტურ და კონსერვატიულ პარტიებს შორის. ბრძოლა იყო დაუზოგავი, თუმცა ყველაფერი ცივილიზებულ ჩარჩოებში ექცეოდა. 1974 წლის არჩევნებში კონსერვატორები დამარცხდნენ, რამაც განაპირობა მნიშვნელოვანი ცვლილებები პარტიის შიგნით. ყველა გრძნობდა, რომ რაღაც არაორდინარული უნდა მომხდარიყო... მალე პარტია ორ ნაწილად გაიყო და ერთ-ერთს სათავეში მარგარეტ ტეტჩერი ჩაუდგა...

საშუალო კლასის წარმომადგენელი, ადამიანი, რომლის სამოსი ყოველთვის ოჯახის დიასახლისისას უფრო ჰგავდა, ვიდრე პოლიტიკოსის. ქალი, რომელმაც წარმატებებს მიაღწია სფეროში, სადაც ყოველთვის მამაკაცები დომინირებდნენ. ყველაზე მნიშვნელოვანი თვისება კი, რაც მას სხვა პოლიტიკოსებისგან გამოარჩევდა იყო ბრძოლის ჟინი...

ტრადიციების მოყვარულ ქვეყანაში არავინ უყურებდა სერიოზულად ,,ქალის“ კანდიდატურას...

ტეტჩერმა თავიდანვე მკაფიოდ გამოკვეთა თავისი მტრები – ლეიბორისტი პრემიერ-მინისტრი კოლეგენი და... სოციალიზმი. დაიწყო ლაშქრობები, მიმდინარეობდა საბჭოთა კავშირის ინტენსიური კრიტიკა, სოციალისტურ მიდგომებს ბრალდებოდა ძირითადი ჩავარდნები ბრიტანეთის ეკონომიკაში...

ყველამ იცოდა, რომ ასეთი დამოკიდებულება არსებული სისტემის მიმართ, ტეტჩერის გამარჯვების შემთხვევაში გამოიწვევდა ეკონომიკურ შოკს... ამომრჩევლების ერთი ნაწილი დაშინდა, კოლეგენის მომხრეთა რაოდენობა კი იზრდებოდა...

1978-1979 წლების ზამთარში დაიწყო სახალხო სექტორის მასობრივი გაფიცვები, ტეტჩერმა სიტუაცია კარგად გამოიყენა, მან ამბოხება ლეიბორისტებსა და ჯეიმს კოლეგენს დაუკავშირა. მიმდინარეობდა გაცხარებული ბრძოლა.

1979 წელს არჩევნები დაინიშნა, ტეტჩერმა მთელი თავისი ენერგია საზოგადოების ორ ნაწილად გამიჯვნაზე მიმართა, მან წყალგამყოფი გაავლო საკუთარ თავსა და კოლეგენს შორის, მიიქცია მერყევი ადამიანების ყურადღება და გაიმარჯვა!

დაიწყო დაპირებების შესრულების ეტაპი. ბიუჯეტი იმაზე მეტად შეიკვეცა ვიდრე ამას საზოგადოება მოელოდა, გაიზარდა უმუშევრობა – ეკონომიკა, მართლაც შოკისკენ მიექანებოდა. ტეტჩერის გუნდის მამაკაცებს გაუჩნდათ კითხვები ტეტჩერის შესაძლებლობების თაობაზე. ყველა აღშფოთებული იყო, ახლოვდებოდა არჩევნების პერიოდი, რომელიც ყველას ტეტჩერის კარიერის დასასრულად მიაჩნდა.

1982 წელს, არგენტინის მმართველმა სამხედრო ხუნტამ, ქვეყნის შიგნით გაჩენილ პრობლემებზე ხალხის ყურადღების გადატანის მიზნით გადაწყვიტა, ბრიტანეთის საკუთრებაში მყოფი ფოლკლენდის კუნძულის აღება. ამ კუნძულის მიმართ არგენტინას ისტორიული პრეტენზია ჰქონდა, სამხედრო მმართველობაც დარწმუნებული იყო, რომ სიშორისა და კუნძულის სიმცირის გამო, ბრიტანეთი ფოლკლენდს სამუდამოდ დატოვებდა.

