

ԸՆԿՈ
ՄԵՆՈՍ
ՆԵՆԵՆԵՆ

ԲՆԱ ԿՈՐԻ | ԻՆՏԵՐՆԱԿՆԵ

ლურჯი ოკეანის სტრატეგია

BLUE OCEAN STRATEGY

W. Chan Kim
Renée Mauborgne



ლურჯი ოკეანე

პროექტის შესახებ

პროექტი „ლურჯი ოკეანე“ — ეს არის გამომცემლობა „პალიტრა L“-ის მიმართულება, რომელიც გულისხმობს მსოფლიოში აღიარებული ბიზნესლიტერატურის ქართულ ენაზე გამოცემას.

პროექტი 2015 წელს დაიწყო და მკითხველების დიდი ინტერესიც გამოიწვია.

პროექტის ფარგლებში უკვე გამოიცა ისეთი ბესტსელერები, როგორცაა: ბრაიან თრეისის „შეჭამე ბაყაყი“, „აკოცე ბაყაყს“ და „გახდი გაყიდვების სუპერვარსკვლავი“; სერიიდან „მარტივად“ წიგნები — „მართვა მარტივად“, „სამუშაოს ძებნა მარტივად“, „გაყიდვები მარტივად“, „მარკეტინგი მარტივად“, „პროექტის მართვა მარტივად“, დევიდ ალენის „საქმესთან გამკლავების ხელოვნება“, გაი კავასაკის „იდეიდან პირველ მილიონამდე“, ელ რაისისა და ჯეკ ტრაუტის „მარკეტინგული ომები“ და სხვა.

აგრეთვე აღსანიშნავია, რომ გამომცემლობის მიერ შერჩეული ბიზნესლიტერატურა განკუთვნილია როგორც პროფესიონალებისთვის, ასევე დამწყებთათვის.

სერიის უპირატესობაც სწორედ ამაში მდგომარეობს — მკითხველი ბიზნესრჩევებს ეკონომიკური ტერმინოლოგიით კი არ მიიღებს, არამედ ყველა წიგნი მისთვის პრაქტიკული სახელმძღვანელო გახდება ბიზნესის სხვადასხვა სფეროში გასარკვევად.

ლურჯი ოკეანის სტრატეგია



როგორ შევქმნათ მეტოქეობისგან თავისუფალი
საბაზრო სივრცე და როგორ გავხადოთ
კონკურენცია არააქტუალური

ჩან კიმი
რენე მოზორნი

რედაქტორი
ირინა ბიაშვილი

კორექტორები:
ლიკა თავართქილაძე,
ნატალია ჩიმაკაძე

მთარგმნელი
დავით ახალაძე

კონსულტანტი
ამირან ბაბუნაშვილი

პასუხისმგებელი რედაქტორი
ზურაბ აბაშიძე

პროექტის მენეჯერი
თინათინ ასათიანი

დიზაინერი
გიორგი ლეუვაძე

კომპიუტერული უზრუნველყოფა
ლევან ლაცაბიძე

Originally published as Blue Ocean Strategy by W. Chan Kim and Renée Mauborgne
Original work copyright ©2015 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

© გამომცემლობა პალიტრა L, 2016
ყველა უფლება დაცულია

მისამართი: თბილისი, იოსებძის ქ. 49

☎ 238-38-71

✉ book@palitra.ge

🌐 www.palitra.ge

ISBN 978-9941-24-420-9

ეძღვნება ჩვენს მეგობრებსა და
ოჯახის წევრებს, რომლებიც
აზრს სძენენ სამყაროს

მიზველეთ! ჩემი ლურჯი ოქანა ნითლდაბა

ჩვენი შესავალი წერილი მოიცავს განწყობას, რომლის გამოძახილსაც ხშირად ვაწყდებით მენეჯერთა შორის. სულ უფრო მეტი ადამიანი — იქნება ეს კომპანიის მენეჯერი, არაკომერციული ორგანიზაციის თავკაცი თუ სახელმწიფო მოხელე — ხვდება წითელი ოქანის სისხლიანი კონკურენციის პირობებში და არ იცის, როგორ გამოიხსნას თავი. იქნებ თავადაც გრძნობთ, როგორ ვინროვდება თქვენი ბიზნესის საზღვრები? იქნებ კონკურენცია სულ მეტად მძაფრდება და თქვენი შეთავაზების კომოდიტიზაციისა თუ ხარჯების ზრდის ნიშნები ჩნდება? იქნებ უნდა გააფრთხილოთ თანამშრომლები, აღარ ელოდონ ხელფასის გაზრდას? ასეთ მდგომარეობაში ჩავარდნა არავის უნდა, მაგრამ, სამწუხაროდ, ბევრი აღმოჩნდება ხოლმე.

როგორ გადავჭრათ ეს პრობლემა? ამ სირთულეების დაძლევაში ლურჯი ოქანის გაკვეთილები, ინსტრუმენტები და მოდელები დაგეხმარებათ — თანაც მნიშვნელობა არა აქვს, ინდუსტრიის რომელ დარგში ან ეკონომიკურ სექტორში მოღვაწეობთ. ხსენებული ინსტრუმენტები და მოდელები საშუალებას მოგცემთ, თავი დააღწიოთ სისხლიანი კონკურენციის წითელ ოქანეს და, ახალი მოთხოვნითა

და მოგებიანი ზრდით გამორჩეული აუთვისებელი ბაზრის ლურჯ ოკეანეში გადახვიდეთ.

ნიგნში გამოვიყენეთ ნითელი და ლურჯი ოკეანეების მეტაფორა, რადგან, ჩვენი აზრით, ნითელი ოკეანეები მოიცავს იმ მძიმე რეალობას, რომელშიც სულ უფრო ხშირად ხვდებიან ორგანიზაციები; ლურჯი ოკეანეები კი განასახიერებს იმ უსაზღვრო შესაძლებლობებს, რომელთა შექმნაც ძალუძს ორგანიზაციას ინდუსტრიის ისტორიის მაგალითებიდან გამომდინარე.

დღეისათვის, პირველი პუბლიკაციიდან ათი წლის შემდეგ, ჩვენი ნიგნის 3.5 მილიონზე მეტი ეგზემპლარია გაყიდული. ნიგნი ორმოცდაოთხ ენაზეა თარგმნილი და ტერმინმა — „ლურჯი ოკეანე“ უკვე საფუძვლიანად გაიდგა ფესვები საქმიანი წრეების ჟარგონში. ლურჯი ოკეანის სტრატეგიისადმი ოთხი ათასამდე სტატია თუ ბლოგია მიძღვნილი და კვლავაც უამრავი ახალი სტატია იბეჭდება მსოფლიო მასშტაბით.

ამ სტატიებში უაღრესად საინტერესო ამბებია მოთხრობილი. მათი ავტორები (ზოგ შემთხვევაში, მცირე ბიზნესების მფლობელები მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხიდან) დიდი ენთუზიაზმით მოგვითხრობენ, როგორ შეცვალა ჩვენმა ნიგნმა მათი ცხოვრებისეული თვალთახედვა, როგორ დაეხმარა წარმატების მიღწევაში პროფესიული საქმიანობის ყველა დონეზე. ზოგი სტატია, რომლებიც კომპანიების მენეჯერებს ეკუთვნის, გვიამბობს, როგორ განაპირობა ლურჯი ოკეანის სტრატეგიამ ბიზნესის ნითელი ოკეანიდან გამოსვლა და ახალი მოთხოვნის შექმნა. გარდა ამისა, ზოგ სტატიაში დეტალურადაა აღწერილი, როგორ გამოიყენეს სახელმწიფო მოხელეებმა ლურჯი ოკეანის სტრატეგია, რომ სწრაფად და მცირე ხარჯებით მოეხდინათ ზემოქმედება სოციალური მნიშვნელობის მქონე ისეთ ასპექტებზე, როგორიცაა ქალაქებსა თუ სოფლებში ცხოვრების ხარისხის ამაღლება, გარე თუ შიდა დამცავი მექანიზმების გაძლიერება, რეგიონებისა და ხელისუფლებების კონვეიერული ტიპის მიდგომების დაძლევა და ა.შ.¹

„ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის“ პირველი რედაქციის გამოქვეყნებიდან გარკვეული დროის გასვლის შემდეგ კავშირი დავამყარეთ და ვიმუშავეთ ზოგიერთ იმ ორგანიზაციასთან, რომლებმაც ნიგნში მოყვანილი იდეებით იხელმძღვანელეს. საგულისხმოა, რომ ძალიან სასარგებლო აღმოჩნდა იმის შესწავლა, თუ როგორ გამოიყენეს ხსენებულმა ორგანიზაციებმა ეს იდეები. ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის განხორციელებასთან დაკავშირებით, მათ ყველაზე ხშირად შემდეგი კითხვები უჩნდებოდათ: როგორ უნდა მოხდეს ორგანიზაციის ყველა აქტივობის ურთიერთშეჯერება ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის გარშემო? რა უნდა

გაკეთდეს, როცა ლურჯი ოკეანე ნითლდება? როგორ დავაღწიოთ თავი „ნითელი ოკეანის აზროვნებას“ (იმას, რასაც ჩვენ „ნითელი ოკეანის ხაფანგებს“ ვუწოდებთ) ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის რეალიზების პროცესში? სწორედ ამ კითხვებმა გვიბიძგა უფრო განვრცობილი რედაქციის გამოქვეყნებისკენ. ამ წინასიტყვაობაში ორიოდ სიტყვით გადმოგცემთ, რა არის ახალი ჩვენი წიგნის უკანასკნელ გამოცემაში და მოკლედ ჩამოვაცალიბებთ იმ საკვანძო ასპექტებს, რომლებიც განსაზღვრავს და გამოარჩევს ლურჯი ოკეანის სტრატეგიას. შემდეგ კი იმის დასაბუთებას ვეცდებით, თუ რატომაა, ჩვენი ღრმა რწმენით, ლურჯი ოკეანის სტრატეგია დღეს ისეთი მნიშვნელოვანი, როგორიც არასდროს ყოფილა.

როგორია ძირითადი განმასხვავებელი ნიშნები?

ლურჯი ოკეანის სტრატეგიას ერთადერთი მიზანი აქვს: საშუალება მისცეს ორგანიზაციას (დიდსაც და მცირესაც, ახალბედსაც და გამოცდილსაც), მაქსიმალური შესაძლებლობებით და მინიმალური რისკით დასძლიოს ლურჯი ოკეანის შექმნის თანმდევი სირთულეები. წიგნი ეჭვქვეშ აყენებს სტრატეგიასთან დაკავშირებულ რამდენიმე დამკვიდრებულ მოსაზრებას. ქვემოთ წარმოგიდგინთ იმ ხუთ განმასხვავებელ ნიშანს, რომელთა გამო, ჩვენი წიგნი ყურადღებას იმსახურებს.

სტრატეგიულ აზროვნებაში ცენტრალური ადგილი კონკურენციას არ უნდა ეკავოს. კომპანიების უმეტესობის სტრატეგიას კონკურენცია წარმართავს. თუმცა ლურჯი ოკეანის სტრატეგიამ ცხადყო, რომ კონკურენციაზე ფოკუსირება კომპანიებს ნითელი ოკეანის ტყვეობაში აქცევს. ამგვარი ხედვა სტრატეგიის ცენტრში კლიენტს კი არა, უშუალოდ კონკურენციას აყენებს. შედეგად, კომპანიების ძირითადი დრო და ყურადღება მეტოქეთა ბენჩმარკინგსა თუ მათი სტრატეგიული სვლების საპასუხო სვლებზე იხარჯება და არა იმის გააზრებაზე, როგორ უზრუნველყოს ორგანიზაციამ ფასეულობის მკვეთრი ზრდა მყიდველისთვის — რაც სულაც არაა ერთი და იგივე.

ლურჯი ოკეანის სტრატეგია კონკურენციის მარნუხებში იმსხვრევა. წიგნის ძირითადი იდეის მიხედვით, კომპანიამ ყურადღება მეტოქეობიდან ახალი საბაზრო სივრცის შექმნაზე უნდა გადაიტანოს და ამგვარად, კონკურენცია არააქტუალური გახადოს. ეს იდეა პირველად გამოვთქვით 1997 წელს Harvard Business Review-ში დაბეჭდილი სტა-

ტიების სერიაში სახელწოდებით — „ფასეულობის ინოვაცია“, რომელმაც ჩვენი წიგნის საფუძველი შეადგინა.² ჩვენ შევნიშნეთ, რომ ის კომპანიები, რომლებიც გამოეთიშნენ კონკურენციას, აღარ ცდილობდნენ მეტოქეებზე სწორებას, მათ დამარცხებას, ანდა ხელსაყრელი კონკურენტული პოზიციის დაკავებას. მათი მიზანი კონკურენტთა უკან ჩამოტოვება კი არა, მომხმარებლისთვის მნიშვნელოვანი ფასეულობის შეთავაზება იყო, რაც კონკურენციას ყოველგვარ აზრს უკარგავდა. მოგებიანი კონკურენტული პოზიციისთვის ბრძოლის ნაცვლად, ფასეულობის განახლებაზე ზრუნვა უბიძგებს კომპანიებს, ეჭვქვეშ დააყენონ ყველა კონკურენტული ფაქტორი და დაინახონ, რომ ის ზემოქმედება, რომელსაც კონკურენცია ახდენს დარგზე, არანაირ კავშირში არ არის მყიდველისთვის შესატავაზებელ ფასეულობასთან.

ამგვარად, ლურჯი ოკეანის სტრატეგია ხსნის იმ პარადოქსს, რომლის პირისპირაც მრავალი ორგანიზაცია დგება: რაც უფრო მეტად ცდილობენ ისინი კონკურენციასთან გამკლავებას და მეტოქეთა უპირატესობის დაძლევას, ბედის ირონიით, მით უფრო ემსგავსებიან კონკურენტებს. ამის პასუხად, ლურჯი ოკეანის სტრატეგია გვასწავლის — ყურადღებას ნუ აქცევთ კონკურენციას. განაახლეთ ფასეულობები და დაე, თავად კონკურენტებმა იდარდონ თქვენზე.

ინდუსტრიის დარგის სტრუქტურა მოცემულობა არ არის. ის შეიძლება შეიცვალოს. სტრატეგიის სფეროში დიდი ხნის განმავლობაში მიაჩნდათ, რომ ინდუსტრიის დარგის სტრუქტურა განსაზღვრული და უცვლელია. ამის გამო ფირმები თავიანთ სტრატეგიებს ამ სტრუქტურაზე დაყრდნობით აგებენ. შესაბამისად, სტრატეგიის რეალიზება, როგორც წესი, იწყება დარგის ანალიზით (გაიხსენეთ *ხუთი ძალა*, ან მათი შორეული წინამორბედი — SWOT-ანალიზი), სადაც ორგანიზაციის ძლიერი (strengths) და სუსტი მხარეები (weaknesses) შეედრება ბაზარზე არსებულ შესაძლებლობებსა (opportunities) და საფრთხეებს (threats). ამ შემთხვევაში სტრატეგია ნულოვანჯამიან თამაშად იქცევა, სადაც ერთი კომპანიის მოგება მეორე კომპანიის დანაკარგს გულისხმობს, რადგან ფირმები არსებულ საბაზრო სივრცეში არიან გამოკეტილები.

ამისგან განსხვავებით, ლურჯი ოკეანის სტრატეგია თვალნათლივ გვიჩვენებს, როგორ შეიძლება სტრატეგიულმა სვლებმა ჩამოაყალიბოს დარგის სტრუქტურა ორგანიზაციის სასიკეთოდ ახალი საბაზრო სივრცის შესაქმნელად. ეს მიდგომა ეფუძნება თვალსაზრისს, რომ ბაზრის საზღვრები და ინდუსტრიის სტრუქტურა ფიქსირებული არაა და შეიძლება გადაკეთდეს დარგის მოთამაშეთა ქმედებებისა თუ შეხედულებების შესაბამისად. როგორც ინდუსტრიის ისტორია გვიჩვენებს, ახალი საბაზრო სივრცეები მუდმივად იქმნება და ადვი-

ლად იცვლება ადამიანთა წარმოსახვის მიხედვით. ამას მყიდველებიც ადასტურებენ, რადგან გაშუდებით გადაინაცვლებენ სავაჭროდ ალტერნატიულ დარგებს შორის და არ უნდათ, გამოიკეტონ იმ წარმოსახვით საზღვრებში, რომლებიც ინდუსტრიის დარგებმა საკუთარ თავს დაუნესეს. ამას ადასტურებენ ფირმებიც, რადგან ახალი მოთხოვნის შესაქმნელად კვლავაც და კვლავაც იგონებენ ახალ დარგებს, ანდა ანგრევენ, ცვლიან ან გვერდს უვლიან ბაზრის დადგენილ საზღვრებს. ამგვარად, კომპანიამ შეიძლება სრულიად გაცნობიერებულად გადადგას სტრატეგიული ნაბიჯები ნულოვანჯამიანი თამაშიდან არანულოვანჯამიან თამაშამდე, და შესაძლოა, არამიმზიდველი დარგიც კი აქციოს მიმზიდველად. შესაბამისად, სულაც არაა აუცილებელი, რომ ნითელი ოკეანე მუდამ ნითლად დარჩეს. ყოველივე ზემოთქმულს მესამე განმასხვავებელ ნიშანთან მივყავართ.

სტრატეგიული კრეატიულობა შეიძლება სისტემატურად წარმოიშვას. შუმპეტერის მიერ მარტოხელა, კრეატიული მენარმის თეზისის წარმოდგენის შემდეგ ინოვაცია და კრეატიულობა ერთგვარ შავ ყუთად — სრულიად ამოუცნობ და შემთხვევით მოვლენად განიხილებოდა.³ შესაბამისად, გასაკვირი არაა, რომ ინოვაციისა და კრეატიულობისადმი ამგვარი მიდგომის არსებობის პირობებში, სტრატეგიის სფერო ძირითადად არსებული ბაზრების ფარგლებში კონკურირებაზე აკეთებდა აქცენტს და ამისათვის სათანადო ინსტრუმენტებსა და სისტემებს ქმნიდა. მაგრამ მართლა შავი ყუთია კრეატიულობა? როცა საქმე შემოქმედებით ან მეცნიერულ კრეატიულობას ეხება (როგორც, ვთქვათ, გაუდის დიდებული არქიტექტურის, ან მარია კიურის მიერ აღმოჩენილი რადიუმის შემთხვევაში), რასაკვირველია, ასეა. მაგრამ განა შეიძლება იგივე ვთქვათ სტრატეგიული კრეატიულობის შესახებ, რომელიც ფასეულობის ინოვაციას წარმოშობს და ახალ საბაზრო სივრცეებს ქმნის? თუ გავიხსენებთ Ford-ის მოდელ T-ს, Starbucks-ის ყავას, ან Salesforce.com-ის პროგრამულ უზრუნველყოფას, თამამად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ასე არაა. ხსენებული მაგალითების საფუძველზე ჩამოვყალიბებთ ანალიტიკური მოდელები, ინსტრუმენტები და მეთოდოლოგიები, რომლებიც ინოვაციის ფასეულობასთან სისტემატური დაკავშირების და დარგის საზღვრების მაქსიმალური შესაძლებლობებითა და მინიმალური რისკით რეკონსტრუირების საშუალებას იძლევა. რასაკვირველია, იღბალი გარკვეულ როლს ყოველთვის თამაშობს და კვლავაც ითამაშებს ნებისმიერი სტრატეგიის რეალიზებაში, მაგრამ უნდა ითქვას, რომ ისეთი ინსტრუმენტები, როგორცაა სტრატეგიული კანვა, ოთხი მოქმედების მოდელი და ბაზრის საზღვრების რეკონსტრუირების ექვსი გზა, გარკვეულ სტრუქტურას სძენს იმას, რაც ოდითგანვე ბუნდოვან

პრობლემას წარმოადგენდა სტრატეგიაში და მატებს ორგანიზაციას ლურჯი ოკეანის სისტემატურად შექმნის უნარს.

აღსრულება შეიძლება სტრატეგიის ფორმულირებაში ჩაინერგოს. ლურჯი ოკეანის სტრატეგია ორგანიზაციის ადამიანური ასპექტების ანალიზსაც ითვალისწინებს. ის აღიარებს, და ძალზე მნიშვნელოვნად მიიჩნევს პიროვნულ ჩართულობას სტრატეგიის რეალიზების პროცესში. თანამშრომლები მთელი სულითა და გულით უნდა იყვნენ შერწყმულნი ახალ სტრატეგიასთან და ვალდებულების გამო კი არა, ნებაყოფლობით თანამშრომლობდნენ მის განსახორციელებლად. ამის მისაღწევად, ლურჯი ოკეანის კონცეფცია სტრატეგიის ფორმულირებასა და აღსრულებას ერთმანეთისგან არ აცალკევებს. მართალია, კომპანიათა უმეტესობა ცალსახად მიჯნავს ამ ორ ცნებას, მაგრამ, ჩვენი დაკვირვებით, ამას, უკეთეს შემთხვევაში, მხოლოდ ნელი, არასაიმედო და მექანიკური საქმიანობა მოაქვს შედეგად. ლურჯი ოკეანის კონცეფცია კი, პირიქით, თავიდანვე დებს აღსრულებას სტრატეგიაში და ამ მიზნით სტრატეგიის ჩამოყალიბებისა და რეალიზებისას სამართლიანი პროცესის პრაქტიკას იყენებს.

ოცდახუთ წელზე მეტია, ვწერთ სხვადასხვა აკადემიურ თუ საქმიან პერიოდიკაში, თუ რა მძლავრად ზემოქმედებს სამართლიანი პროცესი გადანყვეტილებათა აღსრულების ხარისხზე.⁴ როგორც ლურჯი ოკეანის სტრატეგია ცხადყოფს, სამართლიანი პროცესი ნოყიერ ნიადაგს ამზადებს დასახულის რეალიზებისთვის იმით, რომ ქმნის ფუნდამენტურ სამოქმედო ბაზისს: ადამიანთა ერთგულებას, ნდობასა და ნებაყოფლობით თანამშრომლობას ორგანიზაციის ყველა იერარქიულ საფეხურზე. ერთგულება, ნდობა და ნებაყოფლობითი თანამშრომლობა უბრალოდ ურთიერთობის ან ქცევის ფორმა კი არა, არამატერიალური კაპიტალიცაა. მათი საშუალებით კომპანიები გამორჩეულად სწრაფად, ხარისხიანად და თანამიმდევრულად წარმართავენ აღსრულების პროცესს და მყისიერად, მცირე ხარჯებით ახორციელებენ სტრატეგიულ ცვლილებებს.

სტრატეგიის ნაბიჯ-ნაბიჯ შექმნის მოდელი. სტრატეგიის სფერომ ბევრი რამ იცის იმის შესახებ, თუ რისგან უნდა შედგებოდეს სტრატეგია. თუმცა, კვლავაც უპასუხოდ რჩება უმთავრესი კითხვა — საიდან დავიწყოთ სტრატეგიის შექმნა? რა თქმა უნდა, ყველამ ვიცით, როგორ დავსახოთ გეგმები. მაგრამ ისიც კარგად მოგვეხსენება, რომ დაგეგმვის პროცესი სტრატეგიას არ წარმოშობს. ერთი სიტყვით, ჩვენ არ გვაქვს სტრატეგიის შექმნის თეორია. მიუხედავად იმისა, რომ მრავალი თეორია განმარტავს კომპანიების წარმატებისა თუ წარუმატებლობის მიზეზებს, ეს თეორიები ფაქტების აღწერას უფრო მოიცავს, ვიდრე რაიმე კონკრეტულ ინსტრუქციებს. არ არსებობს

არანაირი მოდელი, რომელიც ნაბიჯ-ნაბიჯ, კონკრეტულად განმარტავს, როგორ აყალიბებენ და ახორციელებენ კომპანიები თავიანთ სტრატეგიებს მუშაობის ეფექტიანობის ასამაღლებლად. ჩვენს წიგნში ამგვარი მოდელი ლურჯი ოკეანის კონტექსტშია წარმოდგენილი. ის თვალნათლივ გიჩვენებთ, როგორ უნდა აუქციონ გვერდი კომპანიებმა კონკურენციის ხაფანგებს და როგორ უნდა შექმნან ახალი ბაზრები. სტრატეგიის შემუშავების ეს მოდელი ეფუძნება ჩვენს სტრატეგიულ პრაქტიკას, რომელიც სხვადასხვა კომპანიასთან ოცნლიანი თანამშრომლობის შედეგად მივიღეთ. ის დიდ დახმარებას უწევს იმ მოქმედ მენეჯერებს, რომლებიც ინოვაციური და დოვლათის შემქმნელი სტრატეგიის ფორმულირებაზე მუშაობენ.

რატომ იზრდება ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის მნიშვნელობა?

2005 წელს, როცა ჩვენი წიგნის პირველი რედაქცია გამოქვეყნდა, ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის შექმნის აუცილებლობას უამრავი ძალა განაპირობებდა. ჩამონათვალის თავში იყო ის ფაქტი, რომ იმხანად არსებულ დარგებში კონკურენცია სულ უფრო დაუნდობელი ხდებოდა და დღითი დღე მატულობდა ზენოლა ხარჯებსა და მოგებაზე. მას შემდეგ ეს ძალები არსად გამქრალა. პირიქით, ისინი გაიზარდა კიდევ. თუმცა, ამას გარდა, ბოლო ათი წლის განმავლობაში რამდენიმე ახალმა მსოფლიო ტენდენციამ ისეთი სისწრაფით იჩინა თავი, როგორსაც ჩვენი წიგნის პირველი პუბლიკაციის დროისთვის ვერავინ წარმოიდგენდა. ჩვენი ღრმა რწმენით, ეს ფაქტორები მომავალში კიდევ უფრო მნიშვნელოვან სტრატეგიულ ამოცანად აქცევენ ლურჯი ოკეანეების შექმნას. ქვემოთ წარმოგიდგენთ რამდენიმე ასეთ ტენდენციას, მათი დაფარვის არეალისა თუ შინაარსის ამომწურავი განხილვის გარეშე.

ახალი, კრეატიული ვადანყვეტილებების მზარდი საჭიროება. გადახედეთ იმ დარგების ჩამონათვალს, რომლებიც უზარმაზარ როლს თამაშობენ ჩვენს ყოფა-ცხოვრებაში და რომლებსაც, დიდი მოთხოვნის მიუხედავად, ცოტა ფული და დაბალი ბიუჯეტები აქვთ. ესენია: ჯანდაცვა, საშუალო განათლება, უნივერსიტეტები, ფინანსური სერვისები, ენერგეტიკა, გარემოს დაცვა და სამთავრობო სტრუქტურები. ბოლო ათი წლის განმავლობაში ყველა ეს დარგი სერიოზული გამოწვევების წინაშე დადგა. ამ დარგების მთელი ისტორიის მანძილზე ალბათ იშვიათად ყოფილა მომენტი, როცა ამდენი ინდუსტრიისა

და სექტორის მოთამაშეთა სტრატეგიები ფუნდამენტურ გადახედვას მოითხოვდა. რელევანტურობის შესანარჩუნებლად ყველა ამ მოთამაშემ ხელახლა უნდა ჩამოაყალიბოს სტრატეგია, რომ დაბალი ხარჯით ინოვაციური ფასეულობის შექმნა შეძლოს.

მზარდი გავლენა და სახალხო რუპორის გამოყენება. ძნელი დასაჯერებელია, მაგრამ სულ რაღაც ათი წლის წინ ორგანიზაციები ჯერ კიდევ აკონტროლებდნენ თავიანთ პროდუქტებთან, სერვისებსა და შეთავაზებებთან დაკავშირებული ინფორმაციის უდიდეს ნაწილს. დღეს ეს უკვე ისტორიაა. სოციალური ქსელების, ბლოგების, მიკრო-ბლოგების, ვიდეოპოსტინგების, სამომხმარებლო კონტენტებისა და ინტერნეტრეიტინგების სწრაფმა მომრავლებამ ყველასთვის ხელმისაწვდომი გახადა ინფორმაცია, რის გამოც სიტყვის ძალაუფლება, ორგანიზაციების ნაცვლად, ცალკეული პირების ხელში აღმოჩნდა. იმისათვის, რომ ამ ახალ სინამდვილეში დაზარალებული კი არა, გამარჯვებული იყო, თქვენი შეთავაზება მკვეთრად უნდა გამოირჩეოდეს. ამ შემთხვევაში სოციალურ ქსელებში გავრცელდება თქვენი ქება და არა ლანძღვა; რეიტინგებში ხუთი ვარსკვლავი მოგენიჭებათ; სოციალურ მედიასაიტებზე თქვენი შეთავაზება ფავორიტთა სიაში მოხვდება; და შეიძლება საგანგებო ბლოგიც კი შეიქმნას მის შესახებ. იმიტირებულ შეთავაზებას კი ვერც დამალავთ და ვერც აგრესიული მარკეტინგით გაასაღებთ, როცა გარშემო ყველას აქვს მსოფლიო რუპორი.

გეოგრაფიული ცვლილებები მომავალი მოთხოვნისა და ზრდის კუთხით. მომავლის მზარდ ბაზრებზე საუბრისას დღეს უკვე იშვიათად თუ გულისხმობს ვინმე ევროპასა და იაპონიას. ჯერჯერობით კვლავაც უდიდესი ეკონომიკის მქონე შეერთებულ შტატებსაც კი არც ისეთი დიდი პერსპექტივები აქვს სამომავლო ზრდის თვალსაზრისით. სამაგიეროდ, სიის თავში ჩინეთი და ინდოეთი დგას — რომ აღარაფერი ვთქვათ ისეთ ქვეყანაზე, როგორიცაა ბრაზილია. ბოლო ათი წლის განმავლობაში სამივე ეს ქვეყანა უდიდესი ეკონომიკური სისტემების მქონე სახელმწიფოთა ათეულში შევიდა. თუმცა მსხვილი ეკონომიკური სისტემების ეს ახალი თაობა სულაც არ ჰგავს იმ დიდ ეკონომიკურ სისტემებს, რომლებსაც, ისტორიულად, მთელი მსოფლიო სერვისებისა და საქონლის ძირითად მიმწოდებლად განიხილავდა. განვითარებული ქვეყნებისგან განსხვავებით, სადაც ერთ სულ მოსახლეზე შედარებით მაღალი შემოსავლები არსებობს, ეს მსხვილი ბაზრები მრავალრიცხოვანი მოსახლეობის ძალიან მცირე, თუმცა ერთ სულ მოსახლეზე მზარდი შემოსავლის პროდუქტია. ამგვარად, დღეს უწინდელზე უფრო დიდი მნიშვნელობა აქვს დაბალფასიან, ხელმისაწვდომ შეთავაზებას. მაგრამ თავს ნუ

მოიტყუებთ. მხოლოდ სიიაფე საკმარისი არაა. იმ ძალზე მრავალრიცხოვან მოსახლეობას სულ უფრო მეტად მიუწვდება ხელი ინტერნეტზე, მობილურ ტელეფონებსა და გლობალურ ტელევიზიაზე, რაც მნიშვნელოვნად ზრდის მათ მოთხოვნებსა და სურვილებს. ასეთი გამოცდილი კლიენტების გულის მოსაგებად არა მხოლოდ იაფი, არამედ დიფერენცირებული შეთავაზებაცაა საჭირო.

გლობალურ მოთამაშედ ჩამოყალიბების სისწრაფე და სიმარტივე. ისტორიულად, მსოფლიო მასშტაბის კომპანიები ამერიკის შეერთებულ შტატებში, ევროპასა და იაპონიაში იქმნებოდა. მაგრამ ეს მდგომარეობა ნარმოუდგენელი სისწრაფით იცვლება. ბოლო თხუთმეტი წლის განმავლობაში Fortune Global 500-ში შემავალი ჩინური კომპანიების რაოდენობა გაოცმავდა, ინდური კომპანიების რიცხვი — რვაჯერ, ლათინურამერიკულებისა კი ორჯერ გაიზარდა. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ განვითარებადი ეკონომიკის მქონე ეს დიდი ქვეყნები ახალი მოთხოვნის ოკეანეების გარდა, Toyota-ს, General Electric-ისა თუ Unilever-ისაზე არანაკლები გლობალური მისწრაფებების მქონე ახალი პოტენციური კონკურენტების ოკეანეებსაც მოიცავენ.