ტეტჩერმა საზღვაო ჯარები კუნძულის დასაბრუნებლად გაგზავნა... ამას მოჰყვა დიდი პოლიტიკური აჟიოტაჟი... ლეიბორისტები აკრიტიკებდნენ უაზრო, ძვირად ღირებულ ომს, ტეტჩერის თანაგუნდელებიც ხვდებოდნენ რომ დამარცხების შემთხვევაში

მათი პოლიტიკური მდგომარეობა ჩიხში მოექცეოდა... ტეტჩერი მარტო დარჩა.

ომი ბრიტანეთის გამარჯვებით დამთავრდა, ტეტჩერის რეიტინგმა რეკორდები მოხსნა, მის ირგვლივ მყოფი მამაკაცები „დედიკოს ბიჭებს“ დაემსგავსნენ, ტეტჩერი კი პრინციპული და მამაცი ადამიანის ეტალონად იქცა.. ყველას დაავიწყდა სოციალური პრობლემები, ტეტჩერმა მომდევნო ორ არჩევნებშიც დაამარცხა ლეიბორისტები...

თუ არ გყავს მტერი, ყველაფერი გააკეთე მის შესაქმნელად

როგორც საომარი ხელოვნების ექსპერტები ამბობენ, სტრატეგიის ფორმირების პირველი ეტაპი გახლავთ მოწინააღმდეგე მხარის მტრად აღიარება, რასაც რობერტ გრინი პოლარიზაციის სტრატეგიას უწოდებს.

როცა არ არსებობს მტერი, არ არსებობს მიზანმიმართული ბრძოლა და არ არსებობს გამარჯვებაც. მტერი შეიძლება იყოს – იდეა, იმიჯი, კონკრეტული ადამიანი და საკუთარი თავიც კი... ტეტჩერს ყველაზე კარგად გამოსდიოდა საკუთარი მტრების დეკლარირება, - სოციალიზმი, კოლეგენი, არგენტინის სამხედრო ხუნტა... ესენი იყვნენ მტრები, რომლებმაც ტეტჩერის მოქმედებები მიზანმიმართული, კონცენტრირებული და მოტივირებული გახადა.

მტრის აღიარება და ომის დეკლარირება მნიშვნელოვნად ამაღლებს ეფექტიანობის დონეს, ვინაიდან მტერი ხდება შენი მამოძრავებელი ძალა, მუხტის მომცემი, ძალა, რომელიც მრისხანებას დადებით ძალად აქცევს, ღირსებას აღვიძებს და მთელი ემოციური თუ ინტელექტუალური პოტენციალის ამოქმედების შესაძლებლობას იძლევა...

გასათვალისწინებელია ისიც, რომ მტრის დაფიქსირება იძლევა საკუთარი თავის შეფასების სტანდარტსაც. იაპონელი სამურაები საკუთარ თავს აფასებდნენ ხმლით ყველაზე ძლიერ მებრძოლთან შერკინებით...

ქსენოფონტი

მტერი არის არა მარტო პირადი ენერგიის ეფექტურად გამოყენების საშუალება, არამედ იგი შესაძლებელია გამოყენებული

იქნას გუნდისა და თუნდაც მთელი ორგანიზაციის რესურსების მობილიზაციისაა და კონცეტრაციისთვის... ამ იდეის ნათლად გადმოსაცემად გაგაცნობთ ერთ ისტორიულ ფაქტს.

ჩვენს წ. აღ-მდე 401 წელს, ათენის შემოგარენში ცხოვრობდა 30 წლის ქსენოფონტი. ერთ საღამოს მან უცნაური წინადადება მიიღო თავისი მეგობრისგან, რომელიც აგროვებდა ბერძენ მოხალისეებს სპარსეთის მეფის ატაქსერქსის ძმის, სირიუსის ჯარისთვის. შემოთავაზება უცნაური იყო, საბერძნეთი და სპარსეთი ერთმანეთის დაუძინებელი მტრები იყვნენ – 80 წლით ადრე, სპარსეთმა სცადა საბერძნეთის დაპყრობა, მაგრამ დამარცხდა...

იმ ეტაპზე, სპარსეთში ბევრი აჯანყებული რეგიონი იყო, მათ დასამორჩილებლადაც სჭირდებოდა სირიუსს ჯარი და საამისოდ ბერძნები მიაჩნდა საუკეთესო ვარიანტად.

ქსენოფონტი მებრძოლი არ იყო, იგი ძირითადად, ფილოსოფიითა და ისტორიით იყო დაკავებული და სოკრატესთან მეგობრობდა. მას წინადადება მიმზიდველი ეჩვენა, ვინაიდან სურდა სირიუსის გაცნობა და დელფოსის ორაკულის კონსულტაციის შემდეგ, გადაწყვეტილებაც მიიღო...

ბერძნების 10.000-იანი არმია სპარსეთის გზას დაადგა. რამდენიმეთვიანი მოგზაურობის შემდეგ, როცა ჯარი ღრმად შევიდა ქვეყანაში, სირიუსმა ბერძნებს თავისი განზრახვა გაუმხილა – მას სურდა თავის ძმის, ატაქსერქსის ტახტიდან ჩამოგდება. ბერძნები ძალიან განაწყენდნენ, მაგრამ სირიუსმა მათ ანაზღაურება მოუმატა და დააწყნარა.

შეტაკება სუნაქსის ველზე მოხდა. სირიუსი მალევე მოკლეს და ბრძოლის ბედიც ომის დასაწყისშივე გადაწყდა... ბერძნები დიდი საფრთხის წინ აღმოჩნდნენ. თუმცა ატაქსერქსმა მათ განუცხადა, რომ ომის გაგრძელებას არ აპირებდა და თავისი ერთ-ერთი მხედართმთავარი ტისაპერესი გაუგზავნა მცირე ესკორტით, სპარსეთის საზღვრამდე მისაცილებლად...

ბერძნები სამშობლოში ბრუნდებოდნენ, რამდენიმედღიანი სიარულის შემდეგ გაირკვა, რომ სპარსელების მიწოდებული სურსათ-სანოვაგე არასაკმარისი აღმოჩნდა და გზაც, რომელიც ტისაპერესმა შეარჩია, მათთვის ძალიან რთული იყო. ბერძნების მხედართმთავარმა კლეარუსმა ტისაპერესს პრობლემა აუხსნა...

ტისაპერესმა კი სთხოვა, რომ ყველა მხედართმთავარი მოეწვიათ და პრობლემა ერთად განეხილათ...

სპარსელებმა ბერძნები მოატყუეს, მხედართმთავრები ცალკე მიიპატიჟეს, ალყა შემოარტყეს და ყველას თავები დააყრევინეს. მხოლოდ ერთი გადარჩა, გაქცევა მოახერხა და ბერძნების ბანაკში ამბავი მიიტანა...

იმ ღამეს ქსენოფონტს ზევსი დაესიზმრა, რომელმაც თავისი ცეცხლოვანი მახვილი მამამისის სახლს დასცა... შეშფოთებულს გაეღვიძა, ენიშნა, რომ ბერძნები სიკვდილს უცქერდნენ თვალებში...

ქსენოფონტი ფილოსოფოსი იყო, მან იცოდა, რას ფიქრობდნენ ადამიანები, იცოდა, რომ ბერძნებს სამშობლოსგან სპარსეთის მთები და მდინარეები კი არა, მათივე გონებაში არეულ-დარეული, ბუნდოვანი აზრები აშორებდა. ჯარში გაერთიანებული ადამიანები ფულის შოვნის სურვილმა შეკრიბა, მათ არ სურდათ ომი, ვერ გადაეწყვიტათ, მტერს დანებებოდნენ თუ ებრძოლათ...