თუმცა, როგორც მომავლის პროგნოზი გვიჩვენებს, ამ უზარმაზარ, განვითარებად ეკონომიკურ სისტემებში აღმოცენებული კომპანიები მხოლოდ აისბერგის მწვერვალია. ბოლო ათწლეულის განმავლობაში პრაქტიკულად მსოფლიოს ყველა კუნჭულში ფუნდამენტურად იკლო გლობალურ მოთამაშედ ჩამოყალიბების საფასურმაც და სირთულემაც. ამ ტენდენციის იგნორირების ფუფუნება არც ერთ ორგანიზაციას არა აქვს. მოდი, განვიხილოთ სულ რამდენიმე ფაქტი. ვებგვერდის შექმნის სიმარტივისა და სიიაფის პირობებში ნებისმიერ ბიზნესს შეუძლია მძლავრი, მსოფლიო დონის ვირტუალური მაღაზიის დაარსება; დღეს ადამიანებს დედამიწის ნებისმიერ კუნჭულში შეუძლიათ კრაუდფანდინგის (crowdfunding, სახალხო დაფინანსება) მეშვეობით სახსრების მოძიება; Gmail-ისა და Skype-ის მსგავსმა სერვისებმა მნიშვნელოვნად შეამცირა საკომუნიკაციო ხარჯები; PayPal-ისა და სხვა ანალოგიური სერვისების მეშვეობით სწრაფად და იაფად შეიძლება ტრანზაქციების განხორციელება; ისეთი კომპანიები კი, როგორიცაა, მაგალითად, Alibaba.com-ი, შედარებით მარტივად და მოკლე ვადებში ახორციელებენ მიმწოდებლების მსოფლიო მასშტაბით მოძიებასა და შემოწმებას. გარდა ამისა, არსებობს უფასო საძიებო სისტემები, რომლებიც მსოფლიო ბიზნესკატალოგების ეკვივალენტს წარმოადგენს. მსოფლიო მასშტაბით რეკლამირებისთვის არსებობს Twitter-ი და YouTube-ი, სადაც თქვენი შეთავაზება უფასოდ შეგიძლიათ განათავსოთ. გლობალურ მოთამაშედ ჩამოყალიბების სიიაფის პირობებში მსოფლიოს ნებისმიერ კუთხეში აღმოცენებულ ნე-

ბისმიერ ახალ კომპანიას შეუძლია საერთაშორისო ბაზარზე გასვლა და თავისი საქონლისა თუ სერვისის შეთავაზება. რასაკვირველია, ეს ტენდენცია სრულად არ ხსნის მსოფლიო დონეზე მოღვაწეობის დამბრკოლებელ ბარიერებს, მაგრამ უდავოდ ამძაფრებს გლობალურ კონკურენციას. შესაბამისად, ასეთ გადატვირთულ ბაზარზე გადასარჩენად კრეატიული აზროვნება და ფასეულობის ინოვაციის შექმნა აუცილებელი.

დღეს მსოფლიო როგორც დიდი გამოწვევების, ასევე უსაზღვრო შესაძლებლობების წინაშე დგას. სათანადო მეთოდოლოგიებისა და ინსტრუმენტების გამოყენებით ორგანიზაციებს ლურჯი ოკეანეების შექმნის საშუალება ეძლევათ. იმედი გვაქვს, ჩვენი იდეები ყველას დაეხმარება სირთულეების დაძლევისა და ახალი შესაძლებლობების შექმნაში. ბოლოს და ბოლოს, ჩვენი სტრატეგია მხოლოდ ბიზნესისთვის ხომ არაა! ის შეიძლება მოიშველიოს ხელოვნების სფერომ, არასამთავრობო თუ საჯარო სექტორმა და სახელმწიფოებმაც კი. ამიტომაც გინვეთ ჩვენთან ერთად სამოგზაუროდ. ერთი რამ ცხადია: მსოფლიოს ლურჯი ოკეანეები ესაჭიროება.

შესავალი

ამ წიგნს ვუძღვნიტ მეგობრობას, ერთგულებასა და ურთიერთნდობას. სწორედ მეგობრობისა და ერთმანეთის რწმენის წყალობით დავიწყეთ ეს ხანგრძლივი მოგზაურობა: ამ წიგნში გადმოცემული იდეების კვლევა და თავად წიგნზე მუშაობა.

ჩვენ ოცი წლის წინ, აუდიტორიაში გავიცანით ერთმანეთი: იმხანად ერთი ჩვენგანი პროფესორი იყო, მეორე კი — სტუდენტი. ასე ვმუშაობტ მას შემდეგ და ჩვენი თანამშრომლობა მხოლოდ ურთიერთმხარდაჭერას ეფუძნება. ეს წიგნი იდეის კი არა, მეგობრობის ნაყოფია — მეგობრობისა, რომელიც ბიზნესის სამყაროში შობილ ნებისმიერ იდეაზე მეტს ნიშნავს ჩვენთვის. მეგობრობის წყალობით ჩვენი სიცოცხლე უფრო შინაარსიანი, ჩვენი სამყაროები კი უფრო მრავალფეროვანი გახდა და მთელი ამ წლების მანძილზე არც ერთს არ გვიგრძნია მარტოობა.

ადვილი მოგზაურობა არ არსებობს, ისევე როგორც არ არსებობს მხოლოდ სიცილიტა და ხალისით აღსავსე მეგობრობა. მაგრამ, ამის მიუხედავად, გზაში უამრავი სიხარული ვნახეთ, რადგან მუდამ ცოდნის შექენასა და სრულყოფას ვცდილობდით. ჩვენ ურყევი რწმენა გვქონდა ამ წიგნში გადმოცემული აზრებისა. ეს იდეები არაა მათთვის, ვისაც სამყაროში მხოლოდ თავის გადარჩენა უნდა და სხვა არაფერი. გადარჩენა არასოდეს ყოფილა ჩვენი ინტერესის საგანი. თუკი თქვენი მისწრაფებები მხოლოდ ამით შემოიფარგლება, შეგიძლიათ, ახლავე დახუროთ ეს წიგნი. მაგრამ თუ თქვენი ოცნება სულ სხვა გზით ნასვლა — კომპანიის დაარსება და ამ კომპანიის საშუალებით კლიენტე-

ბისტვის, თანამშრომლებისთვის, აქციონერებისა და მთელი საზოგადოებისთვის მოგებიანი მომავლის შექმნაა, განაგრძეთ კითხვა. ეს გზა უდავოდ იმსახურებს ყურადღებას, თუმცა ვერ დაგპირდებით, რომ მისი გავლა ადვილი იქნება.

ჩვენმა კვლევამ ცხადყო, რომ მუდამ წარმატებული კომპანიები არ არსებობს, ისევე როგორც არ არსებობს მუდამ წარმატებული დარგები. გამოცდილებამ დაგვანახვა, რომ ადამიანები და კორპორაციები ზოგჯერ ბრძნულად, ზოგჯერ კი არცთუ ჭკვიანურად იქცევიან. მეტი წარმატების მისაღწევად ბოლომდე უნდა გავიაზროთ, როგორ მივალნიეთ დადებით შედეგს და გავარკვიოთ, რა გზით შეიძლება ამ შედეგის სისტემატურად განმეორება. სწორედ ამას ვუნოდებთ ჭკვიანურ სტრატეგიულ სვლებს, რომელთაც, როგორც დავადგინეთ, უდიდესი მნიშვნელობა აქვს, როგორც ლურჯი ოკეანის შექმნის სტრატეგიულ ნაბიჯს.

ლურჯი ოკეანის სტრატეგიამ საშუალება უნდა მისცეს კომპანიებს, გამოაღწიონ სისხლისმღვრელი კონკურენციის ნითელი ოკეანიდან და შექმნან ისეთი საბაზრო ნიში, რომელიც აზრს დაუკარგავს ყოველგვარ მეტოქეობას. ლურჯი ოკეანის სტრატეგია გვთავაზობს, უარი ვთქვათ არსებული (თანაც, ხშირ შემთხვევაში, კლებადი) მოთხოვნის სხვებთან გაყოფასა და კონკურენტთა სტანდარტებით ხელმძღვანელობაზე, ამავდროულად მთელი ძალისხმევა ახალი, მზარდი მოთხოვნის შექმნასა და კონკურენციისგან გათავისუფლებისაკენ მივმართოთ. ჩვენი წიგნი არა მარტო მოგვინოდებს ამისაკენ, არამედ განმარტავს კიდევ, რა უნდა გაკეთდეს ამგვარი ნაბიჯის გადასადგმელად. დასაწყისისთვის შემოგთავაზებთ მთელ რიგ ანალიტიკურ ინსტრუმენტებსა და ჩარჩოებს, რომლებიც დაგვანახვებს, რა სისტემატური ქმედებებია განსახორციელებელი ამ გამოწვევებზე რეაგირებისთვის; შემდეგ კი განვიხილავთ იმ პრინციპებს, რომლებიც განსაზღვრავს ლურჯი ოკეანის სტრატეგიას და განასხვავებს მას კონკურენციაზე დაფუძნებული სტრატეგიული მიდგომებისგან.


ჩვენი მიზანია, ჩამოვაყალიბოთ და დავნერგოთ ლურჯი ოკეანის სტრატეგია, რომელიც ისეთივე სისტემატური და ქმედითი იქნება, როგორი ქმედითი და სისტემატურიცაა ჩვენთვის უკვე კარგად ცნობილი ბაზრის ნითელ წყლებში არსებული კონკურენცია. მხოლოდ ამ შემთხვევაში შეძლებენ კომპანიები ისე დაფიქრებულად და ისეთი პასუხისმგებლობით შეუდგნენ ლურჯი ოკეანეების შექმნას, რომ მაქსიმალურად გაზარდონ თავიანთი შესაძლებლობები და მინიმუმამდე შეამცირონ რისკები. ვერც ერთი კომპანია (ზომისა და ასაკის მიუხედავად) ვერ აპყვება კარტის მოთამაშის აზარტს და თავზე ხელაღებით ვერ გარისკავს. ვერ გარისკავს და არც უნდა გარისკოს!

წინამდებარე წიგნი ბოლო ასწლეულის მანძილზე დაგროვილ მონაცემთა თხუთმეტწლიანი შესწავლისა და კვლევის შედეგს წარმოადგენს. მას წინ უსწრებდა უფროსად Harvard Business Review-ში დაბეჭდილი სტატიებისა და აკადემიური პუბლიკაციების მთელი სერია, რომლებიც ხსენებული თემის სხვადასხვა ასპექტს ეძღვნება.

ამ წიგნში წარმოდგენილი იდეები, მოდელები და ინსტრუმენტები მრავალი წლის მანძილზე გამოიცდებოდა და უმჯობესდებოდა ევროპის, შეერთებული შტატებისა და აზიის კორპორაციულ პრაქტიკაში. წიგნი სწორედ ამ გამოცდილებას ეფუძნება და საერთო სტრუქტურაში აერთიანებს ყველა ამ იდეას. ეს სტრუქტურა მოიცავს არა მხოლოდ ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის საფუძველში ჩადებულ ანალიტიკურ ასპექტებს, არამედ უშუალოდ ადამიანებთან დაკავშირებულ არანაკლებ მნიშვნელოვან მომენტებსაც — ვთქვათ, როგორ დავაყენოთ ამ გზაზე ორგანიზაცია და მისი თანამშრომლები, და როგორ გავუჩინოთ ამ ადამიანებს ხსენებული იდეების რეალიზების სურვილი. სტრუქტურა ხაზს უსვამს როგორც ნდობისა და ერთგულების, ასევე ინტელექტუალური თუ ემოციური ალიარების მოპოვების მნიშვნელოვნებას. მეტიც, ეს ხედვა თავად სტრატეგიის საფუძველს წარმოადგენს.

ლურჯი ოკეანის შესაძლებლობები ყოველთვის არსებობდა. მათ ეტაპობრივ აღმოჩენასთან ერთად, საბაზრო სამყარო თანდათან სულ უფრო ფართოვდებოდა. ჩვენ ღრმად გვწამს, რომ ეს გაფართოება ზრდის საწინდარია. თუმცა, თეორიამაც და პრაქტიკამაც ცხადყო, რომ ადამიანებს ხშირად არ ესმით, როგორ უნდა შექმნან ლურჯი ოკეანეები სისტემურად და როგორ დაიმორჩილონ ისინი. გთავაზობთ, ნაიკითხოთ ეს წიგნი და გაიგოთ, როგორ უნდა იქცეთ მამოძრავებელ ძალად საბაზრო სივრცის გაფართოების პროცესში.

ნაწილი პირველი



ლურჯი ოკეანის
სტრატეგია

ლურჯი ოქანაეხის შექმნა

ყოფილი აკორდეონისტი, აკრობატი და ცეცხლისმცლაპავი გი ლალიბერტე დღეს კანადის ერთ-ერთი უმსხვილესი კულტურის ექსპორტიორი კომპანიის, Cirque du Soleil-ის, გენერალური დირექტორია. Cirque du Soleil-მა მსოფლიოს სამასზე მეტ ქალაქში, 150 მილიონამდე მაყურებლის წინაშე გამართა წარმოდგენები და ოცი წლის განმავლობაში ისეთი შემოსავალი მიიღო, რომლის მისაღწევადაც მსოფლიოს ერთ დროს წამყვან ცირკებს — Ringling Bros-სა და Bamum & Bailey-ს საუკუნეზე მეტი დასჭირდათ.

საყურადღებოა ისიც, რომ ასეთი სწრაფი ზრდა მოხდა აყვავების კი არა, დაცემის ხანაში მყოფ ინდუსტრიაში, სადაც სტრატეგიული ანალიზი ზრდის შეზღუდულ შესაძლებლობებს წინასწარმეტყველებდა. დიდი ძალა ჰქონდათ იმავე პროდუქტის „ვარსკვლავ“ მიმწოდებლებს. დიდი იყო მომხმარებელთა ძალაუფლებაც. დარგს სულ უფრო და უფრო ჩრდილავდა გართობის ისეთი ალტერნატიული საშუალებები, როგორიცაა სხვადასხვაგვარი ქალაქური შოუები, სპორტული ღონისძიებები თუ საშინაო გასართობები. ბავშვები მშობლებს ცირკის ბილეთების კი არა, ვიდეოთამაშების ყიდვას ეხვეწებოდნენ. ნაწილობრივ ამის შედეგი იყო ის, რომ დარგი დღითი დღე კარგავდა მაყურებელს და, შესაბამისად, შემოსავალსა და მოგებასაც. გარდა ამისა, ცხოველთა უფლებების დამცველი ჯგუფები სულ უფრო აქტიურად გამოდიოდნენ საცირკო წარმოდგენებში მხეცების მონაწილეობის წინააღმდეგ. სტანდარტებს Ringling Bros-ი და Bar-

num & Bailey აკანონებდნენ, უფრო მცირე ცირკები კი მათ ჰბაძავდნენ და ამ სტანდარტების შესაბამის, უფრო დაბალი დონის საკუთარ ვერსიებს ქმნიდნენ. ერთი სიტყვით, კონკურენციაზე დაფუძნებული სტრატეგიის თვალსაზრისით, საცირკო ინდუსტრია ერთობ არამიმზიდველად გამოიყურებოდა.

Cirque du Soleil-ის წარმატების კიდევ ერთი გასაოცარი ასპექტი იყო, რომ ამ კომპანიას ოდითგანვე ბავშვებზე ორიენტირებული, მომაკვდავი საცირკო ინდუსტრიის კლიენტთა გადაბირების ხარჯზე არ გაუმარჯვია. Cirque du Soleil-ს Ringling Bros-სთან და Bamum & Bailey-სთან მეტოქეობა არ დაუწყია. ამის ნაცვლად კომპანიამ ბაზრის სრულიად ახალი, კონკურენციისგან თავისუფალი სივრცე დაიკავა და ყურადღება მომხმარებელთა სულ სხვა ფგუფისკენ მიმართა: ზრდასრული მაყურებლებისა და კორპორაციული კლიენტებისკენ, რომლებიც მზად იყვნენ, ჩვეულებრივი ცირკის ბილეთის საფასურზე ბევრად მეტი გადაეხადათ, ოღონდაც განსხვავებული, ანალოგის არმქონე წარმოდგენა ენახათ. ნიშანდობლივია, რომ Cirque-ის ერთ-ერთ პირველ პროექტს ერქვა — „ხელახლა ვქმნით ცირკს“.

ახალი საბაზრო სივრცე

Cirque du Soleil-მ წარმატებას იმიტომ მიაღწია, რომ ერთ რამეს მიხვდა: მომავალში გამარჯვების მოსაპოვებლად კომპანიებმა უნდა შეწყვიტონ ერთმანეთთან მეტოქეობა. კონკურენციის დაძლევის ერთადერთი საშუალებაა, არ ეცადო კონკურენციის დაძლევა.

Cirque du Soleil-ის მიღწევების ბოლომდე გასააზრებლად წარმოდგინეთ, თითქოს საბაზრო სამყარო ორი სახის — ნითელი და ლურჯი ოკეანეებისგან შედგებოდეს. ნითელი ოკეანეები დღეს არსებულ ყველა დარგს განასახიერებს; ლურჯები კი იმ დარგებს, რომლებიც ჯერჯერობით არ არსებობს. ესაა გამოუქვლეველი საბაზრო სივრცე.

ნითელ ოკეანეებში დარგის საზღვრები საყოველთაოდაა აღიარებული და მკაფიოდ განსაზღვრული, კონკურენციის თამაშის წესები კი ყველასთვის ნაცნობია.¹ ამ სივრცეში კომპანიები ცდილობენ, აჯობონ კონკურენტებს და არსებული მოთხოვნის უდიდესი ნაწილი თავისკენ მიიზიდონ. საბაზრო სივრცის გადავსებასთან ერთად მოგების მიღებისა და ზრდის შესაძლებლობები იკლებს. პროდუქცია მასობრივი მოხმარების საქონლად იქცევა, დაუნდობელი კონკურენტები კი ერთმანეთს ყელს სჭრიან და ნითელ ოკეანეს სისხლის ოკეანედ აქცევენ.

ამისგან განსხვავებით, ლურჯი ოკეანეები საზღვრავენ ბარის ხელუხლებელ სივრცეებს, მოითხოვენ შემოქმედებით მიდგომას და ზრდისა და დიდი მოგების მიღების შესაძლებლობას იძლევიან. მართალია, ზოგიერთი ლურჯი ოკეანე უკვე არსებული დარგების ფარგლებს მიღმა იქმნება, მაგრამ მათი უმეტესობა უშუალოდ წითელ ოკეანეებში, მოქმედი დარგობრივი საზღვრების გაფართოების გზით ჩნდება. Cirque du Soleil-მაც სწორედ ეს გააკეთა. ლურჯ ოკეანეებში კონკურენცია არავის ეშუქრება, რადგან თამაშის წესები ჯერ კიდევ დასადგენია.

წითელ ოკეანეებში ისეთი ცურვა უნდა იცოდე, რომ კონკურენტები ვერ გენოდნენ. წითელი ოკეანეები არასოდეს დაკარგავენ მნიშვნელობას და ყოველთვის საქმიანი ცხოვრების მოვლენად დარჩებიან. მაგრამ როცა ინდუსტრიის სხვადასხვა დარგში მიწოდება მოთხოვნას აღემატება, ბაზრის წილისთვის ბრძოლა აუცილებელი, თუმცა არასაკმარისი ხდება მდგრადი ზრდის შესანარჩუნებლად.² ამიტომაც კომპანიებმა უნდა გააღწიონ კონკურენციის ჩარჩოებიდან. ახალი მოგებისა და შემდგომი განვითარების შესაძლებლობის მისაღებად მათ ლურჯი ოკეანეებიც უნდა შექმნან.

სამწუხაროდ, ლურჯი ოკეანეების რუკები პრაქტიკულად არ არსებობს. უკანასკნელი ოცდაათი წლის განმავლობაში შემუშავებული ყველა სტრატეგიული მიდგომა ძირითადად წითელ ოკეანეებში არსებულ, კონკურენციაზე ორიენტირებულ სტრატეგიებს ეფუძნებოდა.³ შედეგად, საკმაოდ კარგად ვიცით, როგორ ვებრძოლოთ კონკურენტებს წითელ წყლებში — ვერკვევით ყველაფერში: დარგის საფუძველში ჩადებული ეკონომიკური სტრუქტურის ანალიზითა თუ სტრატეგიული პოზიციის (მცირე დანახარჯები, დიფერენცირება, ფოკუსირება) არჩევით დანყებული და კონკურენტული ბენჩმარკინგით დამთავრებული. ლურჯი ოკეანეების შესახებ დისკუსიები არ წყდება.⁴ თუმცა ასეთი ოკეანეების შექმნის პრაქტიკული სახელმძღვანელოები ძალიან ცოტაა. შესაბამისი ანალიტიკური ინსტრუმენტებისა და რისკების ეფექტიანი მართვის საგანგებოდ შემუშავებული პრინციპების გარეშე ლურჯი ოკეანეების შექმნა მენეჯერებისთვის მხოლოდ ოცნებად და უაღრესად სახიფათო სტრატეგიად რჩება. ჩვენს წიგნში მოცემულია სწორედ ასეთი პრაქტიკული სქემები და ანალიტიკური ინსტრუმენტები, რომლებიც ლურჯი ოკეანეების სისტემურ ძიებასა და დაპყრობაში დაგვეხმარება.

num & Bailey აკანონებდნენ, უფრო მცირე ცირკები კი მათ ჰბაძავდნენ და ამ სტანდარტების შესაბამის, უფრო დაბალი დონის საკუთარ ვერსიებს ქმნიდნენ. ერთი სიტყვით, კონკურენციაზე დაფუძნებული სტრატეგიის თვალსაზრისით, საცირკო ინდუსტრია ერთობ არამიმზიდველად გამოიყურებოდა.

Cirque du Soleil-ის წარმატების კიდევ ერთი გასაოცარი ასპექტი იყო, რომ ამ კომპანიას ოდითგანვე ბავშვებზე ორიენტირებული, მომავლადი საცირკო ინდუსტრიის კლიენტთა გადაბირების ხარჯზე არ გაუმარჯვია. Cirque du Soleil-ს Ringling Bros-სთან და Bamum & Bailey-სთან მეტოქეობა არ დაუწყია. ამის ნაცვლად კომპანიამ ბაზრის სრულიად ახალი, კონკურენციისგან თავისუფალი სივრცე დაიკავა და ყურადღება მომხმარებელთა სულ სხვა ჯგუფისკენ მიმართა: ზრდასრული მაყურებლებისა და კორპორაციული კლიენტებისკენ, რომლებიც მზად იყვნენ, ჩვეულებრივი ცირკის ბილეთის საფასურზე ბევრად მეტი გადაეხადათ, ოღონდაც განსხვავებული, ანალოგის არმქონე წარმოდგენა ენახათ. ნიშანდობლივია, რომ Cirque-ის ერთ-ერთ პირველ პროექტს ერქვა — „ხელახლა ვქმნით ცირკს“.

ახალი საბაზრო სივრცე

Cirque du Soleil-მ წარმატებას იმიტომ მიაღწია, რომ ერთ რამეს მიხვდა: მომავალში გამარჯვების მოსაპოვებლად კომპანიებმა უნდა შეწყვიტონ ერთმანეთთან მეტოქეობა. კონკურენციის დაძლევის ერთადერთი საშუალებაა, არ ეცადო კონკურენციის დაძლევა.

Cirque du Soleil-ის მიღწევების ბოლომდე გასააზრებლად წარმოიდგინეთ, თითქოს საბაზრო სამყარო ორი სახის — ნითელი და ლურჯი ოკეანეებისგან შედგებოდეს. ნითელი ოკეანეები დღეს არსებულ ყველა დარგს განასახიერებს; ლურჯები კი იმ დარგებს, რომლებიც ჯერჯერობით არ არსებობს. ესაა გამოუქვლეველი საბაზრო სივრცე.

ნითელ ოკეანეებში დარგის საზღვრები საყოველთაოდაა აღიარებული და მკაფიოდ განსაზღვრული, კონკურენციის თამაშის წესები კი ყველასთვის ნაცნობია.¹ ამ სივრცეში კომპანიები ცდილობენ, აჯობონ კონკურენტებს და არსებული მოთხოვნის უდიდესი ნაწილი თავისკენ მიიზიდონ. საბაზრო სივრცის გადავსებასთან ერთად მოგების მიღებისა და ზრდის შესაძლებლობები იკლებს. პროდუქცია მასობრივი მოხმარების საქონლად იქცევა, დაუნდობელი კონკურენტები კი ერთმანეთს ყელს სჭრიან და ნითელ ოკეანეს სისხლის ოკეანედ აქცევენ.

ამისგან განსხვავებით, ლურჯი ოკეანეები საზღვრავენ ბარის ხელუხლებელ სივრცეებს, მოითხოვენ შემოქმედებით მიდგომას და ზრდისა და დიდი მოგების მიღების შესაძლებლობას იძლევიან. მართალია, ზოგიერთი ლურჯი ოკეანე უკვე არსებული დარგების ფარგლებს მიღმა იქმნება, მაგრამ მათი უმეტესობა უშუალოდ წითელ ოკეანეებში, მოქმედი დარგობრივი საზღვრების გაფართოების გზით ჩნდება. Cirque du Soleil-მაც სწორედ ეს გააკეთა. ლურჯ ოკეანეებში კონკურენცია არავის ეშუქრება, რადგან თამაშის ნესები ჯერ კიდევ დასადგენია.

წითელ ოკეანეებში ისეთი ცურვა უნდა იცოდე, რომ კონკურენტები ვერ გენოდნენ. წითელი ოკეანეები არასოდეს დაკარგავენ მნიშვნელობას და ყოველთვის საქმიანი ცხოვრების მოვლენად დარჩებიან. მაგრამ როცა ინდუსტრიის სხვადასხვა დარგში მიწოდება მოთხოვნას აღემატება, ბაზრის წილისთვის ბრძოლა აუცილებელია, თუმცა არასაკმარისი ხდება მდგრადი ზრდის შესანარჩუნებლად.² ამიტომაც კომპანიებმა უნდა გააღწიონ კონკურენციის ჩარჩოებიდან. ახალი მოგებისა და შემდგომი განვითარების შესაძლებლობის მისაღებად მათ ლურჯი ოკეანეებიც უნდა შექმნან.

სამწუხაროდ, ლურჯი ოკეანეების რუკები პრაქტიკულად არ არსებობს. უკანასკნელი ოცდაათი წლის განმავლობაში შემუშავებული ყველა სტრატეგიული მიდგომა ძირითადად წითელ ოკეანეებში არსებულ, კონკურენციაზე ორიენტირებულ სტრატეგიებს ეფუძნებოდა.³ შედეგად, საკმაოდ კარგად ვიცით, როგორ ვებრძოლოთ კონკურენტებს წითელ წყლებში — ვერკვევით ყველაფერში: დარგის საფუძველში ჩადებული ეკონომიკური სტრუქტურის ანალიზითა თუ სტრატეგიული პოზიციის (მცირე დანახარჯები, დიფერენცირება, ფოკუსირება) არჩევით დანყებული და კონკურენტული ბენჩმარკინგით დამთავრებული. ლურჯი ოკეანეების შესახებ დისკუსიები არ წყდება.⁴ თუმცა ასეთი ოკეანეების შექმნის პრაქტიკული სახელმძღვანელოები ძალიან ცოტაა. შესაბამისი ანალიტიკური ინსტრუმენტებისა და რისკების ეფექტიანი მართვის საგანგებოდ შემუშავებული პრინციპების გარეშე ლურჯი ოკეანეების შექმნა მენეჯერებისთვის მხოლოდ ოცნებად და უაღრესად სახიფათო სტრატეგიად რჩება. ჩვენს წიგნში მოცემულია სწორედ ასეთი პრაქტიკული სქემები და ანალიტიკური ინსტრუმენტები, რომლებიც ლურჯი ოკეანეების სისტემურ ძიებასა და დაპყრობაში დაგვეხმარება.

ლურჯი ოკეანეები ყოველთვის იქმნებოდა

მართალია, ტერმინი „ლურჯი ოკეანე“ საკმაოდ ახალია, მაგრამ ასეთი ოკეანეები ყოველთვის არსებობდა. ისინი ძველი და ამჟამინდელი საქმიანი სამყაროს განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენენ. გადახედეთ ას ოცი წლის წინანდელ მსოფლიოს და ჰკითხეთ საკუთარ თავს: ინდუსტრიის რამდენი დარგი არსებობს ამჟამად, რომელთა შესახებაც მაშინ არავინ არაფერი იცოდა? აი, პასუხიც: ისეთი საბაზისო დარგები, როგორცაა მანქანათმშენებლობა, ხმის ჩანერა, ავიაცია, ნავთობის გადამუშავება, ჯანდაცვა და მენეჯმენტის კონსალტინგი იმხანად ყველასთვის უცნობი იყო, ან, უკეთეს შემთხვევაში, მხოლოდ იქმნებოდა. ახლა საათის ისრები მხოლოდ თხუთმეტი-ოცი წლით უკან გადავნიოთ. კვლავაც შეგვიძლია ჩამოვთვალოთ ბევრი მულტიმილიარდიანი და ტრილიონიანი დარგი. მაგალითისთვის ელექტრონული ვაჭრობის, მობილური ტელეფონების, როუტერების, სვიჩებისა თუ ქსელის სხვა მონყობილობების, გაზის ელექტროსადგურების, ბიოტექნოლოგიის, დისკონტური საბითუმო ვაჭრობის, საფოსტო გზავნილების საკურიერო მიტანის, მინივენების, სნოუბორდებისა და ყავის ბარების ჩამოთვლაც გვეყოფა. სულ რაღაც ორმოცი წლის წინ ამ დარგებიდან არც ერთი არ არსებობდა. ახლა ოცი ან ორმოცდაათი წლით წინ გავიხედოთ და დავსვათ კითხვა — რამდენი ახალი დარგი გაჩნდება ამ დროის განმავლობაში? ისტორიაზე დაყრდნობით, თამამად შეგვიძლია ვინინასწარმეტყველოთ, რომ ასეთი დარგი ძალიან ბევრი იქნება.

ფაქტია, რომ ინდუსტრიის დარგები გამუდმებით ვითარდება და ერთ ადგილას არასოდეს ჩერდება. მათი მუშაობა სულ უფრო უმჯობესდება, ბაზრები იზრდება, მოთამაშეები კი მოდიან და მიდიან. ისტორია არაორაზროვნად გვასწავლის, რომ ჩვენ გვაქვს ახალი დარგების შექმნისა თუ უკვე არსებული დარგების განახლების სრულიად შეუფასებელი შესაძლებლობები. U.S. Census-ის მიერ დაახლოებით ნახევარი საუკუნის წინ შექმნილი სისტემა Standard Industrial Classification-ი (SIC) 1997 წელს North America Industry Classification Standard-მა (NAICS) შეცვალა. ამ სისტემაში, ახალშექმნილი ინდუსტრიული ტერიტორიებით განპირობებული რეალიების ასახვის მიზნით, SIC-ის მიერ შემოთავაზებული ინდუსტრიის ათი სექტორი ოც სექტორად გადაიქცა.⁵ მაგალითად, ძველ სისტემაში არსებული მომსახურების სექტორი შვიდ ბიზნესსექტორად გარდაიქმნა — საინფორმაციო

სერვისებით დაწყებული და ჯანდაცვისა თუ სოცუზრუნველყოფის სერვისებით დამთავრებული.⁶ თუ გავითვალისწინებთ, რომ ეს სისტემები სტანდარტიზებისა და თანამიმდევრულობის დაცვის მიზნით იქმნება, მსგავსი ცვლილებები ლურჯი ოკეანეების მნიშვნელოვან გაფართოებაზე მეტყველებს.

ამის მიუხედავად, ამჟამად სტრატეგიულ აზროვნებაში ძირითადი აქცენტი მაინც წითელი ოკეანეების კონკურენტულ სტრატეგიებზე კეთდება. ეს, ნაწილობრივ, იმით აიხსნება, რომ კორპორაციული სტრატეგია თავისი წინამორბედის — სამხედრო სტრატეგიის დიდ ზეგავლენას განიცდის. თვით მისი ენაც კი უხვადაა გაჯერებული სამხედრო ტერმინებით. მაგალითად, მთავარი აღმასრულებელი „ოფიცრები“ (Chief Executive Officers), „შტაბებში“ (Headquarters) სხედან, თანამშრომელთა „რაზმები“ (Troops) კი „წინა ხაზზე“ (Front Line) იმყოფებიან. ასეთ ტერმინებში ჩამოყალიბებული სტრატეგია მოწინააღმდეგესთან შეტაკებასა და მკაცრად განსაზღვრული ზომის მიწისათვის ბრძოლისკენაა მიმართული.⁷ თუმცა, ომისგან განსხვავებით, მრეწველობის ისტორია ცხადყოფს, რომ საბაზრო სამყარო მკაცრად შემოფარგლული არასოდეს ყოფილა; პირიქით, მასში გამუდმებით იქმნებოდა ლურჯი ოკეანეები. ამგვარად, წითელ ოკეანეზე კონცენტრირება ომის ძირითად ფაქტორებთან (სივრცის შეზღუდულობასა და გასამარჯვებლად მტრის დამარცხების აუცილებლობასთან) შეგუებას და საქმიანი სამყაროს აშკარა უპირატესობების (კონკურენტებისგან თავისუფალი, უნიკალური საბაზრო სივრცის შექმნის შესაძლებლობის) უარყოფას გულისხმობს.