ქსენოფონტმა გადაწყვიტა ზევსის მახვილის როლის შესრულება და სიტყვით გამოვიდა. მან ბერძნებს წინაპრების გამარჯვება გაახსენა, ლაჩრებად გამოაცხადა ისინი, ვინც დანებებას შეეცდებოდა, თქვა, რომ სპარსელები მხოლოდ მათი პირადი კი არა, მთელი საბერძნეთის მტრები იყვნენ, რომ ბოლომდე იბრძოლებდნენ და სამშობლოში გამარჯვებული დაბრუნდებოდნენ...

ბერძნების გადარჩენილმა მხედართმთავრებმა მეორე დღეს სპარსეთის ელჩი უხეშად უკან გააბრუნეს და ომი გამოუცხადეს... დაიწყეს ადგილობრივ გარემოსთან შეგუება, ისწავლეს ღამე სიარული, საომარი ფერდობების სწორად შერჩევა, დიდი ბრძოლებისთვის თავის აცილება... მათ ამისთვის რამდენიმე წელი დასჭირდათ, მაგრამ სამშობლოში მაინც დაბრუნდნენ...

რვა ნაბიჯი ერთგულ მომხმარებლამდე

ნამდვილი ერთგულება ომსა და სიყვარულშიც კი იშვიათად გვხვდება. იმისთვის, რომ უბრალო მყიდველი ერთგულ მომხმარებლად ვაქციოთ, ლოიალურობის პროგრამის სახელის მოფიქრება საკმარისი არ არის…

ბარი ბერმანი

პროფესორი, კალიფორნიის უნივერსიტეტი

2006 წლის დასაწყისი, თბილისი.

ქალაქში აფთიაქების რაოდენობამ პიკს მიაღწია. ფარმაცევტული კომპანია GPC დილემის წინაშე აღმოჩნდა. პრობლემას მმართველი რგოლი ცხადად ხედავდა — გარდა პატარა-პატარა საოჯახო აფთიაქებისა, კომპანიას ინდუსტრიის ორ გიგანტთან – „№1 სააფთიაქო ქსელთან“ და „ლიდერთა შორის ლიდერთან“ უწევდა ბაზრის გაყოფა.

ამოცანის ამოხსნა თითქოს შეუძლებელი იყო:

- *იდენტური პროდუქტები;*
- *დაახლოებით ერთნაირი ფასები;*
- *კონკურენტებთან შედარებით დაბალი ფინანსური შესაძლებლობები;*
- *ნაკლებად განვითარებული აფთიაქების ქსელი, თან ყველა ობიექტს მიმდებარე ტერიტორიაზე კონკურენტის ლოგო ამშვენებს.*

შეკითხვა, პასუხისგან განსხვავებით, მარტივად ჟღერდა: როგორ შემოვიყვანოთ მომხმარებელი ჩვენს აფთიაქში?

ლოიალურობის პროგრამას მსოფლიოს ყველა კუთხეში იყენებენ, როგორც მარკეტინგულ იარაღს. მომხმარებელი ყიდულობს 10 DVD-ს, რათა მეთერთმეტე უფასოდ მიიღოს, ასხამს ბენზინს ერთსა და იმავე ბენზინგასამართ სადგურში, რათა ფასდაკლებით ისარგებლოს, „ვაშლებს“ აგროვებს საჩუქრის მისაღებად და, გააზრებულად თუ გაუცნობიერებლად იმ კომპანიის ერთგული მომხმარებელი ხდება, რომელიც მას უფრო მეტს სთავაზობს, ვიდრე სხვები.

სტატიაში, რომელსაც თქვენ კითხულობთ, საუბარი იქნება არა იმის შესახებ, უღირს თუ არა კომპანიას პროგრამის დანერგვა, არამედ იმაზე, როგორ უნდა ჩაეყაროს საფუძველი ეფექტურ ლოიალურობის პროგრამას.

დანერგვის მთლიანი პროცესი რვა კარგად გააზრებული ნაბიჯისგან შედგება. თითოეულ მათგანს განსაკუთრებული ყურადღება სჭირდება, რადგან, წინააღმდეგ შემთხვევაში, შესაძლოა, პროგრამის წარუმატებლობის მიზეზი გახდეს.

ნაბიჯი №1: პროგრამის მიზნების განსაზღვრა

ამ ეტაპზე კომპანია უკვე დარწმუნებულია, რომ ლოიალურობის პროგრამა უნდა დანერგოს. თითქოს მიზანი ნათელია — „მიჯაჭვული“, კმაყოფილი მომხმარებლების რაოდენობის გაზრდის შედეგად „მოგების გაზრდა“, თუმცა, უმეტეს შემთხვევაში, ეს საკმარისი არ არის. ჩნდება კითხვა: რის ხარჯზე უნდა გაიზარდოს მოგება?

შესაძლოა მყიდველთა რაოდენობა გაიზარდოს, ან არსებულმა კლიენტებმა უფრო ხშირად შეიძინონ საქონელი, ანდა, ერთ შესყიდვაზე უფრო მეტი დახარჯონ, ან ... შეუძლებელია ყველაფერი ერთდროულად მოხდეს. გზა მოგების გაზრდისკენ განსხვავებულია ინდუსტრიის მიხედვით. საჩუქარი ფასდაკლება იქნება, უფასო მომსახურება თუ რაიმე განსხვავებული ნივთი, დამოკიდებულია იმაზე, კომპანიას რისი მიღწევა სურს.

ნაბიჯი №2: პროგრამის ტიპის შერჩევა

მას შემდეგ, რაც კომპანიის მიზანი გარკვეულია, საჭიროა პროგრამის შესაფერისი ტიპის შერჩევა. არსებობს სამი ძირითადი ტიპის პროგრამები:

1. ფასდაკლება ბარათის წარდგენის შემთხვევაში — მაგალითად, „ზებრას“ ფასდაკლების ბარათი, რომლის წინასწარ განსაზღვრულ ობიექტებში წარდგენის შემთხვევაში მომხმარებელი ფიქსირებულ ფასდაკლებას იღებს.
2. ერთი უფასო ერთეული ყოველ მე-N-ე შესყიდვაზე — მაგალითად, „აუდიო+ვიდეო“-ს ტალონი, სადაც 10 DVD-ს შეძენის შემთხვევაში მომხარებელს კიდევ ერთს აჩუქებენ.
3. ქულების შეგროვება ყოველ შესყიდვაზე — მაგალითად, PSP-ს „ჩემი ოჯახის ბარათი“, რომელზეც „ღიმილები“ ირიცხება და საკმარისი რაოდენობის შეგროვების შემთხვევაში მფლობელს საჩუქრის არჩევის საშუალება ეძლევა.

ამ სამი პროგრამის შეფასება ნაჩვენებია ცხრილში:

	ფასდაკლება ბარათის წარდგენის შემთხვევაში	ერთი უფასო ერთეული ყოველ მე-N-ე შესყიდვაზე	ქულების შეგროვება ყოველ შესყიდვაზე
განხორციელების სირთულე	მარტივი	საშუალო	რთული
ხარჯიანობა	დაბალი	საშუალო	მაღალი
ინფორმაციის ამოღება	არ ხდება	არ ხდება	ხდება
ლოიალურობის დონე	დაბალი	საშუალო	მაღალი
ტექნოლოგიური ცვლილებები	არ საჭიროებს	არ საჭიროებს	საჭიროებს