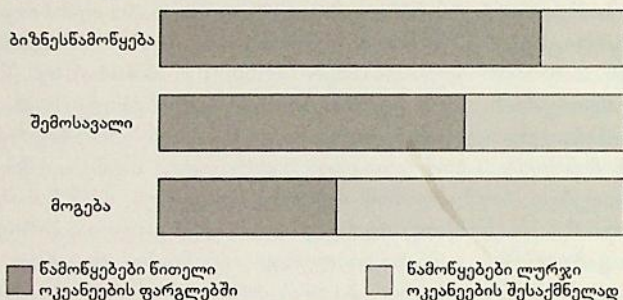
ლურჯი ოკეანეების ზემოქმედება

კომპანიათა მოგებასა და შემოსავალზე ლურჯი ოკეანეების ზემოქმედების როდენობრივად შეფასების მიზნით 108 ორგანიზაციის ბიზნესნამოწყება გამოვიკვლიეთ (იხ. დიაგრამა 1-1). აღმოჩნდა, რომ ბიზნესნამოწყებათა 86% სწორხაზოვანი იყო — ანუ უკვე არსებული საბაზრო სივრცის წითელი ოკეანეების ფარგლებში ეტაპობრივ გაუმჯობესებას გულისხმობდა. ამ კომპანიებზე ჯამური შემოსავლის (revenues) მხოლოდ 62% და ჯამური მოგების (profits) სულ რაღაც 39% მოდიოდა. დანარჩენი 14 კომპანია ლურჯი ოკეანეების შექმნაზე მუშაობდა და ჯამური შემოსავლის 38%-ის და ჯამური მოგების 61%-ის გენერირებას ახერხებდა. თუ გავითვალისწინებთ, რომ ხსენებული ბიზნესნამოწყებები მოიცავდა წითელი და ლურჯი ოკეანეების შესა-

ქმნელად განხორციელებულ ყველა ინვესტიციას (მათი შემოსავლისა თუ მოგების ოდენობის მიუხედავად და წარუმატებელი პროექტების ჩათვლით), ცხადი ხდება, რომ ლურჯი ოკეანის შექმნის უპირატესობა ცალსახაა. მართალია, ჩვენ არ ვფლობთ ზუსტ მონაცემებს ნითელი და ლურჯი ოკეანეების ინიციატივათა წარმატების კოეფიციენტთან (hit rate) დაკავშირებით, მაგრამ ზემოთ ნაჩვენები მკვეთრი სხვაობა უდავოდ საგულისხმოა.

ღიბრამა 1-1

ლურჯი ოკეანის შექმნის ზემოქმედება ზრდასა და რეზულტატზე



ლურჯი ოკეანეების შექმნის აუცილებლობის ზრდა

ლურჯი ოკეანეების შექმნის მზარდი აუცილებლობის მიღმა რამდენიმე მამოძრავებელი ძალა იმალება. ტექნოლოგიების განვითარებამ მკვეთრად გაზარდა წარმოების პროდუქტიულობა და მიმწოდებლებს პროდუქტებისა თუ სერვისების არნახული მოცულობით შექმნის საშუალება მისცა. შედეგად, სულ უფრო და უფრო მატულობს იმ დარგების რაოდენობა, სადაც მიწოდება მოთხოვნას აღემატება.⁸ ვითარებას გლობალიზაციის ტენდენციებიც ართულებს. ქვეყნებსა და რეგიონებს შორის საზღვრების ნაშლისა და პროდუქტებისა თუ ფასების შესახებ ინფორმაციის მთელ მსოფლიოში მომენტალურად გავრცელების გამო, თანდათან ქრება ნიშური ბაზრები და მონოპოლიური დარგები.⁹ გლობალური კონკურენცია სწრაფად ზრდის მიწოდებას, მაგრამ მოთხოვნის ზრდის ნიშნები არ შეიძინევა. სტატისტიკა მრავალ განვითარებულ ბაზარზე მომხმარებელთა რაოდენობის კლებაზეც კი მიუთითებს.¹⁰

შედეგად, გაძლიერდა პროდუქტებისა და სერვისების ფართო მოხმარების საგნებად გადაქცევის ტენდენცია, გაცხოველდა საფასო ომები და საგრძნობლად იკლო მოგება. ეს ფაქტი ერთი დარგის ფარგლებში მომუშავე ამერიკული ბრენდების კვლევამაც დაადასტურა.¹¹ კვლევის თანახმად, ძირითადი კატეგორიების საქონლისა და სერვისების ბრენდები სულ მეტად ემსგავსებიან ერთმანეთს, მსგავსების ზრდის გამო კი ადამიანები არჩევენ ხარისხიდან კი არა, უფრო ფასიდან გამომდინარე აკეთებენ.¹² წინა წლებისგან განსხვავებით, მომხმარებელი სარეცხს მხოლოდ Tide-ით აღარ რეცხავს. ის არ გადაიხდის Colgate-ში ზედმეტს, თუკი Crest-ზე ფასდაკლება გამოცხადდება და პირიქით. როგორც ეკონომიკური აღმასვლის, ასევე დაღმასვლის პირობებში, მწარმოებლებით გადატვირთულ დარგებში ბრენდების ერთმანეთისგან გარჩევა სულ უფრო და უფრო ძნელდება.

ეს კი გულისხმობს, რომ მეოცე საუკუნის სტრატეგიული და მენეჯერული მიდგომების დიდი ნაწილის შემქმნელი ბიზნესგარემო თანდათან ქრება. ნითელი ოკეანეები სულ უფრო ივსება სისხლით და კომპანიის თავკაცებმა მეტი ყურადღება უნდა დაუთმონ ლურჯ ოკეანეებს და არა იმ სივრცეებს, რომლებსაც ამჟამად მომუშავე მენეჯერთა უმეტესობაა მიჩვეული.

კომპანიიდან და დარგიდან სტრატეგიული ნაბიჯისკენ

როგორ უნდა გამოაღწიოს კომპანიამ სასტიკი კონკურენციის ნითელი ოკეანიდან? როგორ უნდა შექმნას ლურჯი ოკეანი? არსებობს თუ არა სისტემური მიდგომა, რომელიც ორგანიზაციას ამ მიზნის მიღწევაში და, შესაბამისად, მაღალი ეფექტიანობის შენარჩუნებაში დაეხმარება?

ამ კითხვებზე პასუხის ძიებისას, უპირველეს ყოვლისა, ჩვენი კვლევისათვის ანალიზის საბაზო ერთეულის განსაზღვრა ვცადეთ. მაღალი ეფექტიანობის საფუძვლების დასადგენად ბიზნესლიტერატურაში ანალიზის ძირითად ერთეულად, როგორც წესი, კომპანია გამოიყენება. ადამიანები აღფრთოვანებულები შესცქერიან, როგორ აღწევენ მთელი რიგი დახვეწილი სტრატეგიული, ოპერაციული თუ საორგანიზაციო მახასიათებლების მქონე კომპანიები ზრდის სწრაფ ტემპებსა და შთამბეჭდავ მოგებას. თუმცა ჩვენ სულ სხვა კითხვაზე ვეძებდით პასუხს: არსებობს თუ არა „განსაკუთრებული“, ან „საკუთარი ხედვის“ მქონე ასაკოვანი კომპანიები, რომლებიც გამუდმებით

იმორჩილებენ ბაზარს და კვლავაც და კვლავაც ქმნიან ლურჯ ოკეანეებს?

მაგალითისათვის ავიღოთ წიგნები „სრულყოფილების ძიებაში“ (*In Search of Excellence*) და „მკვიდრად ნაგები“ (*Built To Last*).¹³ ბესტსელერი „სრულყოფილების ძიებაში“ დაახლოებით ოცდაათი წლის წინ დაიბეჭდა. მაგრამ წიგნის პუბლიკაციიდან რამდენიმე წლის შემდეგ ავტორის მიერ გამოკვლეული რამდენიმე კომპანია (Atari, Chesebrough Pond's-ი, Data General-ი, Fluor-ი, National Semiconductor-ი) წარსულს ჩაჰბარდა. „მართვა საუკუნეების მიჯნაზე“ (*Managing on the Edge*) ცხადყოფს, რომ გამოცემიდან სულ რაღაც ხუთ წელიწადში, წიგნში ჩამოთვლილი კომპანიების ორმა მესამედმა დარგის ლიდერის პოზიცია დაკარგა.¹⁴

იგივე თემა ვითარდება წიგნში „მკვიდრად ნაგები“. მისი ავტორი ცდილობს, გამოავლინოს „იმ კომპანიათა წარმატების მომტანი ჩვევები, რომლებსაც განსაკუთრებული ხედვა“ და მაღალეფექტიანი საქმიანობის ხანგრძლივი გამოცდილება აქვთ.

წინა წიგნში („სრულყოფილების ძიებაში“) დაშვებული შეცდომების თავიდან ასაცილებლად, ამ წიგნის („მკვიდრად ნაგები“) კვლევის პერიოდი კომპანიის სიცოცხლის ციკლამდე გაფართოვდა და ანალიზს მხოლოდ ის ორგანიზაციები დაექვემდებარა, რომლებმაც, სულ მცირე, ორმოცი წელი მაინც იარსებეს. მალე „მკვიდრად ნაგებიც“ ბესტსელერად იქცა.

მაგრამ უფრო დეტალურმა შესწავლამ კვლავაც გამოავლინა წიგნში განხილული, განსაკუთრებული ხედვის მქონე კომპანიების ხარვეზები. როგორც სულ ცოტა ხნის წინ გამოქვეყნებული ნაშრომი „შემოქმედებითი ნგრევა“ (*Creative Destruction*) ცხადყოფს, წარმატება, რომელსაც წიგნის „მკვიდრად ნაგები“ ავტორი სანიშნოდ კომპანიების მუშაობის სტილს მიაწერს, უფრო თავად დარგის მუშაობის დამსახურება იყო, ვიდრე უშუალოდ ორგანიზაციათა შრომის ნაყოფი.¹⁵ მაგალითად, კომპანია Hewlett-Packard-ი (HP) სრულად აკმაყოფილებდა წიგნში მოცემულ კრიტერიუმებს, რადგან ხანგრძლივი დროის მანძილზე ბაზრის ლიდერი იყო. სინამდვილეში Hewlett-Packard-თან ერთად ბაზრის სათავეში იდგა კომპიუტერული ტექნიკის მთელი დარგი. მეტიც, HP დარგის ფარგლებში არსებულ კონკურენტებსაც კი ვერ სჯობნიდა. ამ და სხვა მაგალითებზე დაყრდნობით, „შემოქმედებითი ნგრევის“ ავტორებს გაუჩნდათ კითხვა: საერთოდ არსებობდა თუ არა „განსაკუთრებული ხედვის მქონე“ კომპანიები, რომლებიც ხანგრძლივი დროის მანძილზე ბატონობდნენ ბაზარზე?

თუკი არ არსებობს მარად მაღალეფექტიანი კომპანიები და თუ ერთი და იგივე ორგანიზაცია ხან აღწევს თავბრუდამხვევ წარმატე-

ბას და ხანაც კინდება, მაშინ შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ მაღალეფექტიანობის საფუძვლებისა და ლურჯი ოკეანეების კვლევისას, კომპანია ანალიზისთვის შესაფერის ერთეულად ვერ ჩაითვლება.

როგორც უკვე აღინიშნა, ისტორია იმასაც გვასწავლის, რომ დარგები გამუდმებით ჩნდება და ფართოვდება და რომ პირობები და საზღვრები მუდმივი არაა — მათ ცალკეული მოთამაშეები ადგენენ. კომპანიებს სულაც არ სჭირდებათ ამა თუ იმ დარგის ჩარჩოებში ურთიერთჭიდილი; Cirque du Soleil-მა გართობის სექტორში ახალი საბაზრო სივრცე შექმნა და, შედეგად, მნიშვნელოვნად გაზარდა საკუთარი მოგება. აქედან გამომდინარე, ვერც ერთი კომპანია და ვერც ერთი დარგი ვერ ჩაითვლება მოგებიანი ზრდის ანალიზის ოპტიმალურ ერთეულად.

ამ დებულებაზე დაყრდნობით, ჩვენმა კვლევამ უჩვენა, რომ „კომპანია“ და „დარგი“ კი არა, სწორედ „სტრატეგიული ნაბიჯი“ ის შესაფერისი ერთეული, რომელიც ლურჯი ოკეანეების შექმნისა და კომპანიის პერმანენტული მაღალეფექტიანი საქმიანობის ახსნის საშუალებას იძლევა. სტრატეგიული ნაბიჯი წარმოადგენს ხელმძღვანელობის მთელ რიგ ქმედებებსა და გადამწყვეტილებებს, რომლებიც ახალი ბაზრის ჩამოყალიბების მიზნით, საკვანძო ბიზნესშეთავაზების შექმნას გულისხმობს. მაგალითად, Compaq-მა 2001 წელს შეწყვიტა დამოუკიდებელ კომპანიად არსებობა, როცა Hewlett-Packard-ის საკუთრება გახდა. შედეგად, ბევრმა ადამიანმა ამ ორგანიზაციას ხელმოცარულის იარლიყი მიაკერა. თუმცა ამან სულაც არ გააუფასურა ლურჯი ოკეანის შექმნისკენ მიმართული სტრატეგიული ნაბიჯი, რომელიც Compaq-მა სერვერების დარგის ჩამოსაყალიბებლად გადადგა. ამ სტრატეგიულმა სვლებმა არათუ დააბრუნა კომპანია ბაზარზე ოთხმოცდაათიან წლებში, არამედ საფუძველი ჩაუყარა ახალ მრავალმილიარდიან ბაზარს კომპიუტერული ტექნიკის წარმოების დარგში.

დანართი A („ნარკვევი ლურჯი ოკეანეების შექმნის ისტორიული ნიმუშის შესახებ“) მოიცავს ამერიკის შეერთებული შტატების სიმბოლოდ ქცეული სამი დარგის ისტორიის მოკლე მიმოხილვას, რომელიც ჩვენ ხელთ არსებულ მონაცემებს ეყრდნობა. ეს დარგებია: საავტომობილო ინდუსტრია (ანუ ის, რითაც სამსახურში დავდივართ); კომპიუტერული ინდუსტრია (ის, რასაც სამსახურში ვიყენებთ); და კინოინდუსტრია (ანუ ის, რითაც სამსახურის შემდეგ ვერთობით). როგორც დანართი A გვიჩვენებს, მუდამ წარმატებული კომპანია ან დარგი არ არსებობს, მაგრამ ლურჯი ოკეანეებისა და მოგების სწრაფი ზრდის ახალი ტრანექტორიების შემქმნელი სტრატეგიული ნაბიჯები საოცრად ჰგავს ერთმანეთს.

ჩვენ მიერ ნახსენები სტრატეგიული ნაბიჯები (ანუ ისეთი პროდუქტებისა და სერვისების შექმნა, რომლებმაც მკვეთრად მზარდი მოთხოვნის მქონე ახალი საბაზრო სივრცე აღმოაჩინა და დაიპყრო), წარმოადგენს უალრესად საინტერესო და დამაფიქრებელ ამბებს როგორც მოგებიანი ზრდის, ასევე ნითელ ოკეანეებში ჩარჩენილ კომპანიათა დაკარგული პოტენციალის შესახებ. კვლევა სწორედ ამ სტრატეგიული ნაბიჯების გარშემო წარვმართეთ, რათა გაგვეჩვენო, როგორ იქმნება ლურჯი ოკეანეები და როგორ აღწევს კომპანია მაღალეფექტიანობას. შევისწავლეთ 1880 წლიდან 2000 წლის ჩათვლით ოცდაათზე მეტ დარგში გადადგმული ას ორმოცდაათამდე სტრატეგიული ნაბიჯი და მთელი გულმოდგინებით გამოვიკვლიეთ ამ მოვლენებში ჩართული თითოეული მოთამაშე. დარგები სრულიად განსხვავებული იყო და მოიცავდა: სასტუმროების ბიზნესს, კინოინდუსტრიას, საცალო ვაჭრობას, ავიაგადაზიდვებს, ენერჯეტიკას, კომპიუტერებს, ტელე- თუ რადიომალუწყებლობას, კინოინდუსტრიას და აგრეთვე მშენებლობასაც — მანქანათმშენებლობისა და ფოლადსახმელი მრეწველობის ჩათვლით. ჩვენ გავაანალიზეთ არა მხოლოდ ლურჯი ოკეანეების შემქმნელი გამარჯვებულები, არამედ მათი ნაკლებად წარმატებული კონკურენტებიც. შევეცადეთ, გვეპოვა ლურჯი ოკეანეების შემქმნელთა და ნითელ ოკეანეებში ჩარჩენილ ნაკლებად წარმატებულ მოთამაშეთა შორის მსგავსება, როგორც თითოეული კონკრეტული ნაბიჯის, ასევე სტრატეგიული ნაბიჯების ერთობლიობათა თვალსაზრისითაც. ვეძებდით ამ ორ ჯგუფს შორის განსხვავებებსაც. ძიების პროცესში გვინდოდა, გამოგვევლინა ლურჯი ოკეანეების შექმნის განმაპირობებელი საერთო ფაქტორები და ის ძირითადი მახასიათებლები, რომლებიც გამარჯვებულებს ნითელ ოკეანეში მოტივტივე გადარჩენილებისა და დამარცხებულებისგან განასხვავებს.

ოცდაათამდე ინდუსტრიის გამოკვლევის შემდეგ დავრწმუნდით, რომ ამ ორ ჯგუფს შორის არსებული განსხვავებები ვერც დარგისა და ვერც ორგანიზაციის მახასიათებლებით ვერ აიხსნება. დარგის, ორგანიზაციისა და სტრატეგიების ცვლადი მახასიათებლების შეფასებისას გამოვლინდა, რომ ლურჯი ოკეანეების შექმნა და დაპყრობა შეძლეს როგორც წვრილმა, ასევე მსხვილმა კომპანიებმა; როგორც ახალგაზრდა, ასევე ხანდაზმულმა მენეჯერებმა; როგორც მიმზიდველ, ასევე არამიმზიდველ სფეროებში მომუშავე ორგანიზაციებმა; როგორც ახალდაარსებულმა, ასევე ძველისძველმა ფირმებმა; როგორც კერძო, ასევე სახელმწიფო კომპანიებმა; როგორც არატექნოლოგიურმა, ასევე მაღალტექნოლოგიურმა დარგებმა; აგრეთვე სხვადასხვა ნაციონალური კუთვნილების კომპანიებმა.

ანალიზისას ვერც ერთი უნაკლო კომპანია თუ დარგი ვერ აღმოვაჩინეთ. თუმცა წარმატების ისტორიათა ამ მოჩვენებითი მრავალფეროვნების მიღმა მაინც გამოიკვეთა ლურჯი ოკეანეების შექმნისა და დაპყრობისთვის საჭირო სტრატეგიული ნაბიჯების თანამიმდევრული, ერთიანი სქემა. იქნება ეს Ford-ის მიერ 1908 წელს გამოშვებული „მოდელი T“ (Model T); GM-ის მიერ 1924 წელს შექმნილი ელევანტური ავტომობილები; CNN-ი, რომელმაც 1980 წელს დაიწყო ახალი ამბების ოცდაოთხსაათიანი გადმოცემა რეალურ დროში; Compaq-ი, Starbucks-ი, Southwest Airlines-ი, Cirque du Soleil, თუ ლურჯი ოკეანის აღმოჩენის ჩვენ მიერ შესწავლილი ნებისმიერი სხვა შემთხვევა, დარგის მიუხედავად, ყველა ამ კომპანიას თითქმის ერთნაირი სტრატეგიული მიდგომა ჰქონდა. გარდა ამისა, ჩვენი კვლევა შეეხო იმ ცნობილ სტრატეგიულ ნაბიჯებსაც, რომლებმაც საზოგადოებრივ სექტორში რადიკალური ცვლილებები გამოიწვია. აქაც მოქმედების სქემათა საოცარი მსგავსება გამოვლინდა. საგულისხმოა, რომ ამ წიგნის პირველი რედაქციის გამოსვლიდან გასული ათი წლის განმავლობაში ჩვენ მიერ ჩატარებულ კვლევებსა და გაფართოებულ მონაცემთა ბაზაში კვლავაც მსგავსი სქემები შეინიშნება.

ფასეულობის ინოვაცია: ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის ქვაკუთხედი

ლურჯი ოკეანეების შექმნის სფეროში გამარჯვებულებსა და ხელმოცარულებს შორის უმთავრესი განსხვავება სტრატეგიულ მიდგომაში იყო. წითელ ოკეანეებში ჩარჩენილი კომპანიები ტრადიციულ სტრატეგიას მისდევდნენ, ლამობდნენ კონკურენტების დამარცხებას და ამისათვის, დარგში დამკვიდრებული წესების თანახმად, თავდაცვის მოხერხებული პოზიციის დაკავებას ცდილობდნენ.¹⁶ უცნაურია, მაგრამ ლურჯი ოკეანეების შემქმნელები სულაც არ ცდილობდნენ კონკურენტებზე სწორებას.¹⁷ ამის ნაცვლად მათ თავიანთი ქმედებები სულ სხვა სტრატეგიულ ლოგიკას დაუქვემდებარეს, რომელსაც ჩვენ *ფასეულობის ინოვაციას* ვუწოდებთ.

ფასეულობის ინოვაცია ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის ქვაკუთხედს წარმოადგენს. ამ მიდგომას ფასეულობის ინოვაციას იმიტომ ვუწოდებთ, რომ მთელი ძალისხმევის მეტოქეებთან ბრძოლაზე მიმართვის ნაცვლად, თქვენ სრულიად არასაჭიროს ხდით კონკურენციას და მყიდველისა და თავად კომპანიისთვის პროდუქტის ფასეუ-

ჩვენ მიერ ნახსენები სტრატეგიული ნაბიჯები (ანუ ისეთი პროექტებისა და სერვისების შექმნა, რომლებმაც მკვეთრად მზარდი მოთხოვნის მქონე ახალი საბაზრო სივრცე აღმოაჩინა და დაიპყრო), წარმოადგენს უაღრესად საინტერესო და დამაფიქრებელ ამბებს როგორც მოგებიანი ზრდის, ასევე წითელ ოკეანეებში ჩარჩენილ კომპანიათა დაკარგული პოტენციალის შესახებ. კვლევა სწორედ ამ სტრატეგიული ნაბიჯების გარშემო წარვმართეთ, რათა გავვერკვია, როგორ იქმნება ლურჯი ოკეანეები და როგორ აღწევს კომპანია მაღალეფექტიანობას. შევისწავლეთ 1880 წლიდან 2000 წლის ჩათვლით ოცდაათზე მეტ დარგში გადადგმული ას ორმოცდაათამდე სტრატეგიული ნაბიჯი და მთელი გულმოდგინებით გამოვიკვლიეთ ამ მოვლენებში ჩართული თითოეული მოთამაშე. დარგები სრულიად განსხვავებული იყო და მოიცავდა: სასტუმროების ბიზნესს, კინოინდუსტრიას, საცალო ვაჭრობას, ავიაგადაზიდვებს, ენერგეტიკას, კომპიუტერებს, ტელე- თუ რადიომაუწყებლობას, კინოინდუსტრიას და აგრეთვე მშენებლობასაც — მანქანათმშენებლობისა და ფოლადსახმელი მრეწველობის ჩათვლით. ჩვენ გავაანალიზეთ არა მხოლოდ ლურჯი ოკეანეების შემქმნელი გამარჯვებულები, არამედ მათი ნაკლებად წარმატებული კონკურენტებიც. შევეცადეთ, გვეპოვა ლურჯი ოკეანეების შემქმნელთა და წითელ ოკეანეებში ჩარჩენილ ნაკლებად წარმატებულ მოთამაშეთა შორის მსგავსება, როგორც თითოეული კონკრეტული ნაბიჯის, ასევე სტრატეგიული ნაბიჯების ერთობლიობათა თვალსაზრისითაც. ვეძებდით ამ ორ ჯგუფს შორის განსხვავებებსაც. ძიების პროცესში გვინდოდა, გამოგვევლინა ლურჯი ოკეანეების შექმნის განმაპირობებელი საერთო ფაქტორები და ის ძირითადი მახასიათებლები, რომლებიც გამარჯვებულებს წითელ ოკეანეში მოტივტივე გადარჩენილებისა და დამარცხებულებისგან განასხვავებს.

ოცდაათამდე ინდუსტრიის გამოკვლევის შემდეგ დავრწმუნდით, რომ ამ ორ ჯგუფს შორის არსებული განსხვავებები ვერც დარგისა და ვერც ორგანიზაციის მახასიათებლებით ვერ აიხსნება. დარგის, ორგანიზაციისა და სტრატეგიების ცვლადი მახასიათებლების შეფასებისას გამოვლინდა, რომ ლურჯი ოკეანეების შექმნა და დაპყრობა შეძლეს როგორც წვრილმა, ასევე მსხვილმა კომპანიებმა; როგორც ახალგაზრდა, ასევე ხანდაზმულმა მენეჯერებმა; როგორც მიმზიდველ, ასევე არამიმზიდველ სფეროებში მომუშავე ორგანიზაციებმა; როგორც ახალდაარსებულმა, ასევე ძველისძველმა ფირმებმა; როგორც კერძო, ასევე სახელმწიფო კომპანიებმა; როგორც არატექნოლოგიურმა, ასევე მაღალტექნოლოგიურმა დარგებმა; აგრეთვე სხვადასხვა ნაციონალური კუთვნილების კომპანიებმა.

ანალიზისას ვერც ერთი უნაკლო კომპანია თუ დარგი ვერ აღმოვაჩინეთ. თუმცა წარმატების ისტორიათა ამ მოჩვენებითი მრავალფეროვნების მიღმა მაინც გამოიკვეთა ლურჯი ოკეანეების შექმნისა და დაპყრობისთვის საჭირო სტრატეგიული ნაბიჯების თანამიმდევრული, ერთიანი სქემა. იქნება ეს Ford-ის მიერ 1908 წელს გამოშვებული „მოდელი T“ (Model T); GM-ის მიერ 1924 წელს შექმნილი ელევანტური ავტომობილები; CNN-ი, რომელმაც 1980 წელს დაიწყო ახალი ამბების ოცდაოთხსაათიანი გადმოცემა რეალურ დროში; Compaq-ი, Starbucks-ი, Southwest Airlines-ი, Cirque du Soleil, თუ ლურჯი ოკეანის აღმოჩენის ჩვენ მიერ შესწავლილი ნებისმიერი სხვა შემთხვევა, დარგის მიუხედავად, ყველა ამ კომპანიას თითქმის ერთნაირი სტრატეგიული მიდგომა ჰქონდა. გარდა ამისა, ჩვენი კვლევა შეეხო იმ ცნობილ სტრატეგიულ ნაბიჯებსაც, რომლებმაც საზოგადოებრივ სექტორში რადიკალური ცვლილებები გამოიწვია. აქაც მოქმედების სქემათა საოცარი მსგავსება გამოვლინდა. საგულისხმოა, რომ ამ წიგნის პირველი რედაქციის გამოსვლიდან გასული ათი წლის განმავლობაში ჩვენ მიერ ჩატარებულ კვლევებსა და გაფართოებულ მონაცემთა ბაზაში კვლავაც მსგავსი სქემები შეინიშნება.

ფასეულობის ინოვაცია: ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის ქვაკუთხედი

ლურჯი ოკეანეების შექმნის სფეროში გამარჯვებულებსა და ხელმოცარულებს შორის უმთავრესი განსხვავება სტრატეგიულ მიდგომაში იყო. წითელ ოკეანეებში ჩარჩენილი კომპანიები ტრადიციულ სტრატეგიას მისდევდნენ, ლამობდნენ კონკურენტების დამარცხებას და ამისათვის, დარგში დამკვიდრებული წესების თანახმად, თავდაცვის მოხერხებული პოზიციის დაკავებას ცდილობდნენ.¹⁶ უცნაურია, მაგრამ ლურჯი ოკეანეების შემქმნელები სულაც არ ცდილობდნენ კონკურენტებზე სწორებას.¹⁷ ამის ნაცვლად მათ თავიანთი ქმედებები სულ სხვა სტრატეგიულ ლოგიკას დაუქვემდებარეს, რომელსაც ჩვენ *ფასეულობის ინოვაციას* ვუწოდებთ.

ფასეულობის ინოვაცია ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის ქვაკუთხედს წარმოადგენს. ამ მიდგომას ფასეულობის ინოვაციას იმიტომ ვუწოდებთ, რომ მთელი ძალისხმევის მეტოქეებთან ბრძოლაზე მიმართვის ნაცვლად, თქვენ სრულიად არასაჭიროს ხდით კონკურენციას და მყიდველისა და თავად კომპანიისთვის პროდუქტის ფასეუ-

ლობის მკვეთრად გაზრდით ახალ, კონკურენციისგან თავისუფალ საბაზრო სივრცეს პოულობთ.

ფასეულობის ინოვაცია გულისხმობს, რომ აქცენტი თანაბრად უნდა გაკეთდეს როგორც ფასეულობაზე, ასევე ინოვაციაზეც. ინოვაციის გარეშე ფასეულობა ნაბიჯ-ნაბიჯ იქმნება — რაც უდავოდ ზრდის ღირებულებას, მაგრამ არ იძლევა კონკურენტთა შორის გამორჩევის საშუალებას.¹⁸ ხოლო ინოვაციას ფასეულობის გარეშე მივყავართ ტექნოლოგიებით გატაცებამდე, ბაზრის პიონერობამდე ან ფუტურისტულ ხედვამდე. ეს კი ხშირად სცდება იმას, რის მისაღებად და რის საყიდლადაც მზადაა კლიენტი.¹⁹ უაღრესად მნიშვნელოვანია, გვესმოდეს, რა განსხვავებაა ფასეულობის ინოვაციასა და მის საპირისპირო ცნებებს — ტექნოლოგიურ ინოვაციას ან ბაზრის პიონერობას შორის. კვლევამ დაგვანახვა, რომ ლურჯი ოკეანეების შემქმნელ გამარჯვებულებს ხელმოცარულებისგან თანამედროვე ტექნოლოგიები ანდა „ბაზარზე გასვლის ვადები“ არ განასხვავებს. რა თქმა უნდა, ზოგჯერ ეს კომპონენტებიც არსებობს, მაგრამ ხშირად მათ გარეშეც ადვილად გადიან ფონს. ფასეულობის ინოვაცია მხოლოდ მაშინ მიიღწევა, როცა კომპანია ახერხებს ინოვაციისა და ისეთი ასპექტების ურთიერთშერწყმას, როგორცაა პრაქტიკულობა, ფასი და დანახარჯები. მაგრამ, როცა ინოვაციის ფასეულობასთან ამგვარად შერწყმა არ ხერხდება, ტექნოლოგიური ინოვაციებისა და ბაზრის პიონერების მიერ „დადებულ კვერცხებს სულ სხვა კომპანიები ჩეკენ“.

ფასეულობის ინოვაცია არის ახლებური აზროვნება და სტრატეგია, რომელიც ლურჯი ოკეანის შექმნისა და კონკურენციისგან თავის დაღწევის საშუალებას იძლევა. მნიშვნელოვანია, რომ ფასეულობის ინოვაცია უგულუბელყოფს კონკურენციაზე დაფუძნებული სტრატეგიის ერთ ყველაზე უფრო გავრცელებულ დოგმას: ფასეულობა-დანახარჯის კომპრომისს.²⁰ ტრადიციულად ითვლება, რომ კომპანიამ უფრო მაღალი ხარჯით უნდა შექმნას მომხმარებლისთვის უფრო დიდი ფასეულობა, ან უფრო მეტად გონივრული დანახარჯებით — უფრო მცირე ფასეულობა.²¹ ამის საპირისპიროდ, ლურჯი ოკეანის შემქმნელები ერთდროულად ისახავენ მიზნად როგორც დიფერენციაციას, ასევე ხარჯების შემცირებასაც.