პროგრამის შერჩევა დამოკიდებულია პროგრამის დანერგვის ბიუჯეტზე, ინდუსტრიაზე, პროდუქტის ან მომსახურების მახასიათებლებზე, მომხმარებლის გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე და სხვა პატარ-პატარა კომპონენტებზე, რომელთა დაჯამებით საბოლოოდ გამოჩნდება, კომპანიას რომელი ტიპი ესადაგება ყველაზე კარგად. მაგალითად, მაშინ, როცა მანქანების სამრეცხაოს ურჩევნია მეორე ტიპის პროგრამა დანერგოს, ფართო პროდუქციის მქონე სააფთიაქო ქსელისთვის შესაძლოა მესამე იყოს საუკეთესო ვარიანტი.

ნაბიჯი №3: „ჯილდოს“ შერჩევა

საჩუქარი ის მამოძრავებელი ძალაა, რომელიც კლიენტს ერთგულ მომხმარებლად აქცევს.

იმ შემთხვევაში, თუ ჯილდო ფასდაკლებაა, აუცილებელია პროცენტის ისე შეთანხმება, რომ მის მისაღებად მყიდველს უღირდეს დამატებით 100 მეტრის გავლა, კომპანიას კი - ამ თანხის გადახდა მომხმარებლის შესანარჩუნებლად.

თუ „ერთგულების ჯილდო“ ქულებში გროვდება, უმჯობესია მომხმარებელს საჩუქრების ფართო არჩევანი ჰქონდეს.

სასაჩუქრო ვარიანტები კომპანიის პროდუქციასთან არ უნდა ასოცირდებოდეს და დადებით, სასიამოვნო ემოციებს აღძრავდეს მყიდველებში. „ამერიკულმა ავიახაზებმა“ (American Airlines) თავის ერთგულ მომხმარებელს დაგროვილი მილების ნაცვლად ჰავაიზე ორკვირიანი დასვენება შესთავაზა. წარმოიდგინეთ, რა ემოციებს იწვევდა ამ ადამიანებში „ამერიკული ავიახაზების“ ლოგოს დანახვაც კი...

ნაბიჯი №4: შესაძლო პარტნიორების მოძიება

რატომ უნდა აიღოს კომპანიამ პროგრამის მთელი ხარჯები საკუთარ თავზე, როდესაც შეიძლება ისეთი პარტნიორის მოძებნა, რომელიც თუნდაც საჩუქრებს დააწესებს ერთგული მყიდველებისთვის. მათთვის კი ეს ბრენდის ცნობადობის გაზრდის კიდევ ერთი საშუალება იქნება.

პარტნიორები ისეთ ინდუსტრიებში უნდა ეძებონ, რომლებიც გარკვეულწილად დაკავშირებულნი არიან კომპანიის საქმიანობასთან. რაც უფრო ფართო არჩევანს სთავაზობს პროგრამა მომხმარებელს, მით მომხიბვლელია იგი მათ თვალში.

მაგალითად, ავიღოთ სასტუმროების, რესტორნებისა და მანქანის გაქირავების ქსელების ტანდემი — ერთი პროგრამის სამი პარტნიორი. მომხმარებელი ქულებს იღებს სასტუმროთი და რესტორნით სარგებლობისთვის, შედეგად კი მანქანას ქირაობს უფასოდ ან პირიქით.

ნაბიჯი №5: სისტემის აწყობა

პროგრამა მოფიქრებულია და პარტნიორები მოძიებული, ერთი შეხედვით, ყველაფერი მზადაა წარმატებული „ბენეფისისთვის". თუმცა, გამართული სისტემის ასაწყობად ორი მნიშვნელოვანი კომპონენტია საჭირო: ტექნოლოგიური უზრუნველყოფა და ადამიანური რესურსები.

ტექნოლოგიური უზრუნველყოფა

„ერთგულების ბარათები" და მათი წამკითხველი აპარატურა ის დეტალებია, რომელთა გარეშეც პროგრამის აწყობა შეუძლებელია. თუმცა ყველაზე მნიშვნელოვანია ტექნოლოგიურ ნაწილში პროგრამული უზრუნველყოფა. ამ უკანასკნელზეა დამოკიდებული, რამდენად მოახერხებს მარკეტინგის სამსახური მომხმარებლებზე და მათ მიერ განხორციელებულ შესყიდვებზე სათანადო ინფორმაციის მიღებას. კარგად აწყობილი ლოიალურობის პროგრამების კიდევ ერთი დიდი პლუსი ის არის, კომპანიას თავიდან აარიდოს სამომხმარებლო კვლევების ჩატარების აუცილებლობა და მიაწოდოს ინფორმაცია ნებისმიერი პერიოდის შესახებ.

ადამიანური რესურსები

ლოიალურობის პროგრამის მართვას ხშირად ახალი კადრები სჭირდება. ასევე გარდაუვალია ძველ თანამშრომელთა ტრეინინგი და პროგრამულ უზრუნველყოფაზე „მორგება". ეს კი დროსთან და დამატებით ხარჯებთან არის დაკავშირებული.

ნაბიჯი №6: ფინანსური ანალიზი

ზოგიერთ კომპანიაში, ვინც მეექვსე ნაბიჯი არ გადადგა, პროგრამის დანერგვის ხარჯებმა მიღებულ ზღვრულ შემოსავალს გადააჭარბა.

ამის თავიდან ასაცილებლად აუცილებელია დანახარჯების დეტალური აღწერა. მიღებული მაჩვენებლიდან ნათელი გახდება, რამდენად უნდა გაიზარდოს კომპანიის შემოსავალი, რომ მას ულირდეს დაგეგმილი პროექტის განხორციელება.

ხშირად პროგრამის ინიციატორები დანახარჯად მხოლოდ ფასდაკლებებს ან საჩუქრებს მოიაზრებენ, ამ დროს ეს დანახარჯი შეიძლება საერთო ხარჯის ყველაზე მცირე ნაწილს შეადგენდეს. ტექნოლოგიური და საკადრო ცვლილებების ხარჯის დაანგარიშებასთან ერთად აუცილებელია პროგრამის მარკეტინგული ნაწილის გათვალისწინება, რომელიც ხშირად ნამცხვრის ყველაზე დიდ ნაჭერს წარმოადგენს.

ნაბიჯი №7: პროგრამის პოპულარიზაცია

მას შემდეგ, რაც არსებობს პასუხი კითხვაზე: ღირს თუ არა პროგრამის დანერგვა (თუ ღირს, რა ღირს?), დროა, პროგრამამ ნელნელა დაიწყოს თავისი სასიცოცხლო ციკლი. სწორად დაგეგმილი მარკეტინგული კამპანია ის დამხმარე ძალაა, რომელიც ახალშობილს ფეხს აადგმევინებს და გამართულად სიარულს ასწავლის.

სატელევიზიო, რადიო, ბეჭდვითი და გარე რეკლამა კამპანიის სტანდარტული კომპონენტების ჩამონათვალია. მათგან რომელს გამოიყენებენ, სარეკლამო ბიუჯეტზეა დამოკიდებული, მთავარია, მარკეტინგული კამპანია რამდენიმე მიზანს ემსახურებოდეს:

- აცნობოს მომხმარებლებს ახალი ლოიალურობის პროგრამის ბაზარზე გამოჩენა;
- დაანახოს მისი წევრობისგან მიღებული სარგებელი;
- აუხსნას და გაუადვილოს გაწევრიანების პროცედურა.