დავუბრუნდეთ Cirque du Soleil-ის მაგალითს. ამ კომპანიის სამენარმეო მოღვაწეობა ერთდროულად ორი ამოცანის ამოხსნას — დიფერენციაციისა და დაბალი ხარჯების უზრუნველყოფას ეფუძნება. კომპანიის დებიუტის პერიოდში სხვა ცირკები ერთმანეთს ჰბადავდნენ და გამუდმებით კლებადი მოთხოვნის ფონზე საკუთარი წილის გაზრდას ტრადიციული საცირკო პროგრამების ოდნავ გადაკეთებით

ცდილობდნენ. ამ მიზნით ყველაზე უფრო ცნობილ კლოუნებსა და მომთვინიერებლებს ინვევდნენ. ასეთი სტრატეგია საგრძნობლად ზრდიდა ცირკების ხარჯებს, მაგრამ სასიკეთოდ ცოტა რამეს თუ ცვლიდა. შედეგად, მატულობდა ხარჯი, მაგრამ არ იმატებდა მოგება, და მოთხოვნა საცირკო სანახაობებზე თანდათან სულ უფრო იკლებდა. Cirque du Soleil-ის გამოჩენამ ასეთი ძალისხმევის საჭიროება გააქრო. Cirque-ი არც ჩვეულებრივი ცირკი იყო და არც კლასიკური თეატრი. მას საერთოდ არ აღეგებდა, რას საქმიანობდნენ კონკურენტები. ტრადიციული ლოგიკით ხელმძღვანელობისა და მეტოქეებთან ჭიდილის ნაცვლად, ამ კომპანიამ მიზნის მისაღწევად საუკეთესო გამოსავალი იპოვა — შექმნა უფრო მხიარული და უფრო თვალწარმტაცი წარმოდგენები. Cirque du Soleil-მა ერთმანეთს შეუხამა საცირკო მხიარულება და თეატრალური არტისტიზმის ინტელექტუალური სიღრმე, რითაც ახლებურად განსაზღვრა თავად პრობლემა.²² თეატრისა და ცირკის საბაზრო საზღვრების წაშლით Cirque du Soleil-მა ახლებურად გაიაზრა არა მხოლოდ ცირკის მაცურებლების, არამედ თეატრის მოყვარული ზრდასრული ადამიანების მოთხოვნებიც.

ასე შეიქმნა ცირკის სრულიად განსხვავებული კონცეფცია, რომელმაც გააქრო ფასეულობა-დანახარჯების კომპრომისის საჭიროება და ახალი საბაზრო სივრცის ლურჯი ოკეანე შექმნა. თავად შეაფასეთ განსხვავება: თუკი სხვა ცირკები მთელ ძალეს ცხოველთა შოუების დადგმაზე, სახელგანთქმული შემსრულებლების მოწვევაზე, რამდენიმე ნომრის ერთდროულად სამ არენაზე ჩვენებასა და წარმოდგენების მსვლელობისას ვაჭრობაზე ხარჯავდნენ, Cirque du Soleil-ი უამისოდაც ადვილად გავიდა ფონს. არადა, მანამდე ეს ყველაფერი ტრადიციული საცირკო ინდუსტრიის განუყოფელ ატრიბუტებად ითვლებოდა და მათ აქტუალურობაში ეჭვი არავის შეჰპარვია. თანაც, წარმოდგენებში ცხოველთა მონაწილეობა სულ უფრო და უფრო ხშირად ინვევდა მაცურებელთა უკმაყოფილებასა და გაღიზიანებას. მეტიც, ცხოველთა მონაწილეობით საცირკო ნომრები ერთი ყველაზე უფრო ძვირად ღირებული იყო, რადგან მათი დადგმა არა მხოლოდ ცხოველის ყიდვას, არამედ მისი მოთვინიერების, სამედიცინო მომსახურების, სადგომის, დაზღვევისა და ტრანსპორტირების ხარჯებსაც გულისხმობდა.

იგივე მოხდა, როცა საცირკო ინდუსტრიამ „ვარსკვლავების“ მოწვევა დაიწყო. მაცურებლისთვის ცირკის ეგრეთ წოდებული ვარსკვლავები ერთობ უმნიშვნელო ფიგურები იყვნენ კინოვარსკვლავებთან შედარებით. ამ პრაქტიკამაც მხოლოდ ხარჯები გაზარ-

და და ვერანაირი ფაქტობრივი ზეგავლენა ვერ იქონია მაყურებელზე. წარსულს ჩაჰბარდა სამი არენის იდეაც. ასეთი წარმოდგენა არა მხოლოდ ზედმეტად ძაბავდა მაყურებელს და გამუდმებით აიძულებდა მზერის არენიდან არენაზე გადატანას, არამედ მეტ მონაწილესაც და, შესაბამისად, უფრო დიდ ხარჯებსაც მოითხოვდა. ერთი შეხედვით, მოგების კარგი წყარო უნდა ყოფილიყო წარმოდგენების დროს მაყურებელთა რიგებს შორის ვაჭრობა, მაგრამ პრაქტიკულად აღმოჩნდა, რომ ზედმეტად გაზრდილი ფასები მომხმარებელს ყიდვისგან თავის შეკავებას აიძულებდა და მოტყუების განცდას უჩენდა.

ცირკის მარადიული ხიბლი ყოველთვის ეყრდნობოდა სამ ძირითად ბურჯს: კარავს, კლოუნებსა და კლასიკურ აკრობატიკასა თუ მონოციკლით შესრულებულ ნომრებს. ამიტომაც Cirque du Soleil-მა დაიტოვა კლოუნები, ოღონდ მათი ბულვარული იუმორი ნატიფი და მოქნილი გახადა. Cirque-მა გაალამაზა და დახვეწა თავისი კარავიც — ელემენტი, რომლისგანაც, ბედის ირონიით, ბევრმა საცირკო დასმა თქვა უარი, რადგან წარმოდგენებისთვის შენობების ქირაობა ამჯობინა. კომპანიის მესვეურებს კარგად ესმოდათ, რომ სწორედ ბრეზენტის ტენტის ქვეშ იმალებოდა ცირკის მთელი ჯადო, ამიტომაც შექმნა არაჩვეულებრივი ბრწყინვალეობითა და კომფორტით გამორჩეული კარავები, რომლებიც წარსულის, ლეგენდარული ცირკების რემინისცენციას წარმოადგენდა. თუმცა ამ კარავებში ნახერხი აღარ ეყარა და აღარც ხის ხმელი სკამები იდგა. აკრობატული ნომრები დარჩა, მაგრამ ისეთ მნიშვნელოვან როლს აღარ თამაშობდა. ისინი უფრო ელევანტური, არტისტული და შინაარსით დატვირთული გახდა.

Cirque du Soleil-მა თეატრის ბაზრის საზღვრებიც გადაკვეთა და თავის პროგრამებში შეიტანა ისეთი არასაცირკო ელემენტები, როგორიცაა, მაგალითად, სიუჟეტური ხაზი, ინტელექტუალური სიმდიდრე, არტისტული მუსიკა თუ ცეკვები და დადგმათა მრავალფეროვნება. საცირკო ინდუსტრიის სიახლედ აღქმული ყველა ეს ელემენტი ალტერნატიული „ცოცხალი“ სანახაობიდან — თეატრიდან იქნა აღებული.

მაგალითად, თუკი ტრადიციული საცირკო ნომრები ერთმანეთთან კავშირში არმყოფი გამოსვლების წყებას წარმოადგენს, Cirque du Soleil-ის თითოეულ ქმნილებას თემაც ჰქონდა და სიუჟეტიც, რითაც, გარკვეულწილად, თეატრალურ მოქმედებას ნაგავდა. მართალია, თემა მაყურებელს ცოტა ბუნდოვნად მიეწოდებოდა (რაც განზრახ კეთდებოდა), მაგრამ ამას ისე შეჰქონდა წარმოდგენაში ჰარმონია და ინტელექტუალურობის ელემენტი, რომ საცირკო ნომრების რაოდენობა არ იზღუდებოდა. გარდა ამისა, Cirque du Soleil-მა რამდენიმე

იდეა ბროდვეის შოუებისგანაც ისესხა. მაგალითად, ის მაყურებელს სთავაზობს მრავალფეროვან პროგრამებსა და დადგმებს და არა „ყველასთვის მისაღებ“ წარმოდგენებს. ბროდვეის შოუებთან კიდევ ერთი მსგავსება ისაა, რომ Cirque du Soleil-ის თითოეული წარმოდგენა მიმდინარეობს შესაფერისი მუსიკის თანხლებით, რომელსაც არათუ მართავს, არამედ ექვემდებარება სპექტაკლის ვიზუალური შემადგენელი — განათება და ხანგრძლივობა. ამასთან ერთად, შოუ უხვადაა გაჯერებული ლამაზი ცეკვებითაც — ისევ თეატრიდან და ბალეტიდან გადმოღებული კომპონენტებით. საკუთარ პროგრამებში ყველა ამ ელემენტის ჩართვით Cirque du Soleil-მა უფრო დახვეწილი და ნატიფი წარმოდგენების დადგმა შეძლო.

მეტიც, Cirque-მა მრავალფეროვნების კონცეფციის დანერგვით ადამიანებს ცირკში სიარულის მოტივაცია გაუზარდა, რითაც საგრძნობლად გაზარდა გართობის ამ ინდუსტრიაზე არსებული მოთხოვნა.

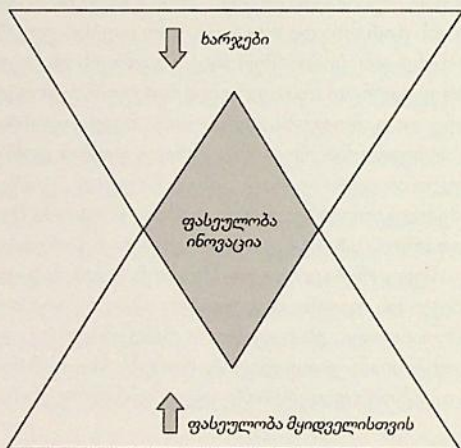
ერთი სიტყვით, შეიძლება ითქვას, რომ Cirque du Soleil-ი მაყურებელს სთავაზობს ცირკისა და თეატრის საუკეთესო ელემენტებს, დანარჩენ კომპონენტებს კი მინიმუმამდე ამცირებს ან სულაც უარყოფს. ასეთი უპრეცედენტო შეთავაზების წყალობით კომპანიამ შექმნა ლურჯი ოკეანე და გამოიგონა გართობის ახალი ფორმა, რომელიც ძირეულად განსხვავდება როგორც ტრადიციული ცირკისგან, ასევე ტრადიციული თეატრისგანაც. ამავდროულად, ცირკის ყველაზე უფრო ძვირ შემადგენლებზე უარის თქმით, Cirque-მა მკვეთრად შეკვეცა თავისი ხარჯის სტრუქტურა და დიფერენცირებასთან ერთად, დანახარჯების შემცირებაც შეძლო. Cirque du Soleil-მა გადადგა სტრატეგიული ნაბიჯი და თავისი ბილეთების ფასი თეატრალური ბილეთების ფასს მიუახლოვა. ეს საფასური რამდენჯერმე აღემატებოდა საცირკო ინდუსტრიაში დადგენილ ტარიფებს, მაგრამ მაინც მისაღები აღმოჩნდა თეატრის ფასებს მიჩვეული ზრდასრული მაყურებლისთვის.

1-2 დიაგრამაზე მოცემულია დიფერენციაციისა და დაბალი ხარჯების თანაფარდობის დინამიკა, რომელიც საფუძვლად უდევს ფასეულობის ინოვაციას.

დიაგრამა 1-2

ფასეულობის ინოვაცია: ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის ქვაკუთხედი

ფასეულობის ინოვაცია იქმნება იმ სფეროში, სადაც კომპანიის ქმედებები სასიკეთოდ ზემოქმედებს ხარჯის სტრუქტურასა და მყიდველისთვის ფასეულობის შეთავაზებაზე. დანახარჯების შემცირება ხდება იმ ფაქტორების შემცირებისა და გაუქმების ხარჯზე, რომელთა მიხედვითაც მიმდინარეობს კონკურენცია კონკრეტულ დარგში. მომხმარებლისთვის ფასეულობა იმატებს იმ ელემენტების შექმნისა და განვითარების წყალობით, რომლებიც მოცემულ დარგს ადრე არასოდეს შეუთავაზებია. დროთა განმავლობაში დანახარჯები კიდევ უფრო იკლებს ნარმოების მასშტაბის ეფექტის გამო, რასაც იდეალური ფასეულობის მიერ გენერირებული გაყიდვების დიდი მოცულობა განაპირობებს.



ერთდროულად დიფერენცირებაც და ხარჯების შემცირებაც

როგორც 1-2 დიაგრამა გვიჩვენებს, ლურჯი ოკეანეების შექმნა ერთდროულად გულისხმობს როგორც დანახარჯების შემცირებას, ასევე მომხმარებლისთვის ფასეულობის გაზრდასაც. სწორედ ასე მიიღწევა ფასეულობის მკვეთრი ზრდა როგორც კომპანიის, ასევე მისი პროდუქციის მყიდველებისთვისაც. რამდენადაც მყიდველისთვის ფასეულობა კომპანიის მიერ შეთავაზებული პროდუქტისა თუ სერვისის სარგებლიანობასა და ფასს ეფუძნება, და რადგან კომპანიისთვის ფასეულობა ფასიდან და ხარჯის სტრუქტურიდან გენე-

რირდება, ფასეულობის ინოვაცია მხოლოდ მაშინ მიიღწევა, როცა სარგებლიანობის, ფასისა და ხარჯების სფეროში კომპანიის საქმიანობის მთელი სისტემა სათანადოდაა კოორდინირებული. თუმცა ამისათვის კომპანიაში (და კომპანიასთან) მომუშავე ადამიანთა თანადგომაცაა საჭირო. ამგვარად, იმისათვის, რომ ფასეულობის ინოვაცია სიცოცხლისუნარიან სტრატეგიად გადაიქცეს, აუცილებელია კომპანიის სანარმოების, თანამშრომლების, ფასებისა და ხარჯების თანხვედრა. სწორედ ასეთი ზოგადსისტემური მიდგომა აქცევს ფასეულობის ინოვაციას სტრატეგიად, და არა ოპერაციულ ან ფუნქციურ დანამატად.

და პირიქით, ისეთი ინოვაციები, როგორცაა, მაგალითად, წარმოების ინოვაცია, შეიძლება ქვესისტემის დონეზე, კომპანიის საერთო სტრატეგიის ხელშეუხებლად განხორციელდეს. მაგალითად, სანარმოო პროცესის მოდერნიზებამ ისე შეიძლება შეამციროს ხარჯების სტრუქტურა და ხელი შეუწყოს კომპანიის მიერ არჩეულ მცირე დანახარჯების სტრატეგიას, რომ არ შეცვალოს კომპანიის მიერ შეთავაზებული პროდუქტის სარგებლიანობა. მართალია, ასეთმა ინოვაციებმა შეიძლება განამტკიცოს კომპანიის პოზიციები და ბაზრის არსებულ სივრცეში მას უფრო მაღალი პოზიციის დაკავების საშუალებაც კი მისცეს, მაგრამ ასეთი ქვესისტემური მიდგომა იშვიათად ქმნის ახალი საბაზრო სივრცის ლურჯ ოკეანეს.

ამ თვალსაზრისით ფასეულობის ინოვაცია განსაკუთრებული მიდგომაა. ესაა სტრატეგია, რომელიც კომპანიის მთელ საქმიანობას მოიცავს.²³ ფასეულობის ინოვაცია მოითხოვს კომპანიების მიერ მთელი სისტემის მომართვას საიმისოდ, რომ *მკვეთრად გაიზარდოს ფასეულობა როგორც მომხმარებლის, ასევე კომპანიისთვისაც.*

ამგვარი ინტეგრალური მიდგომის გარეშე ინოვაცია მკვეთრად ემიჯნება თავად სტრატეგიის არსს.²⁴ 1-3 დიაგრამაში ასახულია ნითელი და ლურჯი ოკეანეების სტრატეგიათა ძირითადი მახასიათებლები.

ნითელი ოკეანის კონკურენციაზე დაფუძნებული სტრატეგია გულისხმობს, რომ დარგის სტრუქტურა დასაბამიდანვეა ჩამოყალიბებული და ფირმები იძულებული არიან, ერთმანეთს ამ დადგენილ ჩარჩოებში გაუწიონ მეტოქეობა. ამ თვალსაზრისს სამეცნიერო ენაზე *სტრუქტურალისტური ხედვა*, ანდა *გარემოს დეტერმინიზმი* ჰქვია.²⁵ ფასეულობის ინოვაცია კი პირიქით, ეფუძნება მოსაზრებას, რომ ბაზრის საზღვრები და დარგის სტრუქტურა სულაც არაა წინასწარ განსაზღვრული და მათი შეცვლა მოცემული დარგის აქტორთა ქმედებებითა და რწმენით შეიძლება. ჩვენ ამას რეკონსტრუქციონისტულ ხედვას ვუწოდებთ. ნითელ ოკეანეში დიფერენციაცია საკმაოდ ძვირი ჯდება, რადგან კომპანიები ზუსტად ერთნაირი საუკეთესო პრაქტი-

დიაგრამა 1-3

წითელი ოკეანის სტრატეგია ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის წინააღმდეგ

წითელი ოკეანის სტრატეგია	ლურჯი ოკეანის სტრატეგია
მეტოქეობა უკვე არსებულ საბაზრო სივრცეში.	კონკურენციისგან თავისუფალი საბაზრო სივრცის შექმნა.
კონკურენტთა დამარცხება.	კონკურენციის საჭიროების არარსებობა.
არსებული მოთხოვნის გამოყენება.	ახალი მოთხოვნის შექმნა და შენარჩუნება.
ფასეულობა-დანახარჯის კომპრომისის საჭიროება.	ფასეულობა-დანახარჯის კომპრომისის საჭიროების არარსებობა.
კომპანიის საქმიანობის მთელი სისტემის ან დიფერენციაციაზე, ანდა მცირე ხარჯებზე ორიენტირების სტრატეგიული არჩევანის მიხედვით აგება.	კომპანიის საქმიანობის მთელი სისტემის აგება როგორც დიფერენციაციის, ასევე ხარჯების შემცირების ამოცანების შესაბამისად.

კებით ებრძვიან ერთმანეთს. აქ სტრატეგიული არჩევანი დიფერენციაციისა და ხარჯების შემცირებას შორის კეთდება.

რეკონსტრუქციონისტულ სამყაროში კი სტრატეგიული ამოცანა საუკეთესო პრაქტიკის ახალი ნესების ჩამოყალიბებაა, რაც ფასეულობა-დანახარჯის კომპრომისის ცნების რღვევას და ლურჯი ოკეანის შექმნას გულისხმობს (ამ საკითხზე უფრო დანვრილებით ვიმსჯელებთ B დანართში: „ფასეულობის ინოვაცია: სტრატეგიის რეკონსტრუქციონისტული ხედვა“).

Cirque du Soleil-მა დაარღვია საცირკო ინდუსტრიის საუკეთესო პრაქტიკის (best-practice) ნესი და დარგის საზღვრებს მიღმა ნასესხები ელემენტების რეკონსტრუირებით შეძლო როგორც დიფერენციაცია, ასევე დანახარჯების შემცირებაც. შეიძლება თუ არა ყველა ამ გაუქმების, შემცირების, გაზრდისა და ნოვაციის შემდეგ Clique du Soleil-ი ისევ ცირკად ჩაითვალოს? თუ ის უკვე თეატრია? თუკი თეატრია, მაშინ რა სახის თეატრი — ბროდვეის შოუ, ოპერა თუ ბალეტი? ამ კითხვებზე ცალსახა პასუხი არ არსებობს. Clique du Soleil-მა ყველა ამ ალტერნატიული ვარიანტის სხვადასხვა ელემენტი შეითვისა, მაგრამ ბოლომდე არც ერთ მათგანად არ გადაქცეულა. ამ კომპანიამ შექმნა ახალი, კონკურენციისგან თავისუფალი საბაზრო სივრცის ლურჯი ოკეანე.

ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის შემუშავება და რეალიზება

მართალია, ეკონომიკური პირობები ლურჯი ოკეანეების შექმნის სულ უფრო მზარდ აუცილებლობაზე მიუთითებს, მაგრამ მაინც არსებობს მოსაზრება, რომ წარმატების შანსები მკვეთრად იკლებს, როცა კომპანიის საქმიანობა სცდება არსებული დარგობრივი სივრცის ჩარჩოებს.²⁶ ამიტომაც საკითხავია, როგორ უნდა მივალწიოთ წარმატებას ლურჯ ოკეანეებში. რა უნდა გააკეთონ კომპანიებმა იმისათვის, რომ მაქსიმალურად გაზარდონ საკუთარი შესაძლებლობები და ამავდროულად შეამცირონ ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის შემუშავებასა და განხორციელებასთან დაკავშირებული რისკები? თუ კარგად ვერ ერკვევით შესაძლებლობების გაფართოებისა და რისკების მინიმიზების პრინციპებში, რომლებიც საფუძვლად უდევს ლურჯი ოკეანის შექმნასა და დაპყრობას, წარმატების დიდი შანსი არ გექნებათ.

რასაკვირველია, ურისკო სტრატეგია არ არსებობს.²⁷ იმის მიუხედავად, წითელ ოკეანეში ვიმყოფებით თუ ლურჯში, სტრატეგია ყოველთვის მოიცავს როგორც შესაძლებლობებს, ასევე რისკებსაც. მაგრამ ამჟამად წონასწორობა დარღვეულია წითელ ოკეანეებში წარმატების მისაღწევად განკუთვნილი ინსტრუმენტებისა და ანალიტიკური მოდელების კუთხით. სანამ ეს მდგომარეობა არ შეიცვლება, კომპანიები იმ შემთხვევაშიც ხშირად იხელმძღვანელებენ წითელი ოკეანეებისთვის დამახასიათებელი სტრატეგიით, თუკი ლურჯი ოკეანეების შექმნის აუცილებლობა კიდევ უფრო თვალსაჩინო გახდება. შესაძლოა, სწორედ ამის გამოა, რომ არსებული დარგობრივი სივრციდან გამოსვლისკენ მოწოდებების მიუხედავად, კომპანიებს არანაირი ფაქტობრივი ნაბიჯი არ გადაუდგამთ ამ მიმართულებით.

წინამდებარე წიგნი მიზნად ისახავს ამ დისბალანსის შეცვლას, რისთვისაც გვთავაზობს მეთოდიკას ჩვენი თეზისების განსამტკიცებლად. მასში მოყვანილია ლურჯ ოკეანეებში წარმატების მიღწევის პრინციპები და ანალიტიკური მოდელები.

წიგნის მეორე თავი ეძღვნება ლურჯი ოკეანეების შექმნისა და დაპყრობისთვის აუცილებელ ანალიტიკურ ინსტრუმენტებსა და მოდელებს. მართალია, მომდევნო თავებში დამატებითი ინსტრუმენტებიცაა მოყვანილი, მაგრამ ეს საბაზო ანალიტიკა მთელი თხრობის მსვლელობისას გამოიყენება. შესაძლებლობებისა და რისკების საკითხებისკენ მიმართული ამ მექანიზმებისა და სტრუქტურის მიზანმიმართულად გამოყენებით კომპანიები დარგისა თუ ბაზრის საფუძვლებში პროაქტიური ცვლილებების შეტანას შეძლებენ. მომდევნო

თავებში ჩამოვაცალიბებთ ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის წარმატებით შემუშავებისა და ხორცშესხმის პრინციპებს და განვმარტავთ, როგორ გამოიყენება ისინი პრაქტიკაში ანალიტიკასთან ერთად. არსებობს ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის წარმატებით შექმნის ოთხი ძირითადი პრინციპი. თითოეულ მათგანს თანამიმდევრობით განვიხილავთ მესამე, მეოთხე, მეხუთე და მეექვსე თავებში. მესამე თავი განსაზღვრავს გზებს, რომლებიც სხვადასხვა დარგთაშორის სფეროში კონკურენციისგან თავისუფალი საბაზრო სივრცის შექმნის და, შესაბამისად, ძიების რისკის შემცირების საშუალებას იძლევა. ეს თავი გვასწავლის კონკურენციის ექვსი ტრადიციული შეზღუდვის ჩარჩოებიდან გასვლით მეტოქეობისთვის თავის არიდებას და კომერციული თვალსაზრისით მნიშვნელოვანი ლურჯი ოკეანეების აღმოჩენას. ექვსი გზაა მიმართული ალტერნატიული დარგების, სტრატეგიული ჯგუფების, მყიდველთა ჯგუფების, დამატებითი საქონლისა თუ სერვისების შეთავაზების, დარგის ფუნქციურ-ემოციური მიმზიდველობისა და თავად ხვალისდელი დღის განსახილველადაც კი.

მეოთხე თავში ნაჩვენებია, როგორ ავაგოთ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი იმისათვის, რომ გავცდეთ თანდათანობით გაუმჯობესების ტრადიციულ პროცესს და შევექმნათ ფასეულობის ინოვაცია. თავი გვთავაზობს შემცვლელს ამჟამად არსებული სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესისთვის, რომელსაც ხშირად ციფრების გადაღეჭვას უწოდებენ და რომელიც კომპანიებს ეტაპობრივ განვითარებას აიძულებს. ეს პრინციპი ხსნის დაგეგმვის რისკების ამოცანას. ვიზუალიზაციის მიდგომის გამოყენებით, რომელიც საერთო სურათზე კონცენტრირებას გვაიძულებს და არ გვაძლევს ციფრებსა და ჟარგონებში ჩაძირვის საშუალებას, ავტორები ამ თავში გვთავაზობენ დაგეგმვის ოთხეტიპიან პროცესს, რომელიც ლურჯი ოკეანეების შექმნისა და დაპყრობის სტრატეგიას აყალიბებს.

მეხუთე თავში მოთხრობილია, მაქსიმალურად როგორ გავზარდოთ ლურჯი ოკეანე. ამ თავში ავტორები ხსნიან ახალი მოთხოვნის უმსხვილესი ბაზრის შექმნის ამოცანას და ეჭვქვეშ აყენებენ კლიენტთა სურვილებთან უკეთ შესაბამისობის მიზნით, უფრო ზუსტი სეგმენტაციის ტრადიციულ პრაქტიკას. როგორც წესი, ამგვარ პრაქტიკას სულ უფრო შემცირებდა მიზნობრივ ბაზრებზე გაცყავართ. თავში განმარტებულია, როგორ შეიძლება ამის ნაცვლად, მოთხოვნის ერთად თავმოყრა ისე, რომ ცალკეულ კლიენტებს შორის განსხვავებებზე კონცენტრირების მაგივრად, გამოვავლინოთ არაკლიენტთა თვალსაზრისებს შორის არსებული დამთხვევები, რათა გავზარდოთ ახალშექმნილი ლურჯი ოკეანე და მივალნიოთ მოთხოვნის ახალ წყაროებამდე — ანუ მინიმუმამდე დავიყვანოთ მასშტაბის რისკი.

მეექვსე თავში განხილულია სტრატეგია, რომელიც არა მარტო უზრუნველყოფს მასობრივი მომხმარებლისთვის ფასეულობის მკვეთრ ზრდას, არამედ აყალიბებს სიცოცხლისუნარიან ბიზნესმოდელსაც, რომელიც თვითონ უზრუნველყოფს და შეინარჩუნებს მოგების ზრდას. თქვენ ნახავთ, როგორ უნდა შეამოწმოთ, აყალიბებს თუ არა თქვენი კომპანია ბიზნესმოდელს, რომელიც მოგებას მოიტანს მის მიერ შექმნილი ლურჯი ოკეანიდან და, შესაბამისად, შეამცირებს თავად ბიზნესის მოდელთან დაკავშირებულ რისკებს. თავში მოყვანილია სტრატეგიის შემუშავებისას გადასადგმელი ნაბიჯების თანამიმდევრობა იმისათვის, რომ ახალი ბიზნესტერიტორიის შექმნით თქვენც მოგებული დარჩეთ და თქვენი კლიენტებიც. ამგვარი სტრატეგია ექვემდებარება შემდეგ თანამიმდევრობას: „სარგებლიანობა, ფასი, დანახარჯი და მიღება“.

მეშვიდე თავში განხილულია ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის ეფექტიანად განხორციელების პრინციპები. კერძოდ, აქ მოთხრობილია იმის შესახებ, რასაც ჩვენ გარდატეხის მომენტის ლიდერობას ვუწოდებთ. გარდატეხის მომენტის ლიდერობა უჩვენებს მენეჯერებს, როგორ უნდა მომართონ ორგანიზაცია ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის დანერგვის ხელშემშლელ პრობლემებთან საბრძოლველად და როგორ შეამცირონ საორგანიზაციო რისკი. გარდა ამისა, ეს თავი გვიხსნის, როგორ უნდა გადალახონ ანალოგიურად კომპანიის ლიდერებმა და მენეჯერებმა კონკრეტული ასპექტებთან, რესურსებთან, მოტივაციასა და პოლიტიკასთან დაკავშირებული დაბრკოლებები ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის რეალიზების პროცესში დროისა და რესურსების შეზღუდვის მიუხედავად.

მერვე თავში ავტორები მხარს უჭერენ სტრატეგიულ დაგეგმვაში რეალიზების პროცესის ჩართვას, რისი წყალობითაც ადამიანებს საგრძნობლად ეზრდებათ ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის ხანგრძლივი დროის განმავლობაში მთელ ორგანიზაციაში რეალიზების მოტივაცია. თავი მოგვითხრობს იმის შესახებაც, რასაც სამართლიან პროცესს ვუწოდებთ. რამდენადაც ლურჯი ოკეანის სტრატეგია საქმის დამკვიდრებული ვითარებისგან ამა თუ იმ სახით გაქცევას გულისხმობს, ამ თავში ნაჩვენებია, როგორ უწყობს ხელს სამართლიანი პროცესი სტრატეგიის ჩამოყალიბებასა თუ რეალიზებას და როგორ ახორციელებს ადამიანთა მობილიზებას ნებაყოფლობითი თანამშრომლობისთვის, რაც აუცილებელია ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის დასაწერად.

ამ ბოლო, განვრცობილი რედაქციის მეცხრე თავი ეხება ურთიერთშერწყმის ყოვლისმომცველ კონცეფციას და იმ გადამწყვეტ როლს, რომელსაც ეს კონცეფცია თამაშობს სტრატეგიის მდგრადობისთვის. აქ ჩვენ გთავაზობთ უბრალო, მაგრამ მრავალმხრივ ჩარჩოს, რომელიც ორგანიზაციას სამგვარი სტრატეგიული შეთა-

ვაზების (ფასეულობის, მოგებისა და ადამიანების) ჩამოყალიბებასა და ურთიერთშერწყმაში დაეხმარება. ეს ჩარჩო გვასწავლის, როგორ გავუმკლავდეთ მდგრად განვითარებასთან დაკავშირებულ რისკებს. თუკი ეს თავი იწყება იმის განმარტებით, რამდენად მნიშვნელოვანია ურთიერთშერწყმა როგორც ლურჯი, ასევე წითელი ოკეანეების სტრატეგიათა მდგრადობისთვის, მეცხრე თავი წარმატებებისა და წარუმატებლობების კონტრასტული მაგალითების ილუსტრირებით განმარტავს, როგორ მუშაობს შერწყმა ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის კონტექსტში.

მეათე თავი ეძღვნება მრავალბიზნესიანი ფირმების წინაშე არსებულ განახლების პრობლემებსა და ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის დინამიკურ ასპექტებს როგორც ბიზნესის, ასევე კორპორაციულ დონეებზე. აქ ჩვენ უნინდელზე უფრო ვრცლად ვსაუბრობთ იმის შესახებ, თუ როგორ ვმართოთ და როგორ ვადევნოთ თვალყური ჩვენს ინდივიდუალურ ბიზნესებსა და კორპორაციულ პორტფელს ხანგრძლივი დროის განმავლობაში ხანგრძლივი ეფექტიანობის მისაღწევად. ამგვარად, ეს თავი ეხება განახლების რისკების მართვის მნიშვნელოვან პრობლემას, რათა ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის პროცესი იქცეს ინსტიტუციურ და არა ერთჯერად მოვლენად. თავი გვიჩვენებს, როგორ ურთიერთქმედებენ და როგორ ავსებენ დროთა განმავლობაში ერთმანეთს წითელი და ლურჯი ოკეანეების სტრატეგიები კორპორაციული პორტფელის მართვის კონტექსტში.

1-4 დიაგრამა გამოყოფს ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის წარმატებით შემუშავებისა და განხორციელების რვა პრინციპს და იმ რისკებს, რომლებსაც ეს პრინციპები ამცირებენ.

დაბოლოს, ჩვენს განვრცობილ რედაქციას ასრულებს ახალი თავი, სადაც დანვრილებით განვიხილავთ ლურჯ ოკეანეებთან დაკავშირებულ ათ ყველაზე უფრო გავრცელებულ საფრთხეს, რომლებიც ორგანიზაციებს წითელ ოკეანეში ჩარჩენას აიძულებს მაშინაც კი, როცა მათ ლურჯი ოკეანეებისკენ აქვთ აღებული გეზი. ამ თავში ჩვენ დეტალურად ვხსნით, როგორ ავარიდოთ თავი ამ ხაფანგებს. აქ ჩვენ გულდასმით განვიხილავთ და განვმარტავთ წითელ ოკეანეებში არსებულ მახეებს, რათა დავრწმუნდეთ, რომ ადამიანები არა მხოლოდ სწორად იაზრებენ, არამედ სათანადოდაც იყენებენ ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის ინსტრუმენტებს პრაქტიკული ეფექტის მისაღებად.

ახლა კი გადავიდეთ მეორე თავზე, სადაც წარმოგიდგენთ საკვანძო ანალიტიკურ ინსტრუმენტებსა და მოდელებს, რომლებსაც ხშირად დავუბრუნდებით თხრობის მსვლელობისას, და რომლებიც ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის ფორმულირებასა და განხორციელებაში გამოგვადგება.

დიაგრამა 1-4

ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის რვა პრინციპი

შემუშავების პრინციპები	თითოეული პრინციპის რისკ-ფაქტორი
<i>მოახდინეთ ბაზრის საზღვრების რეკონსტრუირება</i>	↓ <i>ძიების რისკი</i>
<i>ყურადღება გაამახვილეთ საერთო სურათზე და არა ციფრებზე</i>	↓ <i>დაგვეგმილი რისკი</i>
<i>მიაღწიეთ არსებული მოთხოვნის საზღვრებს</i>	↓ <i>მასშტაბის რისკი</i>
<i>სწორად განსაზღვრეთ სტრატეგიული თანამიმდევრობა</i>	↓ <i>ბიზნესმოდელის რისკი</i>
განხორციელების პრინციპები	თითოეული პრინციპის რისკ-ფაქტორი
<i>გადალახეთ ძირითადი საორგანიზაციო დაბრკოლებები</i>	↓ <i>ორგანიზაციული რისკი</i>
<i>დანერგეთ რეალიზება სტრატეგიაში</i>	↓ <i>მმართველობითი რისკი</i>
<i>გათანაბრეთ ფასეულობის, მოგებისა და ადამიანური რესურსის შეთავაზება</i>	↓ <i>მდგრადობის რისკი</i>
<i>გააახლეთ ლურჯი ოკეანე</i>	↓ <i>განახლების რისკი</i>

ანალიტიკური ინსტრუმენტები და მოდელები

ჩვენ მთელი ათწლეული შევალეთ ანალიტიკური ინსტრუმენტებისა და მოდელების შემუშავებას და ვცდილობდით, ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის განხორციელების პროცესი ისეთივე სისტემური და პრაქტიკული გაგვეხადა, როგორცაა წითელი ოკეანეების ჩვენთვის კარგად ცნობილ საბაზრო სივრცეში კონკურირების პროცესი. ეს ანალიტიკური კვლევები ავსებს სტრატეგიის სფეროში მანამდე არსებულ ხარვეზს. წითელ ოკეანეებში მეტოქეობისთვის ინსტრუმენტებისა და მოდელების შთამბეჭდავი ნაკრებებია შექმნილი. ასეთია, მაგალითად, დარგში არსებული პირობების ანალიზისთვის განკუთვნილი ხუთი ძალა და სამი ძირითადი სტრატეგია, მაშინ როცა ლურჯი ოკეანეებისთვის არანაირი პრაქტიკული ინსტრუმენტები არ შექმნილა. ამის ნაცვლად კომპანიების ხელმძღვანელებს სითამამისა და ენერგიულობისკენ მოუწოდებდნენ და ურჩევდნენ, შეცდომებზე ესწავლათ და ეძებნათ რევოლუციონერები. მართალია, ამან შესაძლოა, დააფიქრა ადამიანები, მაგრამ ასეთი დამოკიდებულება ვერასოდეს შეცვლიდა ლურჯ წყლებში წარმატებული ზღვაოსნობისთვის ესოდენ საჭირო ანალიტიკას. ანალიტიკის გარეშე კი ვერ აიძულებ კომპანიის ხელმძღვანელებს, თავი დააღწიონ კონკურენციის მარწუხებს. ლურჯი ოკეანის ეფექტიანი სტრატეგია რისკზე კი არა, რისკის მინიმიზაციაზე უნდა იყოს ორიენტირებული.

ამ დისბალანსის აღმოსაფხვრელად, მსოფლიოს მრავალი კომპანია შევისწავლეთ და ლურჯ ოკეანეებში მოგზაურობის პრაქტიკული მე-

თოდოლოგია შევიმუშავეთ. ამის შემდეგ პრაქტიკულად გამოვცადეთ ეს ინსტრუმენტები, როცა თანამშრომლობა დავიწყეთ ლურჯი ოკეანის შექმნაზე მომუშავე კომპანიებთან და, ამგვარად, შევავსეთ და ბოლომდე დავამუშავეთ ჩვენი მეთოდოლოგია. აქ წარმოდგენილი ინსტრუმენტები და მოდელები გამუდმებით გამოიყენება თხრობის მსვლელობისას, როდესაც განვიხილავთ ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის შემუშავებისა და რეალიზების რვა პრინციპს. ინსტრუმენტების ამ ჩარჩოს მოკლე პრეზენტაციისთვის განვიხილოთ ერთი დარგის — ამერიკული მეღვინეობის მაგალითი და ვნახოთ, როგორ შეიძლება პრაქტიკულად გამოვიყენოთ ეს ინსტრუმენტები ლურჯი ოკეანეების შესაქმნელად.

ამ დარგში ასეთი ვითარებაა: 2000 წლამდე ამერიკის შეერთებულ შტატებს მესამე ადგილი ეკავა მსოფლიოში ღვინის მთლიანი მოხმარების თვალსაზრისით. თუმცა, ზომების მიუხედავად, ამ ოცმილიარდიან დარგში ინტენსიური კონკურენცია მიმდინარეობდა. შიდა ბაზარზე კალიფორნიული ღვინოები დომინირებდნენ — მათზე შეერთებული შტატების ღვინის გაყიდვათა ორი მესამედი მოდიოდა. კალიფორნიული ღვინოები წარმატებით კონკურირებდნენ როგორც ფრანგულ, იტალიურ და ესპანურ, ასევე ახალი სამყაროდან — ჩილედან, ავსტრალიიდან და არგენტინიდან იმპორტირებულ ღვინოებთანაც, რომლებიც სულ უფრო და უფრო აგრესიულად შემოდისდნენ ამერიკულ ბაზარზე. ამავდროულად, ორეგონის, ვაშინგტონისა და ნიუ-იორკის შტატებიდან ღვინის მოწოდების ზრდამ და, აგრეთვე, კალიფორნიაში ვენახების მომრავლებამ მკვეთრად გაზარდა ბაზარზე ამერიკული ღვინის რაოდენობა. მაგრამ ამერიკელ მომხმარებელს ამაზე რეაგირება არ მოუხდენია. ერთ სულ მოსახლეზე ღვინის მოხმარების თვალსაზრისით, შეერთებულ შტატებს მყარად ეკავა ოცდამეთერთმეტე ადგილი მსოფლიოში.

ინტენსიური კონკურენცია მეღვინეობის დარგის კონსოლიდირების მამოძრავებელ ძალად იქცა. შეერთებული შტატების ღვინოების 75%-ს რვა უმსხვილესი კომპანია აწარმოებდა, დანარჩენი 25% კი უფრო წვრილ საწარმოებზე (ჩვენი გამოთვლით, მათი რაოდენობა ათას ექვსასას ალემატებოდა) მოდიოდა. დომინანტური როლი საშუალებას აძლევდა მსხვილ მოთამაშეებს, ზეგავლენა მოეხდინათ დისტრიბუტორებზე, მეტი ადგილი დაეკავებინათ მაღაზიების დახლებზე და მილიონობით დოლარი ჩაედოთ გაბერილ მარკეტინგულ ბიუჯეტებში. ამავდროულად, ამერიკის შეერთებულ შტატებში მიმდინარეობდა საცალო მოვაჭრეებისა და დისტრიბუტორების კონსოლიდაცია, რაც საშუალებას აძლევდა მათ, უფრო თამამად დაეცვათ საკუთარი ინტერესები ღვინის უამრავი მწარმოებლის პირისპირ. საცალო ვაჭრობისა და დისტრიბუციის სივრცისთვის ტიტანური ბრძოლები მიმდინარეობდა. ამ ვითარებაში გასაკვირი არაა, რომ სუსტი და ცუდად მართული კომპანიები სულ უფრო ხშირად ხვდებოდნენ სანაგვეზე. უაღერსად დიდი იყო ზენოლა ღვინის ფასის დაწვევის მიზნითაც.

ერთი სიტყვით, 2000 წელს შეერთებული შტატების მეღვინეობის დარგში სასტიკი კონკურენცია სუფევდა, ძლიერი იყო ფასებზე ზენოლა, მყარი პოზიცია ეკავათ საცალო მოვაჭრეებსა თუ დისტრიბუტორებს და ძალიან მცირე იყო მოთხოვნა დიდი შეთავაზების ფონზე. ტრადიციული სტრატეგიული აზროვნების თვალსაზრისით, ამ დარგს მიმზიდველს ვერ უწოდებ. სტრატეგიისთვის მთავარი კითხვა შემდეგში მდგომარეობს: როგორ დავაღწიოთ თავი დაუნდობელი მეტოქეობის ამ წითელ ოკეანეს და როგორ დავდგეთ კონკურენციის მიღმა? როგორ აღმოვაჩინოთ და დავიპყროთ საბაზრო სივრცის ლურჯი ოკეანე, სადაც კონკურენცია არ იარსებებს?

ამ კითხვებზე პასუხის გასაცემად გამოვიყენოთ ერთგვარი სტრატეგიული კანვა — ანალიტიკური მოდელი, რომელსაც ფასეულობის ინოვაციასა და ლურჯი ოკეანეების შექმნაში ცენტრალური ადგილი უკავია.

სტრატეგიული კანვა

სტრატეგიული კანვა ერთდროულად წარმოადგენს ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის შექმნისა და დიაგნოსტიკის ინსტრუმენტს. ის ორ მიზანს ემსახურება. ჯერ ერთი, ასახავს ბაზრის კონკრეტულ სივრცეში არსებულ ვითარებას. ეს საშუალებას გვაძლევს, დავინახოთ, სად დებენ კონკურენტები სახსრებს, რა მახასიათებლები აქვს მოცემულ დარგში კონკურენციის საგნად არსებულ პროდუქტებს, სერვისებსა თუ მიწოდების წყაროებს და რა კონკურენტულ შეთავაზებებს იღებენ კლიენტები ბაზარზე.

2-1 დიაგრამაში მთელი ეს ინფორმაცია გრაფიკული ფორმითაა ასახული. ჰორიზონტალურად განლაგებულია ის ფაქტორები, რომელთა მიხედვითაც მიმდინარეობს კონკურენცია და რომლებშიც ინვესტირება მიმდინარეობს.

ამერიკის შეერთებული შტატების მეღვინეობის დარგის შემთხვევაში შვიდი ძირითადი ფაქტორი იკვეთებოდა. ესენი იყო:

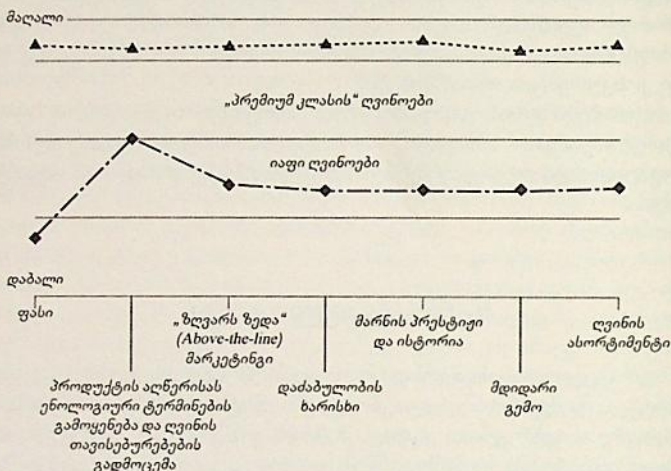
- ერთი ბოთლის ღირებულება;
- ელიტური შეფუთვა, ეტიკეტზე დატანებული მედლებისა თუ ჯილდოების ჩამონათვალი და მხოლოდ სპეციალისტებისთვის გასაგები ენოლოგიური ტერმინოლოგია, რაც ხაზს უსვამს, რომ ღვინის შექმნა მეცნიერება და ხელოვნებაა;

● „ზღვარს ზედა“ მარკეტინგი (Above-the-line marketing), რომელიც გამიზნულია გადატვირთული ბაზრის პირობებში მომხმარებლის გა-

თვითცნობიერების ასამაღლებლად და დისტრიბუტორთა თუ საცალო მოვაჭრეთა დასარწმუნებლად, უპირატესობა მიანიჭონ ღვინის ამ მწარმოებელს;

დიაგრამა 2-1

ამერიკის შეერთებული შტატების მეღვინეობის დარგის სტრატეგიული კანვა 90-იანი წლების ბოლოს



- ღვინის დაძველების ხარისხი;
- ღვინის მარნის პრესტიჟი და ისტორია (მამულებისა და ვენახების ჩამოთვლა და საწარმოს ასაკის მითითება);
- ღვინის გემოს სიმდიდრე, მათ შორის ტანინისა და მუხის გემოც;
- ღვინის ასორტიმენტი, რომელიც მოიცავს ყურძნის ყველა ჯიშს და მყიდველთა ყველა მოთხოვნას — დანყებულ „შარდონეთი“ და „მერლოთი“ თუ სხვა ღვინოებით დამთავრებული.

ყველა ეს ფაქტორი საკვანძოდ ითვლებოდა ღვინის მხოლოდ გურმანებისთვის და მხოლოდ განსაკუთრებული შემთხვევებისთვის განკუთვნილ, უნიკალურ სასმელად პოზიციონირებისთვის.

ასეთი იყო შეერთებული შტატების ღვინის მრეწველობის ბაზრის წრილში დანახული საბაზო სტრუქტურა. ახლა გადავიდეთ სტრატეგიული კანვის ვერტიკალურ ლერძზე, რომელიც გვიჩვენებს კონკურენციის ყველა ამ ძირითადი ფაქტორის შესაბამისად კლიენტებისთვის მიწოდებული შეთავაზებების დონეს. მაღალი მაჩვენებელი მიუთითებს, რომ ამ კონკრეტული ფაქტორის შემთხვევაში კომპანია უფრო მეტს სთავაზობს კლიენტს და, შესაბამისად, უფრო დიდ ინვეს-

ტიციებს ახორციელებს ამ სფეროში. რაც შეეხება პროდუქტის ღირებულებას, მაღალი მაჩვენებელი უფრო მაღალ ფასს გულისხმობს. ახლა შეგვიძლია, გრაფიკში შევიტანოთ ღვინის სხვადასხვა სანარმოო ყველა ფაქტორთან დაკავშირებული მონაცემები და განვსაზღვროთ თითოეული მათგანის სტრატეგიული პროფილი, ანუ ფასეულობის მრუდი. *ფასეულობის მრუდი* სტრატეგიული კანვის ძირითადი შემადგენელია და წარმოადგენს კომპანიის მუშაობის შედარებითი ეფექტიანობის გრაფიკულ გამოსახულებას მოცემულ დარგში არსებული კონკურენციის ფაქტორების გათვალისწინებით.

2-1 დიაგრამა გვიჩვენებს, რომ მართალია, 2000 წელს ამერიკულ მეღვინეობაში ათას ექვსასზე მეტი ღვინის ქარხანა არსებობდა, მყიდველის თვალსაზრისით, მათი ფასეულობების მრუდები პრაქტიკულად იდეალურად ერწყმოდა ერთიმეორეს. კი, დარგში ძალიან ბევრი კონკურენტი იყო, მაგრამ თუ „პრემიუმ კლასის“ ღვინოებს სტრატეგიულ კანვაზე განვათავსებთ, დავინახავთ, რომ, ბაზრის თვალსაზრისით, ყველა მათგანს, ფაქტობრივად, ერთი და იგივე სტრატეგია ჰქონდა. ისინი სთავაზობდნენ მაღალ ფასებს და კონკურენციის ყველა ფაქტორის თვალსაზრისით, შეთავაზების მაღალ დონეს ქმნიდნენ. მათი სტრატეგიული პროფილი დიფერენციაციის კლასიკურ სტრატეგიას შეესაბამებოდა. თუმცა, ბაზრის თვალსაზრისით, ისინი მსგავსი პარამეტრებით განსხვავდებოდნენ ერთმანეთისგან. მეორე მხრივ, იაფ ღვინოებსაც პრაქტიკულად ერთნაირი სტრატეგიული პროფილები აქვს. მათი საფასური დაბალია ისევე, როგორც შეთავაზება კონკურენციის ყველა საკვანძო ფაქტორის მიხედვით. ესენი არიან დაბალი დანახარჯების კლასიკური მოთამაშეები. მეტიც, პრაქტიკულად, ერთნაირად გამოიყურება „პრემიუმ კლასისა“ და იაფი ღვინოების ფასეულობის მრუდებიც. ეს სტრატეგიული ჯგუფები თითქმის ზუსტად იმეორებენ ერთმანეთის სტრატეგიებს და მათ შორის სხვაობა მხოლოდ შეთავაზების დონის სიმალეში მდგომარეობს.

იმისათვის, რომ მსგავს ვითარებაში კომპანია მოგების მკვეთრი ზრდის ტრექტორიით წარიმართოს, კონკურენტებზე სწორება და მათზე ოდნავ მეტის, ოდნავ იაფად მიწოდება საკმარისი არაა. ასეთმა სტრატეგიამ შეიძლება ოდნავ გაზარდოს გაყიდვები, მაგრამ კომპანიას კონკურენციისგან თავისუფალ საბაზრო სივრცეში ვერ გაიყვანს. ვერც მომხმარებელთა ყოვლისმომცველი გამოკვლევა გახსნის გზას ლურჯი ოკეანეებისკენ. ჩვენმა კვლევამ ცხადყო, რომ მომხმარებლებსაც ვერ წარმოუდგენიათ, როგორ შეიძლება კონკურენციით მოუცველი საბაზრო სივრცის შექმნა. ჩვეულებრივ, მათი თვალსაზრისი დადის კარგად ნაცნობ ფორმულამდე — „შემომთავაზეთ

უფრო მეტი, უფრო იაფად“. და ეს მეტი, როგორც წესი, ეხება უკვე არსებულ პროდუქტებს, რომელთაც დარგი უკვე იძლევა.

ინდუსტრიის დარგის სტრატეგიული კანვის ძირეულად შესაცვლელად, სტრატეგიის ორიენტაცია კონკურენტებიდან — ალტერნატივებზე, კლიენტებიდან კი არაკლიენტებზე უნდა გადავიტანოთ.¹ იმისათვის, რომ ფასეულობასა და ხარჯებზე ერთდროულად ვიმუშაოთ, უარი უნდა ვთქვათ კონკურენტებზე სწორების მოძველებულ იდეაზე და თავი დავანებოთ დიფერენცირებასა და დაბალ დანახარჯებს შორის არჩევას. კონკურენტებიდან ალტერნატიულ ვარიანტებსა და არაკლიენტებზე ყურადღების გადატანა სულ სხვა კუთხით დაგანახვებთ ძირითად პრობლემას, რომელზეც დარგის მოთამაშეთა ყურადღებაა კონცენტრირებული და მოგცემთ ფასეულობის ელემენტების რეკონსტრუირების საშუალებას დარგს მიღმა მყოფი მომხმარებლისთვის. ტრადიციული სტრატეგიული ლოგიკა კი პირიქით, იმავე დარგის ფარგლებში გვაიძულებს კონკურენტების გადანყვეტილებებზე უკეთესის ძებნას. შეერთებული შტატების ღვინის ინდუსტრიის შემთხვევაში, მეღვინეები ტრადიციული შეხედულებებით მოქმედებდნენ და ჭარბი რაოდენობით ცდილობდნენ პროდუქტის ფასის შესაბამისი პრესტიჟულობისა და ხარისხის უზრუნველყოფას. ამ სიჭარბემ კიდევ უფრო გაართულა ღვინის მახასიათებლების განსაზღვრის პროცესი, რომელიც მეღვინეების მიერ დადგენილ და ღვინის კონკურსების მიერ განმტკიცებულ გემოს, შაბლონებს ეფუძნებოდა. მეღვინეები, სომელიეები და უბრალოდ გურმანები ერთხმად აღიარებენ, რომ გემოს სიმდიდრე — მისი სტრუქტურის სპეციფიკა და მახასიათებლები, რომლებშიც ნიადაგისა თუ სეზონის უნიკალურობა და მეღვინის ოსტატობა აირეკლება — ხარისხის ტოლფასია.

თუმცა ღვინის მწარმოებელმა ავსტრალიურმა ფირმა Casella Wines-მა ყველა ალტერნატიული ვარიანტი შეისწავლა და ღვინის მრეწველობის წინაშე არსებული პრობლემები სულ სხვა კუთხით დაინახა. ფირმის მესვეურები დაფიქრდნენ — როგორ შეექმნათ უბრალო, არატრადიციული ღვინო, რომელსაც ყველა დალევდა. რატომ? ალტერნატიულ სასმელთა (ლუდის, სპირტიანი სასმელებისა და მზა კოქტეილების, რომლებიც შეერთებულ შტატებში ღვინოზე სამჯერ უფრო დიდი რაოდენობით იყიდება) მოხმარების შესწავლის შემდეგ ფირმამ აღმოაჩინა, რომ ზრდასრულ ამერიკელთა ძირითადი მასა ღვინოს „სულელების“ სასმელად მიიჩნევს. ღვინოს ისინი უცხო და პრეტენზიულ სასმელად მიიჩნევდნენ, მისი არომატის სიმდიდრის აღქმა კი საშუალო მომხმარებლისთვის შეუძლებელი იყო, მიუხედავად იმისა, რომ სწორედ ამაში ცდილობდნენ მწარმოებლები სრულყოფილების მიღწევას. სწორედ ამ ინფორმაციის საფუძველზე დაინახა Casella Wi-

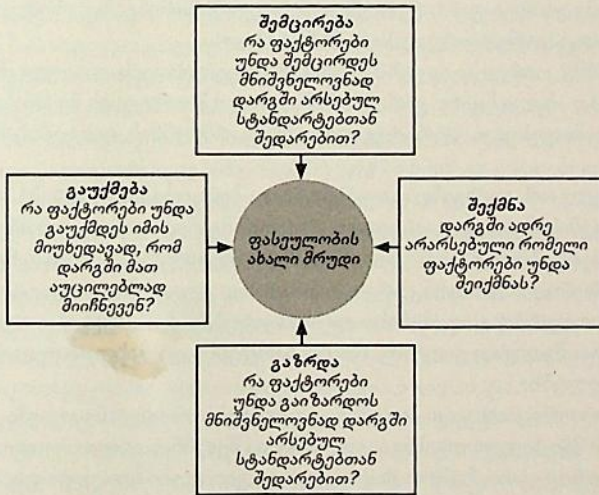
nes-მა, როგორ შეიძლება აშერიკული ღვინის მრეწველობის სტრატეგიის შეცვლა და ლურჯი ოკეანის შექმნა. ამისათვის კომპანიამ განახორციელა ლურჯი ოკეანეების საფუძველში ჩადებული ანალიზის მეორე ძირითადი ნაირსახეობა: ოთხი მოქმედების მოდელი.

ოთხი მოქმედების მოდელი

ფასეულობების ახალ მრუდზე მუშაობისას მყიდველისთვის ფასეულობის ელემენტების რეკონსტრუირების მიზნით ჩვენ შევქმენით ოთხი მოქმედების მოდელი. როგორც 2-2 დიაგრამა გვიჩვენებს, დიფერენციაციასა და დაბალ დანახარჯებს შორის კომპრომისის დასაწგრევად და ფასეულობების ახალი მრუდის შესაქმნელად პასუხი უნდა გაეცეს მოცემული დარგისთვის დამახასიათებელ სტრატეგიულ ლოკასა და ბიზნესმოდელთან დაკავშირებულ ოთხ ძირითად კითხვას:

დიაგრამა 2-2

ოთხი მოქმედების მოდელი



- რა ფაქტორები უნდა გაუქმდეს იმის მიუხედავად, რომ დარგი მათ თავისთავად ცხადად და აუცილებლად მიიჩნევენ?
- რა ფაქტორები უნდა შემცირდეს მნიშვნელოვნად დარგში არსებულ სტანდარტებთან შედარებით?

- რა ფაქტორები უნდა გაიზარდოს მნიშვნელოვნად დარგში არსებულ სტანდარტებთან შედარებით?
- დარგში ადრე არარსებული რომელი ფაქტორები უნდა შეიქმნას?

პირველი კითხვა დაგაფიქრებთ, უარი თქვათ თუ არა ისეთ ფაქტორებზე, რომლებიც ხანგრძლივი დროის განმავლობაში იყო თქვენს დარგში კონკურირების საგანი. ზოგჯერ ეს ფაქტორები თავისთავად ცხადად აღიქმება მიუხედავად იმისა, რომ შეიძლება არანაირი ფასეულობა არ ჰქონდეთ, ან სულაც მავნე იყოს. ხშირად მყიდველი სულ სხვა ფაქტორების დაფასებას იწყებს, მაგრამ ბენჩმარკინგზე გადართული კომპანიები არანაირად არ რეაგირებენ და ვერ ამჩნევენ ცვლილებებს.

მეორე კითხვა გაგვარკვევს, რა პროდუქტები ან სერვისები რთულდება ზედმეტად კონკურენტებთან პაექრობის პროცესში. ასეთ ვითარებაში კომპანიები ზედმეტ მომსახურებას სთავაზობენ მომხმარებელს და მნიშვნელოვნად ზრდიან ხარჯებს — თუმცა არანაირ უკუგებას არ იღებენ.

მესამე კითხვა უარს გვათქმევინებს კომპრომისებზე, რომლებზე ნასვლასაც დარგი აიძულებს მომხმარებელს.

მეოთხე კითხვა კი დაგეხმარებათ მყიდველისთვის ფასეულობათა სრულიად ახალი წყაროების პოვნაში, ახალი მოთხოვნის შექმნასა და დარგში მიღებული სტრატეგიული ფასნარმოქმნის სისტემის შეცვლაში.

პირველ ორ კითხვაზე (გაუქმებისა და შემცირების შესახებ) პასუხის გაცემის შემდეგ დაინახავთ, როგორ შეამციროთ დანახარჯები კონკურენტებთან შედარებით. ჩვენმა კვლევამ უჩვენა, რომ მენეჯერების მიერ დარგში კონკურენციის საგნად აღიარებული ფაქტორების მეთოდურად გაუქმებისა და შემცირების შემთხვევები ძალიან იშვიათია. შედეგად ვიღებთ მზარდ ხარჯებსა და ჩახლართულ ბიზნესმოდელებს.

ბოლო ორი კითხვა კი პირიქით, გვიჩვენებს, როგორ შეიძლება გაიზარდოს მყიდველისთვის ფასეულობა და შეიქმნას ახალი მოთხოვნა.

ერთი სიტყვით, ზემოთ ჩამოთვლილი კითხვები ნათელყოფს, როგორ შეიძლება ალტერნატიულ დარგებში მყიდველისთვის ფასეულობების ელემენტების რეკონსტრუირება, მისთვის სრულიად ახალი შესაძლებლობების შეთავაზება და ამავდროულად დაბალი ხარჯების სტრუქტურის შენარჩუნება. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია შექმნისა და გაუქმების ღონისძიებები, რომლებიც აიძულებს კომპანიას,

არსებული კონკურენციის პირობებში არ შემოიფარგლოს ფასეულობათა მაქსიმიზებისკენ მიმართული ქმედებებით. გაუქმება და შექმნა კომპანიებს ფაქტორების დამოუკიდებლად შეცვლისკენ უბიძგებს, რაც არააქტიუალურს ხდის კონკურენციის დამკვიდრებულ წესებს.

თქვენი დარგის სტრატეგიული კანვის მიმართ ოთხი მოქმედების მოდელის გამოყენებისას, სრულიად ახალი რაკურსით დანახავთ ძველ, საყოველთაოდ მიღებულ ჭეშმარიტებებს. ასე მოხდა შეერთებული შტატების მეღვინეობის შემთხვევაშიც: კომპანია Casella Wines-მა ხსენებული ოთხი მოქმედების ჩარჩოებში აზროვნებით, დარგში დამკვიდრებულ ლოგიკაზე უარის თქმით და ალტერნატიულ ვარიანტებსა და არაკლიენტებზე ყურადღების გამახვილებით შექმნა ღვინო (yellow tail-ი), რომლის სტრატეგიული პროფილი კონკურენციის მიღმა აღმოჩნდა და რომელმაც ლურჯი ოკეანე წარმოშვა. ღვინის ღვინოდ შეთავაზების ნაცვლად, Casella Wines-მა შექმნა წვეულებებისთვის ზედგამოჭრილი სასმელი, რომელსაც დალევდნენ როგორც ლუდისა და კოქტილების მსმელები, ასევე ღვინის მოყვარულებიც. სულ რაღაც ორი წლის განმავლობაში ეს საყოველთაო სასმელი (yellow tail-ი) ყველაზე უფრო სწრაფად მზარდი ბრენდი გახდა ავსტრალიისა და ამერიკის მეღვინეობის ისტორიაში. მალე ამ პროდუქტმა უკან ჩამოიჭოვა იტალიური და ფრანგული ღვინოები და შეერთებულ შტატებში იმპორტირებულ ძირითად ღვინოდ გადაიქცა. 2003 წლის აგვისტოსთვის yellow tail-ი ყველაზე პოპულარული იყო ამერიკაში 750-მილილიტრიან ბოთლებში ჩამოსხმულ ნითელ ღვინოებს შორის და კალიფორნიულ სახეობებზე უფრო ხშირად იყიდებოდა. 2003 წელს (yellow tail-ის) გაყიდვების საშუალო რაოდენობამ 4,5 მილიონი ბოთლი შეადგინა. ღვინის მსოფლიო ბაზარი გადაესებული იყო, მაგრამ (yellow tail-ის) მწარმოებლები ძლივს ასწრებდნენ მოთხოვნის დაკმაყოფილებას. დღეს, ათი წლის შემდეგ, yellow tail-ი ორმოცდაათზე მეტ ქვეყანაში იყიდება და მსოფლიო მასშტაბით 2,5 მილიონი ჭიქა ისმება ყოველდღიურად. ბოლო ათწლეულში ის ღვინის ინდუსტრიის ერთ-ერთ ყველაზე უფრო ძლიერ ბრენდად გადაიქცა.²

მეტიც, იქ, სადაც ღვინის მსხვილი მწარმოებლები ათწლეულების მანძილზე ახორციელებდნენ ინვესტიციებს მარკეტინგში ძლიერი ბრენდის შესაქმნელად, yellow tail-მა ერთი ნახტომით გადაუსწრო სოლიდურ კონკურენტებს და საამისოდ არც პროდუქტის ნახალისების კამპანია დაუწყია, არც მასმედია გამოუყენებია და არც სამომხმარებლო რეკლამისთვის მიუმართავს. კომპანიამ კონკურენტებს კი არ მოჰპარა გაყიდვები — არამედ, უბრალოდ, ბაზარი გააფართოვა. yellow tail-მა ბაზარზე მოიყვანა ისინი, ვინც მხოლოდ

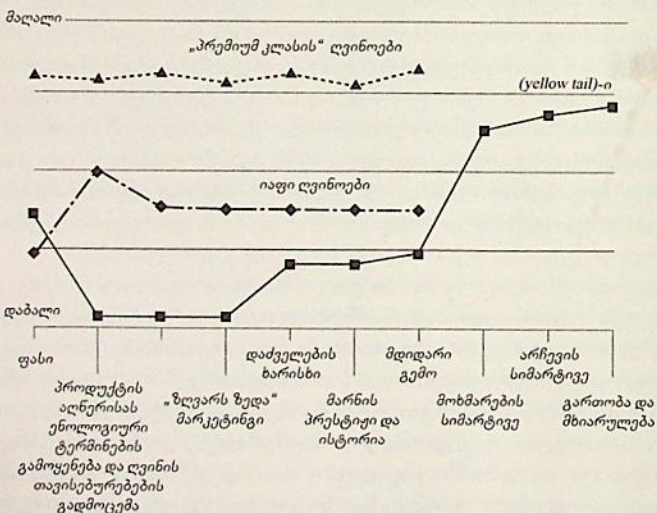
ლუდსა და კოქტილებს სვამდა. მეტიც, სუფრის ღვინოების ახალბედა მომხმარებლებმა უფრო ხშირად იწყეს ღვინის სმა; იაფი ღვინოების მომხმარებლებმა ერთი საფეხურით მაღლა აიწიეს, ძვირფასი ღვინის მოყვარულები კი მინაზე დაეშვნენ, რომ (yellow tail)-ის მყიდველები გამხდარიყვნენ.