ნაბიჯი №8: შეცდომების გასწორება

მონაცემთა ბაზაში ტექნიკური პრობლემებია, მომხმარებელი ძალიან დიდ დროს ანდომებს სააპლიკაციო ფორმის შევსებას და შუა გზაზე ტოვებს, არაკეთილსინდისიერი თანამშრომლები თავიანთ ბარათებზე აგროვებენ მომხმარებელთა ქულებს, ზოგიერთ ობიექტზე ბარათის წამკითხველები არ მუშაობს... პრობლემას პრობლემა მოსდევს. იმისთვის, რომ ეს ყველაფერი გაუგებრობაში არ გადაიზარდოს, აუცილებელია სისტემური დაკვირვება და აღმოჩენილი პრობლემების სწრაფად და ეფექტურად აღმოფხვრა.

იმ იშვიათ შემთხვევებში, როდესაც ყველაფერი იდეალურად კეთდება, მერვე ნაბიჯის გადადგმა შესაძლოა არც გახდეს საჭირო. მერვე ნაბიჯის სირთულე ნაწილობრივ დამოკიდებულია იმაზე, რამდენად სწორად გადაიდგა პირველი შვიდი ნაბიჯი.

„ზღარბი ბარათი“ 2006 წლის ოქტომბერში პირველად გამოჩნდა ბაზარზე. დღეისთვის ამ ბარათის მფლობელთა რიცხვი 100 ათასამდეა. კომპანიის მმართველი რგოლი წლის ბოლოსთვის ამ პროექტში 200 ათასი მომხმარებლის ჩართვას გეგმავს.

პროექტის შედეგად კომპანიის შემოსავლების მოცულობა 30%-ით გაიზარდა.

შეცდომები, რომლებსაც უნდა მოერიდოთ:

1. ერიდეთ სიმარტივეს — მარტივი პროგრამის გადაღება ხომ თავისუფლად შეუძლიათ კონკურენტებს. რაც უფრო ნოვატორული იქნება თქვენ მიერ დანერგილი პროგრამა, მით ნაკლები იქნება იმის ალბათობა, რომ სხვა კომპანიები წარმატებით მოგბაძავენ.

2. ნუ დააჯილდოებთ "ერთგულებსა" და "ჩვეულებრივებს" ერთნაირად. შექმენით საფეხურები, რომლის მიხედვითაც, მხარჯველები ორმაგად დასაჩუქრდებიან. ეს ყველაზე „ძვირფას" მომხმარებლებს აგრძნობინებს, რომ მათ განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ, და გაუჩნდებათ სულ უფრო და უფრო მაღალი საფეხურების დაპყრობის სურვილი.

3. არ დააჯილდოოთ რაოდენობა, დააჯილდოეთ მომგებიანობა. როდესაც ჯილდო შესყიდული ერთეულის რაოდენობაზეა დამოკიდებული, იმ მომხმარებლებს, რომლებიც ცოტას ყიდულობენ, მაგრამ ბევრს იხდიან, პროტესტის გრძნობა უჩნდებათ. თანაც, მსგავსი ჯილდო მომხმარებელს უბიძგებს იყიდოს ბევრი, მაგრამ იაფიანი, რაც, საბოლოო ჯამში, კომპანიის ფინანსურ მდგომარეობაზე უარყოფითად მოქმედებს.

4. ნუ შესთავაზებთ პროგრამის მონაწილეებს დიდ ფასდაკლებებს — ხშირად მათი გულის მოგება იაფფასიანი საჩუქრებით უკეთ გამოგივათ. მყიდველი არ ითვლის, რამდენია დაზოგილი – 20% თუ მეტი, სამაგიეროდ, სიამოვნებით მიირთმევს ნაჩუქარ ნაყინს. კონკურენტებმა კი დიდი ფასდაკლებები შესაძლოა ფასების ომში გამოწვევად მიიღონ.

5. ნუ შეპირდებით მომხმარებელს იმას, რასაც ვერ შეუსრულებთ — ეს მათ ყველაზე მეტად აღიზიანებს. თუ კომპანია ირწმუ-ნება, რომ მისი ლოიალურობის პროგრამის წევრები რიგში სამ წუთზე მეტხანს არ დგანან, მან ყველანაირ ხერხს უნდა მიმართოს დანაპირების შესასრულებლად.