2-3 დიაგრამაში ნაჩვენებია, როგორ განაპირობა ოთხმა მოქმედებამ შეერთებული შტატების ღვინის მრეწველობაში არსებული კონკურენციიდან გამოსვლა. აქ შეგვიძლია (yellow tail)-ის ლურჯი ოკეანის სტრატეგია გრაფიკულად შევადაროთ შეერთებულ შტატებში ერთმანეთთან მოპაექრე ათას ექვსასზე მეტ ღვინის სანარმოს. როგორც დიაგრამა გვიჩვენებს, (yellow tail)-ის ფასეულობის მრუდი ძირეულად განსხვავდება სხვა მრუდებისგან. Casella Wines-მა განახორციელა ოთხივე მოქმედება (გააუქმა, შეამცირა, გაზარდა და შექმნა) და სანაცვლოდ შექმნა კონკურენციისგან თავისუფალი საბაზრო სივრცე, რომელმაც სულ რაღაც ორ წელიწადში ძირეულად შეცვალა ამერიკის შეერთებული შტატების ღვინის მრეწველობა.

ალტერნატიულ ვარიანტებსა (ლუდსა და კოქტილებზე) და არაკლიენტებზე ყურადღების გამახვილებით კომპანია Casella Wi-

დიაგრამა 2-3

(yellow tail)-ის სტრატეგიული კანვა



nes-მა ამერიკის შეერთებული შტატების ღვინის წარმოებაში შექმნა სამი ახალი ფაქტორი (მოხმარების სიმარტივე, არჩევის სიმარტივე, გართობა და მხიარულება) და გააუქმა ან შეამცირა ყველა დანარჩენი ფაქტორები. Casella Wines-ის დაკვირვებით, მრავალი ამერიკელი იმის გამო არ სვამდა ღვინოს, რომ მის გემოსთან შეჩვევა უჭირდა. ლუდი და მზა კოქტილები კი უფრო ტკბილი და, შესაბამისად, უფრო ადვილად დასალევი იყო. ამიტომაც (yellow tail)-ი ღვინის მახასიათებლების სრულიად ახლებურ შეხამებას წარმოადგენს და საკმაოდ მარტივი გემოთი გამოირჩევა, რომელიც ალკოჰოლური სასმელების მოყვარულთა უმეტესობას მოეწონა. ლუდისა და მზა კოქტილების მსგავსად, ეს ღვინო დასალევად სასიამოვნოა და მის გემოს მკაფიოდ გამოხატული ხილის არომატი დაჰკრავს. ხილის ტკბილი გემო საამოდ აგრილებს სასას და მომხმარებელს მომდევნო ჭიქის უყოყმანოდ დალევისკენ უბიძგებს. შედეგად, შეიქმნა ღვინო, რომელიც ადვილი დასალევია და რომლის სათანადოდ შეფასებასაც განსაკუთრებული ექსპერტიზა არ სჭირდება.

ხილის უბრალო სიტკბოს დამატების პარალელურად (yellow tail)-მა მკვეთრად შეამცირა, ან სულაც უარყო ის ფაქტორები (ტანინიანობა, მუხის გემო, გემოს სიმდიდრე, დაძველება), რომლებიც ღვინის მრეწველობაში მეტოქეობის საგანს წარმოადგენდა როგორც იაფი, ასევე „პრემიუმ კლასის“ ღვინოების წარმოებისას. ღვინის დაძველების აუცილებლობის გაქრობასთან ერთად, გაქრა ამისათვის ამოქმედებული სამუშაო კაპიტალის საჭიროებაც, რამაც საგრძნობლად დააჩქარა წარმოებული პროდუქტის უკუგება. სხვა მწარმოებლები მკაცრად აკრიტიკებდნენ (yellow tail)-ს, რადგან მიიჩნევდნენ, რომ ხილის ტკბილი გემო მნიშვნელოვნად ვნებს ღვინის ხარისხს და ხელს უშლის ადამიანებს კარგი ღვინისა და მელვინეთა ძველი ხელოვნების დაფასებაში. შესაძლოა, ასეცაა, მაგრამ ფაქტია, რომ (yellow tail)-ი ყველა ყაიდის მომხმარებელმა მოიწონა.

შეერთებულ შტატებში საცალო მოვაჭრეები მყიდველებს ღვინის ფართო არჩევანს სთავაზობდნენ, მაგრამ მასობრივ მომხმარებელს ასეთი დიდი ასორტიმენტი აბნევდა. ბოთლები ერთმანეთს ჰგავდა, ეტიკეტებზე დატანილ ტექსტებში მხოლოდ მცოდნეებისა და კოლექციონერებისთვის გასაგები ენოლოგიური ტერმინები ჭარბობდა, ასორტიმენტი კი იმდენად დიდი იყო, რომ საცალო მოვაჭრეები თავადაც დიდ სირთულეებს აწყდებოდნენ, როცა თავგზააბნეული კლიენტებისთვის ღვინის შერჩევას ცდილობდნენ. გარდა ამისა, ბოთლებით გადაჭედილი რიგები მოტივაციას უკარგავდა მომხმარებელს და საშუალო მყიდველს არჩევანის სისწორეში დაეჭვებას აიძულებდა.

არჩევანის გამარტივებით (yellow tail)-მა მთელი სურათი შეცვალა. Casella Wines-მა მკვეთრად შეამცირა შეთავაზებული ღვინოების რაოდენობა და შექმნა მხოლოდ ორი სახეობა — თეთრი „მარდონე“ (ყველაზე პოპულარული თეთრი ღვინო აშშ-ში) და წითელი — „შირაზი“. ბოთლებზე ტექნიკური ჟარგონების ნაცვლად გაჩნდა თვალში საცემი, უბრალო და არატრადიციული ეტიკეტი — შავ ფონზე ყვითელ-ნარინჯისფერი კენგურუს გამოსახულებით. ბოთლებისთვის განკუთვნილი ყუთებიც ხასხასა ტონებში იყო გაფერადებული, გვერდებზე კი მსხვილი ასოებით ეწერა მარკის დასახელება. ასეთ გაფორმებას ორმაგი დატვირთვა ჰქონდა — იქცევდა ყურადღებას და თან ხაზს უსვამდა ღვინის ხელმისაწვდომობასა და უბრალოობას.

Casella Wines-მა მომხმარებლისთვის არჩევნის კიდევ უფრო გასამარტივებლად საცალო მაღაზიების გამყიდველები (yellow tail)-ის „ელჩებად“ აქცია და მათ ავსტრალიის ცენტრალური რეგიონების მცხოვრებელთათვის დამახასიათებელი ქუდები და სანჯიმოები დაურიგა. საფირმო ტანსაცმლითა და „გამარტივებული“ ღვინით სტიმულირებული გამყიდველები ყველა კლიენტს (yellow tail)-ის ყიდვას ურჩევდნენ. ერთი სიტყვით, (yellow tail)-ის გაყიდვა კარგ გასართობად ექცათ.

სწორედ შეთავაზების სიმარტივემ (რაც მხოლოდ ორი სახეობის, თეთრი და წითელი ღვინის გაყიდვაში გამოიხატებოდა) განსაზღვრა Casella Wines-ის ბიზნესმოდელი. სანჯიმოებში შენახვის ხანგრძლივობის შემცირებას საქონელბრუნვის ზრდა და სანჯიმოს ხარჯების შემცირება მოჰყვა. კომპანიის მესვეურები დარგში დამკვიდრებულ ყველა წესს არღვევდნენ. Casella Wines-მა პირველმა დაიწყო თეთრი და წითელი ღვინის ერთნაირ ბოთლებში ჩამოსხმა, რამაც კიდევ უფრო გაამარტივა წარმოებისა და შესყიდვის, შემდგომში კი დახლებზე საქონლის განთავსების პროცესიც.

მთელ მსოფლიოში მეღვინეები სიამაყით წარმოაჩენდნენ ღვინოს, როგორც ხანგრძლივი ისტორიისა და დიდი ტრადიციების მქონე დახვეწილ სასმელს, რაც შეერთებული შტატების მიზნობრივ ბაზარზეც აისახა: მას საშუალოზე მაღალი შემოსავლის მქონე განათლებული სპეციალისტები შეადგენდნენ. ამიტომაც პროდუქტის რეკლამირებისას ძირითადი აქცენტი მარნისა თუ ვენახების ისტორიასა და ღვინის მიერ მოპოვებულ ჯილდოებზე კეთდებოდა. ბუნებრივია, ამერიკის უმსხვილესი საწარმოების ზრდის სტრატეგიებიც ბაზრის ზედა ფენისკენ იყო მიმართული და ამ იმიჯის გასაძლიერებლად, ბრენდის რეკლამაში მრავალი მილიონი დოლარი იხარჯებო-

და. მაგრამ (yellow tail)-ის მწარმოებლებმა ყურადღება ლუდისა და მზა კოქტილების მომხმარებლებზე გაამახვილეს და აღმოაჩინეს, რომ ამგვარი ელიტური იმიჯი არათუ დადებითად ზემოქმედებს ფართო მასებზე, არამედ აფრთხობს კიდევ მათ. ამიტომაც Casella Wines-მა ყველა კავშირი განყვიტა ტრადიციებთან და შექმნა პროდუქტი, რომელშიც ჩაქსოვილია ავსტრალიური კულტურის ყველა დადებითი თვისება: სითამამე, უშუალობა, გართობისა და თავგადასავლების სიყვარული. ხელმისაწვდომობა კომპანიის მანტრად იქცა: „დიადი ქვეყნის არსი... ავსტრალია“ — ავსტრალიას ღვინის ქვეყნის იმიჯი არასოდეს ჰქონია. (yellow tail)-ის ლოგოში მთავრული ასოების არარსებობა და ხასხასა ტონებში გაფერადებული კენგურუს გამოსახულება ადამიანებს ამ ქვეყნის მოტივების ღიმილის მომგვრელ ანარეკლად მოეგლინა. ეტიკეტებზე მარნებისა და ვენახების ხსენებაც კი არ იყო. უბრალოდ, მწარმოებლები გვპირდებოდნენ, რომ ღვინო ავსტრალიურ კენგურუსავით ამოხტებოდა ქიქიდან.

შედეგად, (yellow tail)-ი ალკოჰოლური სასმელების მომხმარებელთა ფართო ფენამ მოიწონა. ფასეულობის ასე მკვეთრად გაზრდის შემდეგ (yellow tail)-ის მწარმოებლებმა პროდუქტის ფასიც ასწიეს და თითო ბოთლის გაყიდვა 6,99 აშშ დოლარად დაიწყო, რაც იმხანად იაფ ღვინოებზე ორჯერ ძვირი იყო. ღვინის დახლებზე პირველად გამოჩენის დღიდან — 2001 წლის ივლისიდან — გაყიდვები სულ უფრო და უფრო იზრდება. დღეს (yellow tail)-ი შეერთებულ შტატებში 7,49 დოლარი ღირს.

გაუქმება-შემცირება-გაზრდა-შექმნის ცხრილი

ლურჯი ოკეანეების შექმნისათვის მესამე უმნიშვნელოვანესი ინსტრუმენტიც არსებობს. ესაა გაუქმება-შემცირება-გაზრდა-შექმნის ცხრილი (იხ. დიაგრამა 2-4). ის საჭიროა ოთხი მოქმედების მოდელის შემდგომი განვითარებისთვის და კომპანიებს არა მხოლოდ ოთხი კითხვის დასმას, არამედ, ფასეულობათა ახალი მრუდის შექმნის მიზნით, ოთხივე მიმართულებით *კონკრეტული ნაბიჯების* გადადგმასაც აიძულებს. სისტემა უბიძგებს კომპანიებს, შეავსონ ცხრილი ცალკეული ფაქტორების გაუქმებასა თუ შემცირებასთან, აგრეთვე გაზრდასა და შექმნასთან დაკავშირებული ქმედებებით, რითაც მყისიერად ანიჭებს ოთხ უპირატესობას:

ღიაბრამა 2-4

გაუქმება-შემცირება-გაზრდა-შექმნის ცხრილი:
(yellow tail)-ის შემთხვევა

გაუქმდა	გაიზარდა
<p>ენოლოგიური ტერმინოლოგია და თავისებურებები</p> <p>დაძველების ხარისხი</p> <p>„ზღვარს ზედა“ მარკეტინგი</p>	<p>იაფი ღვინოების ფასი</p> <p>საცალო ვაჭრობის მალაზიების მონაწილეობა</p>
შემცირდა	შექმნა
<p>გემოს სიმდიდრე</p> <p>ღვინის ასორტიმენტი</p> <p>მარნის პრესტიჟულობა</p>	<p>მარტივი მოხმარება</p> <p>მარტივი არჩევანი საცალო მალაზიების თანადგომის ჩათვლით</p> <p>გართობა და თავგადასავლების სიყვარული</p>

● აიძულებს ერთდროულად მიაღწიოს დიფერენციაციასაც და დაბალ დანახარჯებსაც და არღვევს „ფასეულობა-დანახარჯის“ კომპრომისს.

● მყისიერად გამოავლენს იმ კომპანიებს, რომლებიც მხოლოდ ზრდითა და შექმნით არიან დაკავებული, რაც ზრდის მათ ხარჯებს და, ხშირ შემთხვევაში, ზედმეტად ართულებს პროდუქტებსა და სერვისებს. ასეთი სურათი ბევრ ორგანიზაციაში შეინიშნება.

● ამ სისტემას ადვილად უღებენ ალღოს ყველა დონის მენეჯერები და აქტიურად ერთვებიან მისი რეალიზების პროცესში.

● ცხრილის შევსება რთული ამოცანაა, რაც აიძულებს კომპანიებს, გულდასმით შეისწავლონ მოცემულ დარგში მეტოქეობის ყველა ფაქტორი და გამოავლინონ კონკურენციის პროცესში გაუცნობიერებლად გამოთქმული ვარაუდები.

2-5 დიაგრამაზე გამოსახულია Cirque du Soleil-ის გაუქმება-შემცირება-გაზრდა-შექმნის ცხრილი. ჩვენ შეგვიძლია, კიდევ ერთხელ დავინახოთ, როგორ მოქმედებს ეს ინსტრუმენტი და რისი გამოვლენა შეგვიძლია მისი დახმარებით. უნდა შეგახსენოთ, რომ შეიძლება უმტკივნეულოდ გაუქმდეს ან შემცირდეს დარგის მრავალი კონკურენტული ფაქტორი, რომელთა მიხედვითაც, ხანგრძლივი დროის განმავლობაში მეტოქეობა მიმდინარეობდა. Cirque du Soleil-ის შემთხვევაში გაუქმდა ტრადიციული ცირკებისთვის დამახასიათებელი

ისეთი ფაქტორები, როგორცაა, მაგალითად, ნომრები ცხოველების მონაწილეობით, ცირკის ვარსკვლავთა მონვევა და რამდენიმე არენაზე ერთდროული გამოსვლა. ტრადიციულ საცირკო ინდუსტრიაში ეს ფაქტორები დიდი ხნის განმავლობაში ბუნებრივად მიიჩნეოდა. არავის შეუტანია ეჭვი მათ აქტუალურობაში. თუმცა წარმოდგენები ცხოველების მონაწილეობით საზოგადოების სულ უფრო მზარდ უკმაყოფილებას იწვევდა. მეტიც, ეს ნომრები ძალიან ძვირად ღირებულა, რადგან მათ მოსამზადებლად საჭიროა არა მხოლოდ ცხოველის ყიდვა, არამედ მისი წერთნის, სამედიცინო მომსახურების, შენახვის, დაზღვევისა და გადაზიდვის ხარჯების დაფარვაც.

ღიაბრამა 2-5

გაუქმება-შემცირება-გაზრდა-შექმნის ცხრილი: Cirque du Soleil-ის შემთხვევა

<p>გაუქმდა</p> <p><i>ვარსკვლავთა მონვევა</i></p> <p><i>ცხოველთა შოუები</i></p> <p><i>წარმოდგენებზე ვაჭრობა</i></p> <p><i>ერთდროულად რამდენიმე არენაზე გამოსვლა</i></p>	<p>გაიზარდა</p> <p><i>წარმოდგენის ადგილის უნიკალურობა</i></p>
<p>შემცირდა</p> <p><i>მხიარულება და იუმორი</i></p> <p><i>ალგ ზნება და საფრთხის შეგრძნება</i></p>	<p>შეიქმნა</p> <p><i>თემა</i></p> <p><i>დაბეწილი გარემო</i></p> <p><i>დადგმების მრავალფეროვნება</i></p> <p><i>სხვა ტიპის მუსიკა და ცეკვები</i></p>

იგივე მდგომარეობა იყო ცირკის ვარსკვლავების მიმართაც. მიუხედავად იმისა, რომ საცირკო ინდუსტრია მათ ყოველთვის დიდი ენთუზიაზმით იწვევდა, კინოვარსკვლავებისგან განსხვავებით, მაყურებლისთვის ამ, ეგრეთ წოდებული, ვარსკვლავების გამოსვლა რაიმე დიდ მოვლენას სულაც არ წარმოადგენდა. გარდა ამისა, ეს ფაქტორიც დიდ ხარჯებს მოითხოვდა, პუბლიკაზე კი დიდად ვერ ზემოქმედებდა. წარსულს ჩაჰბარდა სამ არენაზე ერთდროული გამოსვლებიც: მათი ყურებისას ადამიანები ზედმეტად ნერვიულობდნენ

და გამუდმებით გადაჰქონდათ მზერა ერთი სანახაობიდან მეორეზე. გარდა ამისა, ასეთ წარმოდგენებს ბევრი გამომსვლელი ესაჭიროებოდა, რაც ასევე ზრდიდა ხარჯებს.

ყარგი სტრატეგიის სამი მახასიათებელი

Cassela Wines-მა, ისევე როგორც Cirque du Soleil-მა, შეძლო უნიკალური, ყველასგან გამორჩეული ფასეულობის მრუდის შექმნა, რასაც შედეგად ლურჯი ოკეანის აღმოჩენა მოჰყვა. როგორც სტრატეგიული კანვა გვიჩვენებს (yellow tail)-ის ფასეულობის მრუდი ერთ რამეზეა ფოკუსირებული და კომპანია ძალისხმევას კონკურენციის ყველა საკვანძო ფაქტორზე არ ანანილებს. მისი ფასეულობების მრუდი ძირეულად განსხვავდება სხვა მოთამაშეთა მაჩვენებლებისგან. ეს იმის შედეგია, რომ კომპანიამ კონკურენტებზე სწორების ნაცვლად, ალტერნატიულ ვარიანტებს მიანიჭა უპირატესობა. (yellow tail)-ის დევიზი მკაფიო და ცხადი იყო — მოსალხენი, უბრალო ღვინო, რომლითაც მომხმარებელი ყოველდღიურად ისიამოვნებს.

თუკი ლურჯი ოკეანის ეფექტიან სტრატეგიას, (yellow tail)-ის სტრატეგიის მსგავსად, ფასეულობის მრუდში ავსახავთ, დავინახავთ კიდევ სამ დამატებით თავისებურებას: ფოკუსს, დივერგენციას და მიმზიდველ დევიზს. ამ თავისებურებების გარეშე კომპანიის სტრატეგია შეიძლება ჩახლართული და ბუნდოვანი გახდეს და მისი განხორციელება დიდი ხარჯების გარეშე რთული იქნება. ფასეულობის ახალი მრუდის შესაქმნელად ოთხივე მოქმედება ისე უნდა წარმართოს, რომ საბოლოო ჯამში ჩამოყალიბებულ სტრატეგიას ასეთი მახასიათებლები ჰქონდეს. ეს სამი თვისება ერთგვარი ლაკმუსის ქალაქია, რომლითაც ლურჯი ოკეანის იდეის კომერციული სიცოცხლისუნარიანობის შემოწმება შეიძლება.

ავიაკომპანია Southwest Airlines-ის სტრატეგიული პროფილი თვალნათლივ გვიჩვენებს, როგორ წარმოშობს ფასეულობის ინოვაციის ხარჯზე ეს სამი თავისებურება კომპანიის ეფექტიან სტრატეგიას მცირემანძილიანი ავიაგადაზიდვების დარგის გარდაქმნის კუთხით (იხ. დიაგრამა 2-6). კომპანია Southwest Airlines-მა შექმნა ლურჯი ოკეანე და კლიენტები ავიატრანსპორტის სისწრაფესა და ავტოტრანსპორტის ეკონომიურობასა თუ მოქნილობას შორის რთული არჩევანის საჭიროებისაგან გაათავისუფლა. ამისათვის Southwest Airlines-მა კლიენტებს შესთავაზა სწრაფი ტრანსპორტი, რომელიც ამავდროულად ხშირადაც მიდი-მოდის, მოქნილი გრაფიკიც აქვს და უამრავი მომხმარებლისთვის მიმზიდველი ტარიფებიც. ავიაგადაზიდვების დარგში არსებული კონკურენციის ზოგი ფაქტორის გაუქმებითა თუ

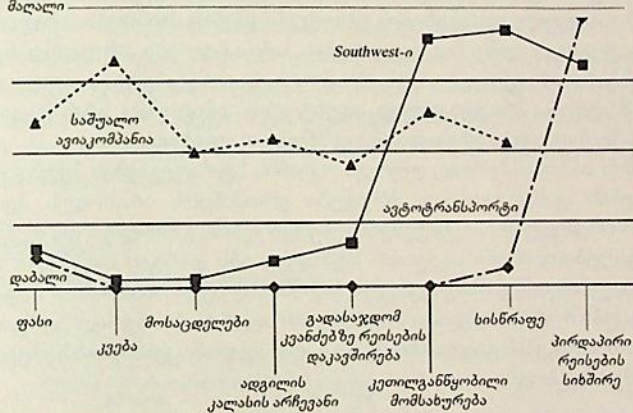
შემცირებით და ზოგი ფაქტორის მნიშვნელობის გაძლიერებით თუ ალტერნატიული დარგებიდან გადმოღებული ახალი ფაქტორების შექმნით, Southwest Airlines-მა მცირედანახარჯიან ბიზნესმოდელებზე დაყრდნობით შეძლო საჰაერო ტრანსპორტის მომხმარებლებისთვის უაღრესად სასარგებლო სერვისის შეთავაზება და ფასეულობის მკვეთრად გაზრდა.

სტრატეგიულ კანვაზე Southwest Airlines-ის ფასეულობის მრუდი მკვეთრად განსხვავდება კონკურენტების მრუდებისგან. კომპანიის სტრატეგია ლურჯი ოკეანის მიმზიდველი სტრატეგიის სანიშნო მაგალითს წარმოადგენს.

ღიაბრამა 2-6

Southwest Airlines-ის სტრატეგიული კანვა

მაღალი



ფოკუსი

ფოკუსი ყველა კარგ სტრატეგიას აქვს, და სტრატეგიის პროფილი ან ფასეულობის მრუდი აუცილებლად უნდა მიუთითებდეს მის არსებობაზე. Southwest Airlines-ის სტრატეგიას თუ დავაკვირდებით, მცხვე შევნიშნავთ, რომ კომპანია მხოლოდ სამ ფაქტორზე აკეთებს აქცენტს. ესენია: კეთილგანწყობილი მომსახურება, სისწრაფე და პირდაპირი რეისების სიხშირე. ამ სამ მიმართულებაზე ფოკუსირებით Southwest Airlines-მა შეძლო ისეთი ფასების დაწესება, რომლებიც ავტომობილთა ტრანსპორტირების ხარჯებთან შედარებითაც კი მოგებიანია. სამაგიეროდ, კომპანიამ უარი თქვა კვებაში, მოსაცდელ დარბაზებსა და სხვადასხვა კლასის ადგილებში ინვესტირებაზე. კონკურენტები კი პირიქით, უზარმაზარ თანხებს აბანდებენ იმ ფაქტორებში, რომელთა

მიხედვითაც მიმდინარეობს დარგში კონკურენცია და ამიტომაც ბევრად უფრო უჭირთ ისეთივე ფასების შეთავაზება, როგორსაც მომხმარებელს Southwest Airlines-ი სთავაზობს. ერთდროულად ყველა ფაქტორში ინვესტირებით ეს კომპანიები კონკურენტთა მიერ გადადგმულ ნაბიჯებზე დამოკიდებულს ხდიან საკუთარ ქმედებებს. შედეგად მაღალი დანახარჯების მქონე ბიზნესმოდელებს ვიღებთ.

ღივრგენცია

თუკი კომპანია კონკურენტების ქმედებებზე რეაგირებს და მხოლოდ ამის მიხედვით აგებს საკუთარ სტრატეგიას, ამგვარი სტრატეგია კარგავს უნიკალურობას. ამას სხვადასხვა ავიაკომპანიის თვითმფრინავთა მენიუების მსგავსება და ბიზნესკლასის მგზავრთა მოსაცდელი დარბაზების ერთფეროვნებაც მოწმობს. ამიტომაც სტრატეგიულ კანვაზე რეაგირების სტრატეგიებს, როგორც წესი, ერთნაირი პროფილები აქვს. Southwest-ის კონკურენტთა ფასეულობის მრუდები პრაქტიკულად იდენტურია, ამიტომაც სტრატეგიულ კანვაზე შეიძლება ერთი და იმავე მრუდით აისახოს.

ამის საპირისპიროდ, ლურჯი ოკეანის სტრატეგიების მქონე კომპანიების ფასეულობათა მრუდები ერთმანეთს არასოდეს ჰგავს. ოთხი მოქმედების — გაუქმების, შემცირების, გაზრდისა და შექმნის საშუალებით, ისინი საკუთარ სტრატეგიებს დარგის საშუალო მაჩვენებლებისგან განსხვავებულს ხდიან. ასე იქცა Southwest-ი პატარა ქალაქებს შორის პირდაპირი ფრენების სფეროს პიონერად. ადრე ასეთი მარშრუტების გავლა მხოლოდ გადასაჯდომი კვანძების საშუალებით შეიძლებოდა.

მიმზიდველი დევიზი

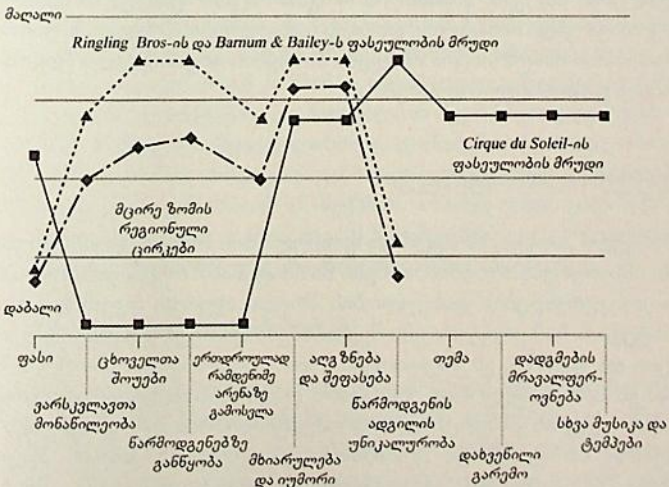
კარგ სტრატეგიას ყოველთვის მკაფიო და მიმზიდველი დევიზი აქვს. „თვითმფრინავის სისწრაფე ავტომობილით მგზავრობის ფასად — როცა გენებოთ“. ასეთია Southwest Airlines-ის მთავარი ლოზუნგი — ან, ყოველ შემთხვევაში, შეიძლებოდა, ასეთი ყოფილიყო. რისი თქმა შეუძლიათ ამის პასუხად კონკურენტ კომპანიებს? ყველაზე გამოცდილი სარეკლამო სააგენტოებიც კი ვერ აქცევენ უფრო მიმზიდველად საქმლის ერთფეროვან მენიუებს, სამგზავრო ადგილების კლასის ერთნაირ არჩევანს, სტანდარტული მომსახურების მქონე მოსაცდელ დარბაზებს და არც ისე სწრაფ და ძვირ ტრანსპორტირებას. კარგმა დევიზმა არა მხოლოდ მკაფიო გზავნილი უნდა გაუგზავნოს ადრესატს, არამედ უნდა შეიცავდეს შესათავაზებელი პროდუქტის თუ მომსახუ-

რების სწორ რეკლამასაც. წინააღმდეგ შემთხვევაში მომხმარებლები დაკარგავენ კომპანიის მიმართ ინტერესსა და ნდობას. საერთო ჯამში, სტრატეგიის ეფექტიანობისა და სიძლიერის შესაფასებლად, საკმარისია ნახოთ, აქვს თუ არა კომპანიას დამაჯერებელი და რეალობის ამსახველი დევიზი.

როგორც დიაგრამა 2-7 გვიჩვენებს, ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის განმსაზღვრელ სამ კრიტერიუმს (მხედველობაში გვაქვს ფოკუსი, დივერგენცია და დევიზი) Cirque du Soleil-ს სტრატეგიული პროფილიც შეესაბამება. Cirque du Soleil-ს სტრატეგიული კანვა საშუალებას გვაძლევს, კომპანიის სტრატეგიული პროფილის გრაფიკული გამოსახულება ძირითადი კონკურენტების პროფილებს შევადაროთ. კანვა თვალნათლივ გვიჩვენებს, რა ძლიერ გადაიხარა Cirque du Soleil საცირკო ინდუსტრიის ტრადიციული ლოგიკისგან. სურათზე მოჩანს, რომ Ringling Bros-ისა და Barnum & Bailey-ს ფასეულობების მრუდი, საერთო ჯამში, ძალიან ჰგავს უფრო მცირე რეგიონული ცირკების მრუდებს. მათ შორის ძირითადი განსხვავება მხოლოდ ისაა, რომ რეგიონული ცირკების შეთავაზება, მათი რესურსების შეზღუდულობის გამო, უფრო დაბალია კონკურენციის ყველა ფაქტორში.

დიაგრამა 2-7

Cirque du Soleil-ს სტრატეგიული კანვა



Cirque du Soleil-ის ფასეულობის მრუდი კი განსხვავებულია. მასში შეტანილია ისეთი ახალი, არასაცირკო ფაქტორები, როგორცაა თემა, დადგმების მრავალფეროვნება, დახვეწილი ინტერიერი და სხვა ტიპის მუსიკა და ცეკვები. საცირკო ინდუსტრიისთვის ეს სრულიად არატრადიციული ფაქტორები თეატრის ალტერნატიული ინდუსტრიიდანაა ნასესხები. ამ თვალსაზრისით, სტრატეგიულ კანვაში მკაფიოდაა არეკლილი როგორც დარგში კონკურენციაზე ზეგავლენის მქონე ტრადიციული ფაქტორები, ასევე ახალი ფაქტორებიც, რომლებმაც ახალი საბაზრო სივრცის წარმოქმნა განაპირობა და მთლიანად შეცვალა ინდუსტრიის სტრატეგიული კანვა. (yellow tail)-მა, Cirque du Soleil-მ Southwest Airlines-მა სრულიად განსხვავებულ ბიზნესსიტუაციებსა და დარგობრივ კონტექსტებში შექმნეს ლურჯი ოკეანეები. მაგრამ, ამის მიუხედავად, მათი სტრატეგიული პროფილები ერთი და იმავე ძირითადი მახასიათებლებით — ფოკუსით, დივერგენციითა და დევიზით გამოირჩევა. ეს სამი კრიტერიუმი წარმართავს რეკონსტრუქციის პროცესს, რომელსაც გულმოდგინედ ახორციელებენ ეს კომპანიები, რომ გაზარდონ ფასეულობა როგორც მომხმარებლისთვის, ასევე თავისთვისაც.

ფასეულობის მრუდის წაკითხვა

სტრატეგიული კანვა კომპანიებს მომავლის ანმყოფიდან დანახვის საშუალებას აძლევს. ამისათვის ორგანიზაციამ ფასეულობის მრუდის კითხვა უნდა ისწავლოს. დარგის ფასეულობის მრუდებში უამრავი ძვირფასი ინფორმაცია იმალება ბიზნესის ამჟამინდელი მდგომარეობისა და მომავლის შესახებ.

ლურჯი ოკეანის სტრატეგია

პირველი კითხვა, რომელზეც ფასეულობის მრუდი სცემს პასუხს, არის: იმსახურებს თუ არა ბიზნესი წარმატებას? როცა კომპანიის ან მისი კონკურენტების ფასეულობის მრუდი ლურჯი ოკეანის კარგი სტრატეგიის სამ კრიტერიუმს შეესაბამება და აქვს ფოკუსი, დივერგენცია და დევიზი, ეს მიუთითებს, რომ ორგანიზაცია სწორ გზაზე დგას. ეს სამი კატეგორია ერთგვარი ლაკმუსის ქალღმერთია ლურჯი ოკეანის იდეების კომერციული პერსპექტიულობის შესაფასებლად.

მეორე მხრივ, როცა კომპანიის ფასეულობის მრუდს აკლია ფოკუსი, მისი ხარჯების სტრუქტურა, სავარაუდოდ, მაღალი იქნება,

დანერგვისა და რეალიზების ბიზნესმოდელი კი — რთული. დივერგენციის გარეშე კომპანიის სტრატეგია შაბლონური და უფერული იქნება. ხოლო თუ კომპანიას არა აქვს მიმზიდველი დევიზი, რომელიც რაიმეს აუნყებს მომხმარებელს, ეს იმას ნიშნავს, რომ კომპანია შიგნიდან იმართება, ან წარმოადგენს ინოვაციის გულისთვის ინოვაციის კლასიკურ ნიმუშს, კარგი კომერციული პოტენციალისა და კონკურენტთა ბუნებრივად დაძლევის შანსების გარეშე.

ნითელ ოკეანეში გაჭედილი კომპანიები

როცა კომპანიის ფასეულობის მრუდი კონკურენტთა ფასეულობის მრუდებს ემთხვევა, ეს იმის მიმანიშნებელია, რომ კომპანია, სავარაუდოდ, დაუნდობელი კონკურენციის ნითელ ოკეანეშია ჩარჩენილი. ექსპლიციტური ან იმპლიციტური სტრატეგია ასახავს კომპანიის ლტოლვას, გაუსწროს კონკურენტებს ხარჯების ან ხარისხის თვალსაზრისით. ეს მიგვითითებს ზრდის შენელებაზე, თუკი კომპანიას არ გაუმართლა და თავად დარგის ზრდის ხარჯზე არ იგებს. ასეთ შემთხვევაში კომპანიის ზრდა სტრატეგიით კი არა, იღბლით არის განპირობებული.

ჭარბი შეთავაზება უკუგების გარეშე

როცა სტრატეგიულ კანვაზე კომპანიის ფასეულობის მრუდს ყველა ფაქტორში მაღალი მაჩვენებლები აქვს, ჩნდება კითხვა: შეესაბამება თუ არა კომპანიის საბაზრო წილი ან შემოსავლიანობა ინვესტიციის მოცულობას? თუკი არ შეესაბამება, სტრატეგიული კანვა გვაძლევს სიგნალს, რომ კომპანია, სავარაუდოდ, ზედმეტად ზრუნავს საკუთარ კლიენტებზე და მათ ძალიან ბევრ ისეთ ელემენტს სთავაზობს, რომლებიც მყიდველისთვის დამატებით ფასეულობას ზრდის. ფასეულობის ინოვაციის განსახორციელებლად, კომპანიამ არა მხოლოდ უნდა გაზარდოს ან შექმნას, არამედ უნდა გადანყვიტოს, რა ფაქტორებია გასაუქმებელი ან შესამცირებელი იმისათვის, რომ მისი ფასეულობის მრუდი სხვებისგან განსხვავდებოდეს.

სტრატეგიული შეუსაბამობები

არის თუ არა სტრატეგიაში შეუსაბამობები? არსებობს სფეროები, სადაც კომპანია მაღალ დონეზე სთავაზობს კონკურენციის ერთ ფაქტორს და უყურადღებოდ ტოვებს მის მხარდამჭერ დანარჩენ ფაქტორებს. მაგალითად, ორგანიზაცია დიდ თანხებს დებს საკუთარი ვებგვერ-

დის მოხმარების გასამარტივებლად, მაგრამ ამავდროულად ავიწყდება გვერდების ნელი ჩატვირთვის პრობლემის მოგვარება. სტრატეგიული ნინალმდეგობები შეიძლება არსებობდეს შეთავაზებისა და ფასის დონეებს შორისაც. მაგალითად, ბენზინგასამართმა კომპანიამ აღმოაჩინა, რომ მომხმარებელს სთავაზობს „ცოტას ძვირად“, ანუ აქვს კონკურენტზე ნაკლები რაოდენობის და უფრო ძვირი სერვისები. ბუნებრივია, ასეთ შემთხვევაში კომპანიის საბაზრო წილი სწრაფად შემცირდება.


შინაგანი ძალებით მართული კომპანია

რა ტერმინებს იყენებს კომპანია მოცემული დარგის კონკურენციის ფაქტორების აღსაწერად, როდესაც სტრატეგიულ კანვას ხაზავს? მაგალითად, ხმარობს თუ არა სიტყვა „მეგაპერცს“, „სიხშირის“ ნაცვლად, ან „წყლის თერმალურ ტემპერატურას“ უბრალოდ „ცხელი წყლის“ ნაცვლად? გამოიხატება თუ არა კონკურენციის ფაქტორები ისეთი ტერმინებით, რომელთაც ადვილად გაიგებს და შეაფასებს მყიდველი, თუ პროფესიულ ჟარგონს იყენებს? სტრატეგიული კანვის შედგენისას გამოყენებული ენა საშუალებას გვაძლევს, გავარკვიოთ, ჩამოყალიბებულია თუ არა კომპანიის სტრატეგიული ხედვა მოთხოვნით განპირობებული „გარე“ პერსპექტივის გათვალისწინებით, თუ ის მხოლოდ „შიდა“ რაკურსით, ანუ თავად კომპანიის საქმიანობითაა განპირობებული. სტრატეგიული კანვის ენის ანალიზი გვიჩვენებს, რამდენად შორსაა ის დარგში მოთხოვნის ფორმირებისგან.

ჩვენ მიერ მოყვანილი ინსტრუმენტები და მოდელები ანალიზის ჩატარების მნიშვნელოვანი საშუალებებია, რომლებსაც ამ წიგნში შემდგომშიც გამოვიყენებთ. საჭიროების მიხედვით, მათ თანდათანობით დამატებითი ინსტრუმენტებიც შეუერთდება. სწორედ ამ ანალიტიკური მეთოდებისა და ლურჯი ოკეანეების სტრატეგიის შექმნისა და განხორციელების ექვსი პრინციპის ურთიერთშეთავსება აძლევს კომპანიებს კონკურენციისგან თავის დაღწევისა და ახალი, თავისუფალი საბაზრო სივრცის აღმოჩენის საშუალებას.

ახლა გადავიდეთ პირველ პრინციპზე — საბაზრო სივრცის რეკონსტრუქციასზე. მომდევნო თავში ჩვენ განვიხილავთ ლურჯი ოკეანის შექმნისას შესაძლებლობების გაზრდისა და რისკების შემცირების საშუალებებს.

ნაწილი მეორე



ლურჯი ოკეანის
სტრატეგიის
ჩამოყალიბება

ბაზრის საზღვრების რეკონსტრუქცია

ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის პირველი პრინციპი კონკურენციის სამყაროდან გაღწევისა და ლურჯი ოკეანის შექმნის მიზნით ბაზრის საზღვრების რეკონსტრუქციაში მდგომარეობს. ამ პრინციპის მიზანია ძიების რისკების მინიმიზება, რომელთა წინაშეც მრავალი კომპანია აღმოჩნდება ხოლმე. ყველაზე უფრო რთულია უამრავი ვარიანტიდან ლურჯი ოკეანის კომერციულად მოგებიანი შესაძლებლობების გამოყოფა. სწორედ ესაა ძირითადი ამოცანა, რადგან მენეჯერები ვერ აწყვებიან კარტის მოთამაშის აზარტს და ფსონს მხოლოდ ინტუიციისა და ილბლის იმედად ვერ დადებენ.

კვლევის მსვლელობისას ჩვენ იმის გარკვევას შევეცადეთ, არსებობს თუ არა ლურჯი ოკეანის შექმნის მიზნით ბაზრის საზღვრების რეკონსტრუქციის რაიმე ტიპური შაბლონები. თუ არსებობს, უნდა დაგვედგინა, გამოსადეგია თუ არა ისინი ყველა დარგისთვის — სამომხმარებლო თუ სამრეწველო საქონლით დაწყებული და ფინანსებისა თუ მომსახურების, ტელეკომუნიკაციისა თუ საინფორმაციო ტექნოლოგიების, ფარმაცევტიკისა თუ B2B-სფეროებით დამთავრებული — თუ თითოეული შაბლონი მხოლოდ კონკრეტულ დარგს შეეფერება.

ჩვენ დავადგინეთ ლურჯი ოკეანის შესაქმნელი მკაფიო შაბლონები. უფრო ზუსტად, აღმოვაჩინეთ ბაზრის საზღვრების რეკონსტრუქციისადმი ექვსი ძირითადი მიდგომა, რასაც ექვსი გზის მოდელი ვუნოდეთ. ეს გზები ყველა დარგში გამოიყენება და მათი საშუალებით

კომპანიები ლურჯი ოკეანის კომერციულად მოგებიან იდეებს აგნებენ. არც ერთ ამ გზას არ სჭირდება რაიმე განსაკუთრებული ხედვა ან მომავლის განჭვრეტის უნარი. თითოეული მათგანი გამიზნულია უკვე არსებული მონაცემების იმგვარად განსახილველად, რომ შესაძლებელი გახდეს ახალი პერსპექტივის დანახვა. ეს გზები ეჭვქვეშ აყენებს ძალიან ბევრი კომპანიის სტრატეგიების საფუძველში ჩადებულ ექვს ძირითად ვარაუდს. ეს ექვსი ვარაუდი, რომლებზეც მრავალი ორგანიზაციის სტრატეგია იგება, კომპანიებს წითელ ოკეანეებში გამეფებული კონკურენციის ჩარჩოებიდან გაღწევის საშუალებას არ აძლევს. უფრო კონკრეტულად, კომპანიები დგამენ შემდეგ ნაბიჯებს:

- ერთიმეორის მსგავსად საზღვრავენ საკუთარ სტრატეგიებს და ყველანაირად ცდილობენ, პირველობას ასეთი სტრატეგიით მიაღწიონ.

- საკუთარ დარგს საყოველთაოდ მიღებული სტრატეგიული ჯგუფების (მაგალითად, „ლუქსის“ კლასის ავტომობილები, ეკონომიური მოდელები, საოჯახო ავტომობილები) პრიზმაში განიხილავენ და ამ სტრატეგიულ ჯგუფში თავის გამოჩენას ცდილობენ.

- აქცენტს აკეთებენ კლიენტთა ერთსა და იმავე ჯგუფზე — იქნებიან ეს შემსყიდველები (საოფისე მონყობილობის მრეწველობაში), მომხმარებლები (სამკერვალო ინდუსტრიაში), თუ ზეგავლენის მქონე პირები (ფარმაცევტიკაში).

- ერთნაირად განსაზღვრავენ მათი დარგის მიერ შესათავაზებელი პროდუქტებისა და სერვისების სპექტრს.

- თავისთავად ცხადად მიიჩნევენ საკუთარი ინდუსტრიის ფუნქციურ თუ ემოციურ ორიენტაციას.

- სტრატეგიის შემუშავებისას ყურადღებას ამახვილებენ დროის ერთსა და იმავე მონაკვეთზე — ხშირად კონკურენტების მხრიდან მოსალოდნელ უახლოეს საფრთხეზე.

რაც უფრო მეტად ენდობიან კომპანიები კონკურენციის მეთოდებთან დაკავშირებულ ტრადიციულ, საერთო მოსაზრებებს, მით უფრო ურთიერთმსგავსი ხდება მათი ბრძოლის საშუალებები.

ლურჯი ოკეანეებიდან თავის დასაღწევად, კომპანიებმა უნდა დაანგრიონ კონკურენციის დამკვიდრებულ მეთოდებზე გამავალი საყოველთაოდ მიღებული საზღვრები. ამ ფარგლებში მოქმედების ნაცვლად, მენეჯერებმა, ლურჯი ოკეანეების შექმნისას, სულ უფრო ხშირად უნდა გაიხედონ ზღვრებს მიღმა. მათ უნდა გადახედონ ალტერნატიულ დარგებს, სხვა სტრატეგიულ ჯგუფებს, მომხმარებელთა ჯგუფებს, დამატებით პროდუქტებსა თუ სერვისებს და დარგის ფუნქციურ-ემოციურ ორიენტაციას. გასათვალისწინებელია დროის

ფაქტორიც. ასეთი მიდგომის გამოყენებით კომპანია მკაფიოდ განსაზღვრავს, როგორ შეცვალოს საბაზრო რეალიები ლურჯი ოკეანის აღმოსაჩენად. მოდი, შევხედოთ, რას წარმოადგენს ეს ექვსი გზა.

პირველი გზა: შეისწავლეთ ალტერნატიული დარგები

ფართო გაგებით, კომპანიები მეტოქეობენ არა მხოლოდ იმავე დარგის კომპანიებთან, არამედ სხვა ისეთ დარგებში მომუშავე კომპანიებთანაც, რომლებიც ალტერნატიულ პროდუქტებს ან სერვისებს აწარმოებენ. ალტერნატივა ყოველთვის უფრო მეტია, ვიდრე შემცველი. განსხვავებული ფორმის მქონე, მაგრამ ერთი და იმავე ფუნქციის შემსრულებელი (ან ერთი და იმავე შედეგის მომცემი) პროდუქტები ან სერვისები, როგორც წესი, ერთიმეორის *შემცვლელებად* ითვლება. ერთიმეორის *ალტერნატიულად* კი ითვლება პროდუქტები ან სერვისები, რომლებსაც განსხვავებული ფორმები და ფუნქცია აქვთ, მაგრამ ერთი და იმავე მიზნით გამოიყენება.

მაგალითად, ფინანსების მოსაწესრიგებლად თქვენ შეგიძლიათ, იყიდოთ და დააინსტალიროთ საფინანსო პროგრამების პაკეტი, დაიქირაოთ სერტიფიცირებული ბუღალტერი, ან უბრალოდ ფანქარი და ფურცელი გამოიყენოთ. პროგრამები, ბუღალტერი და ფანქარი ერთმანეთის *შემცვლელები* არიან. ისინი ძლიერ განსხვავდებიან ერთმანეთისგან, მაგრამ ერთსა და იმავე ფუნქციას ასრულებენ — ეხმარებიან ადამიანებს საკუთარი ფინანსების მართვაში.

ამის საპირისპიროდ, არსებობს სხვადასხვაგვარი ფორმისა და სხვადასხვა ფუნქციის მქონე პროდუქტები თუ სერვისები, რომლებიც შეიძლება ერთსა და იმავე მიზანს ემსახურებოდეს. ავიღოთ, მაგალითად, კინო და რესტორნები. საერთო ნიშან-თვისებები მათ ძალიან ცოტა აქვთ, და მათი ფუნქციებიც სრულიად განსხვავებულია. რესტორნის დანიშნულებაა საკვებისა და ურთიერთობის მოთხოვნილების დაკმაყოფილება. ეს დანიშნულება ძლიერ განსხვავდება კინოთეატრების მიერ შემოთავაზებული ვიზუალური გასართობისგან. მაგრამ რესტორნებისა და კინოთეატრების განსხვავებული ფორმებისა და ფუნქციების მიუხედავად, ადამიანები ორივეგან ერთი და იმავე მიზნით, დროის გასატარებლად მიდიან. რესტორანი და კინოთეატრი ერთმანეთის შემცველი კი არა, *ალტერნატივა*ა.

სანამ რაიმეს იყიდდეს, მყიდველი ყოველთვის აწონ-დანონის ხოლმე (ზოგჯერ გაუცნობიერებლადაც კი) ყველა მის ხელთ არსებულ *ალტერნატივას*. დროის სასიამოვნოდ გატარება გინდათ? რა

შეიძლება გააკეთოთ ამისათვის? ნახვიდეთ კინოში, მასაჟისტს მიაკითხოთ, თუ კაფეში განმარტოვდეთ საყვარელ წიგნთან ერთად? ინდივიდუალურ მყიდველებსაც და სამრეწველო დანიშნულების საქონლის შემსყიდველებსაც თავში ერთი და იგივე აზრები უტრიალებთ.

მაგრამ როცა გამყიდველის როლში აღმოვჩნდებით, ხშირად ამა თუ იმ მიზეზის გამო, უარს ვამბობთ ამგვარ აზროვნებაზე. გამყიდველები ძალიან იშვიათად ფიქრობენ იმაზე, თუ როგორ აკეთებს კლიენტი არსებულ ალტერნატივებს შორის არჩევანს. ფასისა თუ მოდელის შეცვლას, ან თუნდაც ახალ სარეკლამო კამპანიას შეიძლება დიდი გამოხმაურება მოჰყვეს იმავე დარგში მომუშავე კონკურენტების მხრიდან, მაგრამ ალტერნატიული დარგების წარმომადგენლებისთვის ასეთი დემარში, როგორც წესი, შეუმჩნეველი რჩება. დარგობრივი ჟურნალები, სავაჭრო გამოფენები და სამომხმარებლო რეიტინგები მხოლოდ ამაგრებს ერთი დარგის მეორისგან გამმიჯვნელ ვერტიკალურ ზღუდეებს. არადა, ყველაზე ხშირად, სწორედ ალტერნატიულ დარგებს შორის არსებული სივრცე იძლევა ფასეულობის ინოვაციის განხორციელების საშუალებას.

მაგალითისთვის ავიღოთ კომპანია Netjets-ი, რომელმაც თვითმფრინავების კუთვნილებაზე მონილეობის ლურჯი ოკეანე შექმნა. ოც წელიწადზე მცირე ხანში კომპანიამ მრავალ კონკურენტს გადაუსწრო ზრდის ტემპით, ფლობს ხუთასზე მეტ თვითმფრინავს და მომხმარებელს ორას ორმოცდაათი ათასზე მეტ რეისს სთავაზობს მსოფლიოს ას ორმოც ქვეყანაში. 1998 წელს Berkshire Hathaway-ს მიერ ნაყიდი ეს ფირმა დღეს მრავალმილიარდიან კომპანიას წარმოადგენს და ფლობს მსოფლიოში უმსხვილეს კერძო თვითმფრინავების ფლოტს. Netjets-ის წარმატების მიზეზად ხან მის მოქნილობას ასახელებდნენ, ხან ფრენის დროის შემცირებას, ხან კარგ მომსახურებას, ხან გაზრდილ უსაფრთხოებას და ხანაც სტრატეგიულ ფასწარმოქმნას. საქმე კი ისაა, რომ Netjets-მა ალტერნატიულ დარგებზე ყურადღების გამახვილებით, ბაზრის საზღვრების რეკონსტრუირება და ლურჯი ოკეანის შექმნა შეძლო. კომპანიის ყველაზე უფრო მისაღები კლიენტები კორპორაციებია. Netjets-მა შეისწავლა ყველა არსებული ალტერნატივა და აღმოაჩინა, რომ ბიზნესმივლინებაში თვითმფრინავით გამგზავრებულ ადამიანებს ორი ძირითადი არჩევანი აქვთ: უნდა იფრინონ ან კომერციული რეისის პირველი, ან ბიზნესკლასით, ან ისარგებლონ კომპანიის მიერ სპეციალურად კორპორაციული საჭიროებებისთვის შექმნილი თვითმფრინავით. სტრატეგიული კითხვა ასეთია: რატომ აკეთებს კორპორაცია ერთ ან მეორე არჩევანს? სწორედ ამ ორ ვარიანტს შორის არჩევნის განმაპირობებელი საკვანძო ფაქტორების

ყურადღებით შესწავლისა და დანარჩენ ფაქტორთა მნიშვნელობის შემცირების, ან სულაც უგულებელყოფის შემდეგ Netjets-მა ლურჯი ოკეანის საკუთარი სტრატეგია შექმნა.

მოდი, განვიხილოთ ერთი საკითხი: რატომ ირჩევენ კორპორაციები თანამშრომლების მივლინებაში გასაშვებად კომერციულ რეისებს? ერთი რამ ცხადია — ამის მიზეზი სულაც არაა რეგისტრაციისა და ბარგის შესამონმებლად ვეებერთელა რიგებში დგომის, ერთი თვითმფრინავიდან მეორეში ნაჩქარევად გადაჯდომის, ან აეროპორტის გადაჭედელ მოსაცდელ დარბაზებში ღამის თევის სიყვარული. კომერციულ რეისებში მხოლოდ ერთი რამაა მიმზიდველი — ესაა ფრენის საფასური. ერთი მხრივ, კომერციული რეისები საშუალებას გვაძლევს, თავი დავაღწიოთ უზარმაზარ, თანაც ერთიანად განსახორციელებელ ფიქსირებულ ინვესტიციას მრავალმილიონიანი თვითმფრინავის შესაძენად. მაგრამ, მეორე მხრივ, კომპანია ყოველწლიურად ყიდულობს კორპორაციული ავიაბილეთების მხოლოდ აუცილებელ რაოდენობას, რათა ცვლადი დანახარჯები და საფრენი საათების დაკარგვის ალბათობა შეამციროს — იმ შემთხვევაში, თუკი კომპანიას საკუთარი თვითმფრინავიც აქვს.

Netjets-მა შეიმუშავა კლიენტებისთვის თვითმფრინავის ერთი მეთექვსმეტედი წილის მიყიდვის კონცეფცია. დანარჩენი თხუთმეტი წილი სხვა კლიენტებს შორის ნაწილდება და თითოეული მათგანი იღებს ორმოცდაათ საფრენ საათს წელიწადში. 400.000 აშშ დოლარად (პლუს მფრინავთა მომსახურების საფასურის, ტექნიკური მომსახურებისა და სხვა ხარჯების დაფარვა), მიყიდვლებს შეუძლიათ შეიძინონ წილი 7 მლნ აშშ დოლარის ღირებულების თვითმფრინავში.¹ ამგვარად, კლიენტები კომერციული ავიაბილეთების ფასად, კერძო თვითმფრინავის კომფორტით სარგებლობენ. საქმიანი ავიაციის ნაციონალურმა ასოციაციამ (National Business Aviation Association) პირველი კლასით მგზავრობა შეადარა კერძო თვითმფრინავით მგზავრობას და აღმოაჩინა, რომ ყველა პირდაპირი და ირიბი ხარჯის (გადაფრენის დროს კვება, სასტუმროებში გაჩერება და სხვა) გათვალისწინებით, კომერციული ავიაკომპანიის პირველი კლასით ფრენა ბევრად უფრო ძვირი ჯდება.² გარდა ამისა, Netjets-ი თავიდან იცილებს უზარმაზარ ფიქსირებულ ხარჯებსაც, რომელთა დასაფარავადაც სხვა ავიაკომპანიები ცდილობენ, ბოლომდე შეავსონ მგზავრებით სულ უფრო და უფრო დიდი ტევადობის თვითმფრინავები. თვითმფრინავების მცირე ზომები Netjets-ს პატარა რეგიონული აეროპორტების გამოყენების, ნაკლები პერსონალის დასაქმებისა და, შესაბამისად, ხარჯების მინიმუმამდე დაყვანის საშუალებას აძლევს.

Netjets-ის მიერ გამოყენებული ფორმულის დარჩენილი ნაწილის გასააზრებლად, დაუსვით საკუთარ თავს კითხვა: რატომ ამჯობინებენ ადამიანები კორპორაციული თვითმფრინავებით სარგებლობას? რა თქმა უნდა, იმიტომ არა, რომ მილიონობით დოლარი გადაიხადონ საკუთარი თვითმფრინავის შესაძენად. არც იმისათვის, რომ იყოლიონ საქმეებით გადატვირთული საავიაციო დეპარტამენტი, რომელიც ძლივს ართმევს თავს გადატვირთულ გრაფიკს და სხვა ადმინისტრაციული საკითხების მოგვარებას. და არც იმიტომ, რომ „უქმაღ“ აფრინონ ცარიელი თვითმფრინავები ბაზიდან იქ, საიდანაც მგზავრები ჰყავთ წამოსაყვანი. კორპორაციები საკუთარ თვითმფრინავებს იმისათვის ყიდულობენ, რომ მნიშვნელოვნად შეამცირონ მგზავრობის დრო, თავიდან აირიდონ გადავსებული აეროპორტების აურზაური, გადაჯდომის გარეშე მოხვდნენ მსოფლიოს ერთი წერტილიდან მეორეში და მაქსიმალური სარგებელი ნახონ მენეჯერებისგან, რომლებიც დაფრენის წუთიდან მზად არიან, საქმეში ჩაებან. სწორედ ამ უპირატესობებზე ააგო Netjets-მა თავისი სტრატეგია. თუკი კომერციული რეისების 70%-ს შეერთებული შტატების მხოლოდ ოცდაათი აეროპორტი ემსახურებოდა, Netjets-ისთვის ხელმისაწვდომია ამერიკის ორი ათასზე მეტი აეროპორტი და მსოფლიოს ხუთი ათასამდე აეროპორტი; რომლებიც ბიზნესცენტრების სიახლოვეს მდებარეობს. საერთაშორისო გადაფრენებისას თვითმფრინავი უშუალოდ საბაჟო ტერმინალთან ჯდება.

ერთი პუნქტიდან მეორეში პირდაპირი ფრენების განხორციელების შესაძლებლობამ და აეროპორტების რაოდენობის მკვეთრმა მატებამ გადაჯდომის აუცილებლობა მოსპო; მგზავრობას, რომლის დროსაც ადრე ღამის გათევაც კი გვინევდა მომდევნო თვითმფრინავზე გადასაჯდომად, დღეს ერთი დღე ესაჭიროება. ავტომობილიდან გადმოსვლისა და აფრენის დრო საათებით კი არა, უკვე წუთებით იზომება. მაგალითად, ვაშინგტონიდან საკრამენტოში გადაფრენას კომერციული რეისით 10,5 საათი სჭირდება, Netjets-ით სარგებლობის შემთხვევაში კი 5,2 საათში ჩაეტყვით; პალმ-სპრინგსიდან კაბო-სან-ლუკასში კომერციული რეისი 6 საათს გრძელდება, Netjets-ის რეისი კი მხოლოდ 2,1 საათს. ერთი სიტყვით, Netjets-ის წყალობით შესაძლებელი გახდა მგზავრობის საერთო დროის მნიშვნელოვნად შემცირება.

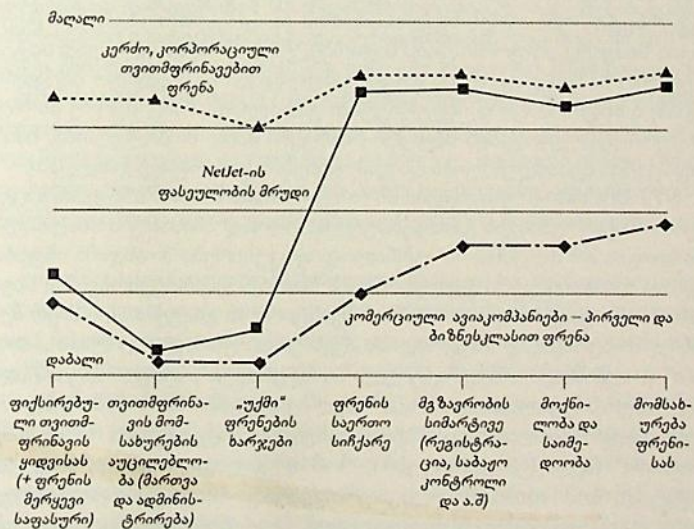
ყველაზე მიმზიდველი კი ალბათ ისაა, რომ თქვენი თვითმფრინავი გამოძახებიდან სულ რაღაც ოთხ საათში მზადაა ასაფრენად. იმ შემთხვევაში, თუკი თვითმფრინავი დაკავებულია, Netjets-ი სხვას დაგიფრახტავთ. დაბოლოს (და ესეც უაღრესად მნიშვნელოვანია), Netjets-მა მკვეთრად გაზარდა ფრენების უსაფრთხოება და კლიენტებს მგზავრობისას ინდივიდუალურ მომსახურებასაც სთავაზობს. მა-

გალითად, ბორცზე შეგიძლიათ თქვენთვის სასურველი კერძები და სასმელები მიირთვათ.

Netjets-მა კომერციული რეისებიდან და კერძო თვითმფრინავებიდან აიღო ყველაფერი საუკეთესო, შეამცირა ან გააუქმა ყველა დანარჩენი ფაქტორი და, შედეგად, აღმოაჩინა ახალი, მრავალმილიარდიანი ლურჯი ოკეანე, სადაც კლიენტები კომერციული რეისებისთვის დამახასიათებელი მცირე ფიქსირებული ფასისა და დაბალი ცვლადი ხარჯების სანაცვლოდ, იღებენ კერძო თვითმფრინავის კომფორტსა და სისწრაფეს (იხ. დიაგრამა 3-1). კონკურენტების საქმე როგორღაა? დაარსებიდან თითქმის ოცდაათი წლის გასვლის შემდეგ Netjets-ის წილი მის მიერ აღმოჩენილ ლურჯ ოკეანეში ხუთჯერ აღემატება უახლოესი კონკურენტის წილს.³

დიაგრამა 3-1

NetJets-ის სტრატეგიული კანვა



გასული საუკუნის 80-იან წლებში ტელეკომუნიკაციის დარგში იაპონელთა უზარმაზარი წარმატებაც პირველი გზიდან იღებს სათავეს. ამჯერად ვისაუბრებთ კომპანია NTT DoCoMo-ს მიერ 1999 წელს ამოქმედებულ i-mode-ის პროექტზე. i-mode-ის სერვისმა ძირეულად შეცვალა კომუნიკაციის საშუალებები და ინფორმაციის ხელმისაწვ-

დომობა იაპონიაში. NTT DoCoMo-მ ლურჯი ოკეანე მაშინ აღმოაჩინა, როცა დაფიქრდა, რა მოსაზრებებით აკეთებენ ადამიანები არჩევანს მობილურ კავშირსა და ინტერნეტს შორის. იაპონურ ტელესაკომუნიკაციო ინდუსტრიაში შეზღუდვების მოხსნის შემდეგ ბაზარზე ახალი კონკურენტები გამოჩნდნენ და საფასო და ტექნოლოგიური რბოლა ჩვეულებრივ ამბად იქცა. შედეგად ხარჯები იზრდებოდა, მომხმარებლისგან მიღებული საშუალო მოგება კი მცირდებოდა.

NTT DoCoMo-მ სასტიკი კონკურენციის ამ ნითელი ოკეანიდან გასალენევად შექმნა არა მხოლოდ ხმის, არამედ ტექსტის, მონაცემებისა და გამოსახულების უკაბელოდ გადაცემის ლურჯი ოკეანე.

NTT DoCoMo-მ დასვა კითხვა: რა ძლიერ მხარეებს ფლობს ინტერნეტი მობილურ კავშირგაბმულობასთან შედარებით და პირიქით. მართალია, ინტერნეტი უამრავ ინფორმაციასა და სერვისს სთავაზობდა მომხმარებელს, მაგრამ მთავარი მისი კოზირი მაინც ელექტრონული ფოსტა, უბრალო ინფორმაცია (მაგალითად, ახალი ამბები, ამინდის პროგნოზი და ტელეფონის ნომრების ბაზები) და გართობა (მათ შორის, თამაშები, სპორტული ღონისძიებები და მუსიკა) იყო. ინტერნეტის უმთავრეს ნაკლთა შორის კი იყო კომპიუტერული ტექნიკის სიძვირე, ინფორმაციის სიჭარბე, ქსელში შესასვლელად სატელეფონო ხაზის დაკავების აუცილებლობა და საკრედიტო ბარათის შესახებ ინფორმაციის ინტერნეტით გადაცემის შიში. მეორე მხრივ, ფიჭური ტელეფონების ძლიერი მხარეები მათი მობილურობა, ხმის გადაცემის შესაძლებლობა და გამოყენების სიმარტივე გახლდათ.

NTT DoCoMo-მ კლიენტები ამ ორ ვარიანტს შორის არჩევნის გაკეთების საჭიროებისგან გაათავისუფლა, ოღონდ ამისათვის ახალი ტექნოლოგია არ შეუქმნია — უბრალოდ ფოკუსირება მოახდინა ინტერნეტისა და მობილური ტელეფონების მთავარ უპირატესობებზე. სხვა დანარჩენი ფაქტორები კომპანიამ შეამცირა ან გააუქმა. მის მიერ შექმნილ მოხერხებულ ინტერფეისს აქვს ერთი უბრალო ლილაკი „i-mode-ი“ (i აღნიშნავს „ინტერაქტიულს“, „ინტერნეტს“, „ინფორმაციას“ და ინგლისურ ნაცვალსახელ „i“-ს), რომელზე დაჭერითაც მომხმარებლისთვის დაუყოვნებლივ ხდება ხელმისაწვდომი ინტერნეტის რამდენიმე „კოზირი“. ზედმეტი დეტალებით რომ არ გადაგტვირთოთ, მოკლედ გეტყვით, რომ i-mode-ის ლილაკი ერთგვარი კონსიერჟის როლს ასრულებს — გაკავშირებთ მხოლოდ თქვენ მიერ წინასწარ შერჩეულ და დადასტურებულ პოპულარულ ინტერნეტაპლიკაციებთან, რაც ქსელში სწრაფად და ადვილად ორიენტირების საშუალებას იძლევა. მიუხედავად იმისა, რომ i-mode-ის რეჟიმის მქონე ტელეფონები ჩვეულებრივ ტელეფონზე 25%-ით ძვირი ღირდა, ეს საფასური ბევრად მცირე იყო, ვიდრე პერსონალური კომპიუტერების ან ლეპტოპების ღირებულება, რომლებიც იმხანად ინტერნეტთან დასაკავშირებელ ძირითად საშუა-

ლებას წარმოადგენდა. თანაც ტელეფონები მაღალი მობილურობით გამოირჩეოდა.

მეტიც, i-mode-ი იყენებდა გადასახადის დაფარვის მარტივ სისტემას. ამ სისტემით მომხმარებელი ყოველთვიურად იღებდა ერთიან ანგარიშს, სადაც ჩამოთვლილი იყო i-mode-ით მიღებული ყველა ქსელური სერვისი. ეს მნიშვნელოვნად ამცირებდა მომხმარებლის მიერ მიღებული ანგარიშების რაოდენობას და ათავისუფლებდა კლიენტს საკრედიტო ბარათის შესახებ ინფორმაციის შეტყობინების საჭიროებისგან. თანაც, რადგან i-mode-ის სერვისი ავტომატურად ირთვებოდა ტელეფონის ჩართვისთანავე, მომხმარებელი ყოველთვის დაკავშირებული იყო ინტერნეტთან და ქსელში საგანგებოდ შესვლა არ სჭირდებოდა.

ვერც ჩვეულებრივი ფიჭური ტელეფონები და ვერც პერსონალური კომპიუტერები თუ ლეპტოპები კონკურენციას ვერ უწევდნენ i-mode-ით აღჭურვილი ტელეფონების ფასეულობის თავისებურ მრუდს. 2009 წელს, დანერგვიდან ათი წლის შემდეგ, მომსახურების აბონენტთა რაოდენობამ 50 მილიონს მიაღწია, მონაცემების, გამოსახულებისა და ტექსტების გადაცემიდან მიღებული მოგება კი 1999 წლის 295 მილიონი იენიდან (2,6 მლნ აშშ დოლარი) 2009 წლისთვის 1.589 მილიარდ იენამდე (17 მლრდ აშშ დოლარი) გაიზარდა. i-mode-ის სერვისმა არა მხოლოდ გადაიბირა კონკურენტთა კლიენტები, არამედ მნიშვნელოვნად გააფართოვა ბაზარი — მოიზიდა ახალგაზრდა და ხანში შესული კლიენტები და მხოლოდ ხმოვანი კავშირის მომხმარებლები მონაცემთა გადაცემის სერვისების მომხმარებლებადაც აქცია.

i-mode-ი იყო მსოფლიოში პირველი სმარტფონი, რომელმაც მასობრივად მოიკიდა ფეხი ერთი ქვეყნის ფარგლებში. 2007 წელს კი გამოვიდა iPhone-ი, რომელმაც სერიოზული დარტყმა მიაყენა i-mode-ს და შექმნა კიდევ უფრო დიდი ლურჯი ოკეანე (იხ. მეოთხე გზა).

არსებობს წარმატებული მოღვაწეობის კიდევ ბევრი ისტორია, რომელთა გმირებმაც მოახერხეს ალტერნატიული შესაძლებლობების დანახვა და ახალი ბაზრების შექმნა. ფირმა Home Depot-მა თავის კლიენტებს შესთავაზა პროფესიონალ კონტრაგენტთა ექსპერტული მომსახურება, რომელთა ფასებიც საშენი მასალების მაღაზიების ფასებზე საგრძნობლად დაბალი იყო. კლიენტებისთვის ორი ალტერნატიული დარგის უპირატესობების შეთავაზებით და ყველა დანარჩენი ფაქტორის გაუქმებითა თუ შემცირებით Home Depot-მა საცხოვრებლის გაუმჯობესების ლატენტური მოთხოვნილება რეალურ მოთხოვნილებად, სახლის მეპატრონეები კი ხელმარჯვე ოსტატებად აქცია. დღეს Home Depot-ი საშენი მასალებისა და ინსტრუმენტების მსოფლიოს

უმსხვილესი სავაჭრო ქსელია. Southwest Airlines-მა განსაკუთრებული ყურადღება მიაქცია ავტომობილებს, როგორც თვითმფრინავების ალტერნატივას. შედეგად, კომპანიამ კლიენტებს შესთავაზა ავიატრანსპორტირების სისწრაფე მანქანით მგზავრობის ფასად და ახლო მანძილებზე ფრენის ლურჯი ოკეანე შექმნა. იგივე გააკეთა კომპანია Intuit-მა, როცა პირადი საფინანსო პროგრამული უზრუნველყოფის ალტერნატივად ფანქარი დაინახა და შექმნა მოსახმარად მარტივი და სახალისო პროგრამული უზრუნველყოფა Quicken-ი. დღეს, ოცდაათი წლის გასვლის შემდეგ, Quicken-ი კვლავაც საუკეთესო პირად ფინანსურ პროგრამულ უზრუნველყოფად ითვლება, თუმცა Intuit-ი მაინც იკვლევს ახალ გზებს ფინანსური ონლაინსერვისებითა და აპლიკაციებით ახალი ლურჯი ოკეანის შესაქმნელად.

რა დარგები შეიძლება ჩაითვალოს თქვენი დარგის ალტერნატიულად? როგორ აკეთებენ კლიენტები მათ შორის არჩევანს? თუ ყურადღებას გამახვილებთ იმ ფაქტორებზე, რომლებიც მყიდველებს ალტერნატიულ დარგებს შორის არჩევანის გაკეთებას აიძულებს და თუ შეამცირებთ ან გააუქმებთ ყველა დანარჩენ ფაქტორს, უსათუოდ შეძლებთ ახალი საბაზრო სივრცის ლურჯი ოკეანის შექმნას.

მეორე გზა:

შეისწავლეთ დარგის სტრატეგიული ჯგუფები

ლურჯი ოკეანის შექმნა შეიძლება როგორც ალტერნატიული დარგების, ასევე სტრატეგიული ჯგუფების შესწავლითაც. სტრატეგიულ ჯგუფს უწოდებენ ერთ დარგში მოქმედი და ერთი სტრატეგიის მქონე კომპანიების ერთობლიობას. ინდუსტრიის დარგთა უმეტესობაში კომპანიები გაერთიანებულია მცირე რაოდენობის სტრატეგიულ ჯგუფებში, რომელთა სტრატეგიებიც ფუნდამენტურად განსხვავდება ერთიმეორისგან.

სტრატეგიული ჯგუფები შეიძლება განლაგდეს მიახლოებითი იერარქიული თანამიმდევრობით ორი მაჩვენებლის — ფასისა და მუშაობის ეფექტიანობის მიხედვით. ფასის თითოეულ ნახტომს ახასიათებს ტენდენცია, შეესაბამებოდეს ასეთივე ხარისხობრივ ნახტომს მუშაობის რაიმე მაჩვენებელში. კომპანიათა უმეტესობა ძირითად ყურადღებას უთმობს საკუთარი პოზიციის გაუმჯობესებას იმავე სტრატეგიულ ჯგუფში მყოფ კონკურენტებთან მიმართებით. მაგალითად, Mercedes-ი, BMW და Jaguar-ი ცდილობენ, გაუსწრონ ერთმანეთს ძვირად ღირებული ავტომობილების სეგმენტში; ეკონომიური

მოდელის მწარმოებლები კი თავიანთ სტრატეგიულ ჯგუფში მოქმედ კონკურენტებთან მეტოქეობენ. მაგრამ არც ერთი სტრატეგიული ჯგუფი არ უთმობს დიდ ყურადღებას სხვა ჯგუფის ქმედებებს, რადგან შეთავაზების თვალსაზრისით კონკურენტად არ მიაჩნია.

არსებული სტრატეგიული ჯგუფების შესწავლის გზით ლურჯი ოკეანის შექმნის ძირითადი არსი სწორედ ამგვარი ვინრო თვალთახედვის უარყოფა და იმის გარკვევაა, რა ფაქტორები ზემოქმედებს იმ კლიენტებზე, რომლებიც რამდენიმე ჯგუფს შორის აკეთებენ არჩევანს და უფრო ძვირ და უფრო იაფ შეთავაზებებს შორის მერყეობენ.

მაგალითისთვის, ავიღოთ Curves-ი, ქალთა ფიტნესის ტეხასური კომპანია, რომელმაც ლიცენზია 1995 წელს მიიღო. დაარსებიდან ათი წლის თავზე ფირმას უკვე ორ მილიონზე მეტი კლიენტი ჰყავდა.

ამგვარი ზრდისთვის კომპანია თითქმის მთლიანად „სარაფნის რადიოსა“ და მეგობრულ რეკომენდაციებს უნდა უმაღლოდეს. თავიდან კაცს შეიძლებოდა ეფიქრა, რომ Curves-მა უკვე ზედმეტად გადავსებული ბაზრისკენ აიღო გეზი და ქმნის სერვისებს, რომლებიც მომხმარებელს არაფერში სჭირდება. თანაც მისი შეთავაზება, ერთი შეხედვით, ამკარად ჩამორჩებოდა კონკურენტთა შეთავაზებას. მაგრამ სინამდვილეში Curves-მა მკვეთრად გაზარდა ამერიკული ფიტნესის ინდუსტრია და აღმოაჩინა უზარმაზარი გამოუკვლევია ბაზარი — იმ ქალთა ლურჯი ოკეანე, რომლებიც ამაოდ ცდილობდნენ სწორი ფიტნესით ფორმის შენარჩუნებას. Curves-მა თავისი სტრატეგია შეერთებული შტატების ფიტნესის ინდუსტრიაში მოქმედი ორი სტრატეგიული ჯგუფის — ტრადიციული გამაჯანსაღებელი კლუბებისა და საშინაო სავარჯიშო პროგრამების უდავო უპირატესობებზე აავო, დანარჩენი ფაქტორები კი გააუქმა ან შეამცირა.

ერთი მხრივ, შეერთებული შტატების ფიტნესის ინდუსტრია გადატვირთულია ქალთა და მამაკაცთა ტრადიციული ფიტნესცენტრებით, რომლებიც კლიენტებს ტრენაჟორებისა და სპორტული ვარჯიშების მთელ სპექტრს სთავაზობს და რომლებიც, ჩვეულებრივ, ქალაქების მდიდრულ უბნებში მდებარეობს. ამ კლუბების მოდური დიზაინი გათვლილია ძვირად ღირებული გამაჯანსაღებელი მონობილობების განსათავსებლად. იქ ნახავთ აერობიკისა და ძალისმიერი ვარჯიშებისთვის გათვალისწინებული ინვენტარის სრულ კრებულს, ნენის ბარებს, პროფესიონალ ინსტრუქტორებს, შესანიშნავ გასახდელ დარბაზებს სამხაპეებითა და საუნებით, რადგან კლიენტები ასეთ ცენტრებში არა მხოლოდ სავარჯიშოდ, არამედ ერთმანეთთან კომუნიკაციის დასამყარებლადაც დადიან. ცენტრამდე რის ვაი-ვა-გლახით მისული კლიენტები სპორტულ დარბაზებში სულ მცირე, საათს, უფრო ხშირად კი ორ საათს ატარებენ. სანევრო გადასახადი

თვეში, საშუალოდ, 100 აშშ დოლარს შეადგენს — რაც არც ისე იაფია და იმის უტყუარი მანიშნებელია, რომ ბაზარი კვლავაც მცირე და მალახარისხიანი იქნება. ტრადიციული ფიტნესცენტრების კლიენტები მთელი მოსახლეობის მხოლოდ 12%-ს შეადგენენ და ძირითადად დიდ ქალაქებში ცხოვრობენ. მომსახურების სტანდარტული ნაკრების მქონე ერთი ცენტრის შენახვა 500.000 დოლარიდან მილიონ დოლარამდე ჯდება — ადგილმდებარეობის მიხედვით.

სპექტრის მეორე ბოლოშია სათანადო ვიდეოჩანაწერების, ნიგნებისა თუ ჟურნალების ხელმძღვანელობით შინ შესასრულებელი ვარჯიშების პროგრამებზე მომუშავე სტრატეგიული ჯგუფი. ეს პროგრამები ძალიან იაფი ღირს, ვარჯიშები სახლში სრულდება და მინიმალურ (ზოგჯერ კი, არანაირ) ინვენტარს მოითხოვს. ინსტრუქციებიც მინიმალურია — ვიდეოჩანაწერების შემთხვევაში მათ მსახიობი იძლევა, ნიგნებსა და ჟურნალებში კი თვალსაჩინოებისთვის სურათები გამოიყენება.

მთავარი კითხვა შემდეგია: რა აკეთებინებს ქალს არჩევანს ტრადიციულ ფიტნესკლუბსა და სახლში შესასრულებელ ვარჯიშებს შორის? ქალთა უმეტესობა უარს ამბობს სპეციალური ტრენაჟორებით, ბარებით, საუნებითა და საცურაო აუზებით აღჭურვილ გამაჯანსაღებელ ცენტრებში სიარულზე, სადაც, ყველაფერთან ერთად, ოცნების მამაკაციც შეიძლება გაიცნონ. არაათლეტური აღნაგობის რიგით ქალს სულაც არ სურს იმ მომენტში დაენახვოს ოცნების მამაკაცს, როდესაც ფიზიკური დატვირთვისგან ოფლად იღვრება და სხეულის ყველა ნაკლი მოუჩანს. მას სულაც არ ხიბლავს ტრენაჟორების რიგში დგომის პერსპექტივა, რომლებზეც, ყველაფერთან ერთად, წონა და დასაწოლი დაფის დახრის კუთხეც უნდა დაარეგულიროს. თან ასეთი ქალისთვის თავისუფალი დროც სულ უფრო დიდი დეფიციტი ხდება. ცოტა ქალბატონი თუ მისცემს თავს კვირაში რამდენიმეჯერ ერთი-ორი საათის ფიტნესკლუბში გატარების უფლებას. თან ქალაქის ცენტრში მდებარე გამაჯანსაღებელ კლუბში მისასვლელად ხშირად საცობებში დგომა უწევს, რაც სტრესულ მდგომარეობას აძლიერებს და ვარჯიშის ყველანაირ სურვილს უკარგავს.

გამოდის, რომ ქალთა უმრავლესობა ფიტნესცენტრებს ერთადერთი მიზეზით ირჩევს — სახლში ძალიან ადვილია საბაბის გამონახვა ვარჯიშისგან თავის დასაძვრენად. შინმყოფი ადამიანი ძნელად ემორჩილება ვარჯიშის დისციპლინას, თუ, რა თქმა უნდა, სპორტის ფანატი არაა. ჯგუფური ვარჯიში კი, მარტოობაში ვარჯიშისგან განსხვავებით, უფრო მეტ მოტივაციას იძლევა. და პირიქით, სახლში ვარჯიშის სასარგებლოდ არჩევანს ქალები, უპირველეს ყოვლისა, დროისა თუ ფულის ეკონომიის და განმარტოების მიზნით აკეთებენ.

კომპანია Curves-მა თავისი ლურჯი ოკეანის შესაქმნელად ამ ორ სტრატეგიულ ჯგუფს ძლიერ მხარეებს დაესესხა და გააუქმა ან შეამცირა სხვა დანარჩენი ფაქტორები (იხ. დიაგრამა 3-2). Curves-მა უარი თქვა ტრადიციული ფიტნესცენტრებისთვის დამახასიათებელ ყველა იმ ატრიბუტზე, რომლებიც ქალთა ძირითადი მასისთვის საინტერესო არ იყო. წარსულს ჩაჰბარდა ნაირ-ნაირი ტრენაჟორები, საჭმელი, SPA-პროცედურები, საცურაო აუზები და გასახდელებიც კი, რომლებიც ფარდინამა გამოსაცვლელმა კაბინებმა ჩაანაცვლა.

Curves-ის კლუბში მიღებული შთაბეჭდილება ძირეულად განსხვავდებოდა იმ შეგრძნებისგან, რომელიც ჩვეულებრივ ფიტნესკლუბში ვარჯიშის შემდეგ რჩება ხოლმე. Curves-ის კლუბის წევრები ხვდებოდნენ დარბაზებში, სადაც ტრენაჟორები (სულ, დაახლოებით, ათი) ჩალაგებული იყო არა რიგებად და ტელევიზორებისკენ შებრუნებულად (როგორც ჩვეულებრივ ფიტნესცენტრებშია), არამედ წრიულად, იმისათვის, რომ მოვარჯიშეებს ვარჯიშისას ერთმანეთთან ურთიერთობა და პროცესისგან სიამოვნების მიღება შესძლებოდათ. ვარჯიშის ასეთ წრიულ სისტემაში გამოიყენებოდა ჰიდრავლიკური ტრენაჟორები, რომლებიც არ საჭიროებდა რეგულირებას, იყო უსაფრთხო, ადვილი მოსახმარი და საშინლად არ გამოიყურებოდა. საგანგებოდ ქალებისთვის შემუშავებული ეს ტრენაჟორები ხსნიდა დაძაბულობას და ეფექტიანად ავარჯიშებდა კუნთებს. ვარჯიშისას ქალებს ურთიერთობა და ერთმანეთის გამხნეება შეეძლოთ. ასეთი უშუალო, ურთიერთშეფასებებისგან თავისუფალი გარემო ძირეულად განსხვავდებოდა ჩვეულებრივ ფიტნესცენტრებში გამეფებული ატმოსფეროსგან. Curves-ის კლუბებში იყო ძალიან ცოტა სარკე და არც ცნობისმოყვარე მამაკაცები ჩანდნენ გარშემო. ქალები წრეზე ტრიალებდნენ, ერთი ტრენაჟორიდან (ან აერობიკის ხალიჩიდან) მეორეზე გადადიოდნენ და, საერთო ჯამში, ვარჯიშში მხოლოდ 30 წუთს ხარჯავდნენ. ამგვარი ცვლილებებისა და სერვისის მხოლოდ უმნიშვნელოვანეს კომპონენტებზე ფოკუსირების შედეგად, მეცადინეობების ყოველთვიური გადასახადი 30 დოლარამდე შემცირდა, რამაც ქალთა ფართო მასებს გაუხსნა ამ ბაზრის კარი. Curves-ის კლუბის დევიზი შეიძლებოდა დაახლოებით ასეთი ყოფილიყო: „შეიძინეთ ჯანმრთელობა სწორი ვარჯიშით. თანაც დღეში ერთი ფინჯანი ყავის ფასად“.

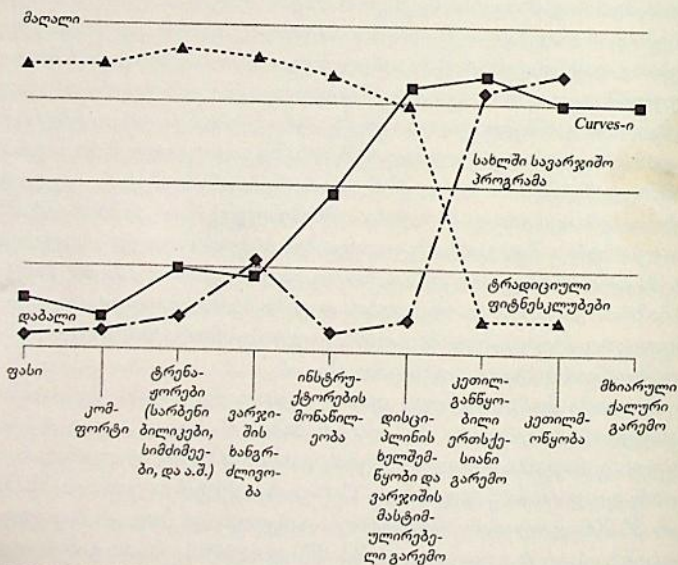
Curves-მა მომხმარებელს დაბალ ფასად შესთავაზა შესანიშნავი ფასეულობა, რომელიც 3-2 დიაგრამაშია ასახული. თუკი ტრადიციული გამაჯანსაღებელი კლუბის გახსნა 500.000 დოლარიდან მილიონ დოლარამდე ჯდებოდა, Curves-ის ცენტრის გახსნას 25.000-დან 30.000 დოლარის ინვესტირებაც ჰყოფნიდა (თუ არ ჩავთვლით ლიცენზიისთვის გადასახდელ 20.000 დოლარს). ასეთი განსხვავება

იმით აიხსნება, რომ კომპანიამ მთელ რიგ ზედმეტ ფაქტორზე თქვა უარი. ბევრად მცირე იყო პერსონალთან და შენობის მომსახურებასთან დაკავშირებული ცვლადი ხარჯებიც, რადგან Curves-ის კლუბებს უფრო ნაკლები ადგილი ეკავა (1500 კვ ფუტი, თანაც გარეუბნებში), ვიდრე ჩვეულებრივ ფიტნესცენტრებს უკავია ხოლმე (35 000-100 000 კვ ფუტი — ქალაქის პრესტიჟულ რაიონებში). Curves-ის დაბალი ხარჯებით გამორჩეული ბიზნესმოდელი მნიშვნელოვნად აადვილებდა ფრანშიზის აღებას, და სწორედ ამით აიხსნება, რატომ მომრავლდა სოკოებივით მისი კლუბები. ბევრ ფრანშიზას უკვე რამდენიმე თვეში მოჰქონდა მოგება — მას შემდეგ, რაც კლუბში ასი პირი განევრდებოდა.

შედეგად, Curves-ი პირდაპირ კონკურენციას არ უწევდა სხვა ფიტნესკონცეფციებს — მან სრულიად ახალი მოთხოვნა შექმნა. დღეს, დაარსებიდან ოცი წლის შემდეგ, კომპანიას მსოფლიო მასშტაბით გახსნილი აქვს დაახლოებით ათი ათასი კლუბი, რომლებიც ოთხ მილიონზე მეტ წევრს ემსახურება.⁴ გზადაგზა წარმოქმნილი სირთულეების მიუხედავად, Curves-ი მსოფლიოს უმსხვილეს ფიტნესფრანშიზად იქცა.

ღიბბრამა 3-2

Curves-ის სტრატეგიული კანვა



Curves-ის გარდა არსებობს კიდევ უამრავი კომპანია, რომლებმაც ლურჯი ოკეანის შექმნის პროცესში სტრატეგიულ ჯგუფებზე გაამახვილეს ყურადღება. მაგალითად, Ralph Lauren-მა შექმნა „უმოდო მაღალი მოდის“ ლურჯი ოკეანე. ეს კომპანია გამოირჩევა ყველაფრით, რასაც მომხმარებელი აფასებს მაღალ მოდაში — დიზაინერის სახელით, მაღაზიების ელემენტური გაფორმებითა და დახვეწილი მასალებით. ამავდროულად, მისი განახლებული კლასიკური იმიჯი და ფასები მოიცავს ყველაფერ საუკეთესოს, რაც კი შეიძლება შემოგვთავაზოს ისეთმა კლასიკურმა ხაზებმა, როგორცაა, ვთქვათ, Brook Brothers-ი და Burberry. ორივე ჯგუფის განსაკუთრებით მიმზიდველი ფაქტორების გაერთიანებით და დანარჩენი ფაქტორების გაუქმებით ან შემცირებით, კომპანია Polo Ralph Lauren-მა არათუ წილი მოიპოვა ორივე სეგმენტში, არამედ უამრავი ახალი კლიენტიც მოიზიდა ბაზარზე.

კომპანია Toyota-ს მიერ შექმნილმა მოდელმა Lexus-მა ძვირად ღირებული ავტომობილების ბაზარზე შექმნა ლურჯი ოკეანე, როცა Mercedes-ის, BMW-სა და Jaguar-ის ხარისხი ამავე ჯგუფის უფრო იაფფასიანი Cadillac-ისა და Lincoln-ის ფასად შესთავაზა მომხმარებელს.

მიჩიგანურმა კომპანია Champion Enterprises-მა ანალოგიური შესაძლებლობა დაინახა სამშენებლო დარგის ორ სტრატეგიულ ჯგუფზე — წინასწარ დამზადებული სახლების მშენებლებსა და შეკვეთით მშენებლებზე დაკვირვებით. ტიპური მზა სახლები იაფი ჯდება და ადვილი ასაშენებელია, მაგრამ ერთფეროვნებით გამოირჩევა და დაბალხარისხიანი საცხოვრებლის რეპუტაციით სარგებლობს. შეკვეთის მიხედვით მშენებლები კი მრავალფეროვან ვარიანტებს სთავაზობენ მომხმარებელს და უფრო ხარისხიანადაც აშენებენ, მაგრამ ასეთი სახლების აშენება ბევრად უფრო ძვირი ჯდება და მეტ დროსაც მოითხოვს.

Champion-მა ლურჯი ოკეანე ორივე სტრატეგიული ჯგუფის ძირითადი უპირატესობების შეთავაზებით შექმნა. ამ კომპანიის წინასწარ დამზადებული სახლები სწრაფად იწყობოდა და ბევრს იგებდა მასშტაბის, ეკონომიისა და დაბალი დანახარჯების წყალობით. მაგრამ ამასთან ერთად Champion-ი დამკვეთებს აძლევდა ისეთი „შტრიხების“ შერჩევის საშუალებასაც, როგორცაა ბუხარი, მანსარდის ფანჯრები და თაღოვანი ჭერებიც კი და რომლებიც შენობას თვითმყოფადობას სძენდა. ფაქტობრივად, Champion-მა ძირეულად შეცვალა ტერმინ „ასაწყობი სახლის“ მნიშვნელობა. შედეგად, უამრავი დაბალ- და საშუალოშემოსავლიანი კლიენტი დაინტერესდა წინასწარ დამზადებული სახლების ყიდვით — ნაცვლად იმისა, რომ ექირავათ ან ეყიდათ ბინა. მეტიც, ამ ბაზარზე ბევრმა შეძლებულმა მყიდველ-

მაც გადმოინაცვლა. თუმცა 2008 წლის მსოფლიო კრიზისმა ფასი დაუკარგა ლურჯი ოკეანის ამ სტრატეგიულ სვლას და მძიმე დარტყმა მიაყენა Champion-ს — ისევე როგორც ამერიკის მთელ სამშენებლო ინდუსტრიას.

რა სტრატეგიული ჯგუფები არსებობს თქვენს დარგში? რატომ ირჩევენ კლიენტები უფრო მაღალი, ან უფრო დაბალი დონის ჯგუფებს?

მესამე გზა: შეისწავლეთ მყიდველთა ჯაჭვი

ინდუსტრიის დარგთა უმეტესობაში კონკურენტებს მიზნობრივი მყიდველის მსგავსი განსაზღვრებები აქვთ. თუმცა სინამდვილეში მთელი ჯაჭვი არსებობს იმ „მყიდველთა“, რომლებიც პირდაპირ ან ირიბად მონაწილეობენ ყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაში. სულაც არ არის აუცილებელი, რომ პროდუქტში ფულის გადამხდელი *მყიდველი*, ამ პროდუქტის *მომხმარებელი* იყოს; გარდა ამისა, ზოგ შემთხვევაში, არსებობს კიდევ „გავლენის მქონეთა“ უაღრესად მნიშვნელოვანი კატეგორიაც. ზოგ შემთხვევაში ამ სამი ჯგუფის მოთხოვნები შეიძლება ერთმანეთს ემთხვეოდეს, მაგრამ უფრო ხშირად ისინი ძალიან განსხვავებულია. მაგალითად, შესყიდვების კორპორაციულ აგენტს შეიძლება უფრო ადარდებდეს პროდუქტის ფასი, ვიდრე კორპორაციულ მომხმარებელს, რომელსაც ბევრად მეტად პროდუქტის მოსახერხებლობა აინტერესებს. ასევე, საცალო მოვაჭრე შეიძლება დიდად აფასებდეს მწარმოებლის მხრიდან საქონლის მარაგების დროულად შევსებას და დაკრედიტების ახალ ფორმებს; მყიდველ-მომხმარებელს კი ასეთი რამეები საერთოდ არ ალელვებს, მიუხედავად იმისა, რომ მთელი ამ ჯაჭვის ძლიერ ზემოქმედებას განიცდის.

ერთ დარგში მომუშავე ცალკეული კომპანიები ხშირად სამომხმარებლო ბაზრის ცალკეულ სეგმენტებს — მაგალითად, მსხვილ ან მცირე მყიდველებს უმიზნებენ. თუმცა თავად დარგი, როგორც წესი, მყიდველთა ერთ ჯგუფზეა ფოკუსირებული. მაგალითად, ფარმაცევტიკის დარგი, უპირველეს ყოვლისა, ორიენტირებულია „გავლენის მქონეებზე“, ანუ ექიმებზე. საოფისე ინვენტარის მწარმოებელი დარგი, მნიშვნელოვანწილად, მსხვილ შემსყიდველებზე — კორპორაციების მომარაგების განყოფილებებზე აკეთებს აქცენტს. სამკერვალო ინდუსტრია კი თავის საქონელს ძირითადად ინდივიდუალურ მომხ-

მარებლებს მიჰყიდის. ზოგჯერ ასეთ ფოკუსირებას სერიოზული ეკონომიკური სარჩული აქვს, მაგრამ ხშირად ამის მიზეზია დარგში მიღებული პრაქტიკა, რომლის მიზანშეწონილობაში ეჭვის შეტანა აზრად არავის მოსდის.

თუკი რაიმე კონკრეტულ დარგში დამკვიდრებულ თვალსაზრისში ეჭვს შევიტანთ იმის შესახებ, მყიდველთა რომელი ჯგუფები უნდა ავიღოთ სამიზნედ, შეიძლება ლურჯი ოკეანე აღმოვაჩინოთ. მყიდველთა ჯგუფების შესწავლით კომპანიამ შეიძლება მიაგნოს საკუთარი ფასეულობის მრუდის შეცვლის ახალ საშუალებებს და მანამდე არმოცულ მომხმარებლებზე მოახდინოს ფოკუსირება.

მაგალითისთვის ავიღოთ ინსულინის მწარმოებელი დანიური კომპანია Novo Nordisk-ი, რომელმაც თავის დარგში ლურჯი ოკეანის აღმოჩენა შეძლო. დიაბეტით დაავადებულ ადამიანებს ინსულინი სისხლში შაქრის დონის დასარეგულირებლად ესაჭიროებათ. ტრადიციულად ინსულინის მრეწველობა, ფარმაცევტული დარგების უმრავლესობის მსგავსად, ძირითადად „გავლენის მქონე“ პირებზე, ანუ ექიმებზე ამახვილებდა ყურადღებას. ექიმები ძლიერ ზემოქმედებენ პაციენტებზე ინსულინის მწარმოებელი ფირმის შერჩევისას. ამის გამო ისინი დარგის საკვანძო ჯგუფად მოიაზრებიან. ამიტომაც მწარმეთა ძირითადი ყურადღება შეძლებისდაგვარად სუფთა ინსულინის წარმოებისკენ იყო მიპყრობილი, რაც ზუსტად შეესაბამებოდა მედიკოსთა სურვილს, ჰქონოდათ უფრო ხარისხიანი სამკურნალო საშუალებები.

პრობლემა ის იყო, რომ განმენდის ტექნოლოგიაში მნიშვნელოვანი ნახტომი ჯერ კიდევ გასული საუკუნის 80-იან წლებში გაკეთდა. რამდენადაც კომპანიებს შორის კონკურირების ძირითად ფაქტორს ინსულინის სინთეზის ხარისხი წარმოადგენდა, ამ მიმართულებით პროგრესის მიღწევის საშუალებები თითქოსდა ძალიან შეზღუდული იყო. თავად Novo Nordisk-ს იმ დროისთვის უკვე შექმნილი ჰქონდა პირველი „ადამიანის მრავალკომპონენტური“ ინსულინი, რომელიც ადამიანის ინსულინის ხელოვნურად შექმნილი ზუსტი ასლი იყო. ბაზრის უმსხვილეს მოთამაშეთა კონკურენტული მსგავსება სულ უფრო და უფრო სწრაფად მატულობდა.

ამის მიუხედავად, Novo Nordisk-მა მაინც დაინახა მეტოქეთაგან თავის დაღწევისა და ლურჯი ოკეანის შექმნის შესაძლებლობა, როდესაც რადიკალურად შეცვალა საყოველთაოდ მიღებული ვითარება და თვალსაწიერის ცენტრში ექიმები კი არა, თავად მომხმარებლები, ანუ პაციენტები დააყენა. ყურადღების პაციენტებზე კონცენტრირებით Novo Nordisk-მა აღმოაჩინა, რომ დიაბეტიანებისთვის ამჟღავნების სახით მინოდებული ინსულინი ინიექციასთან დაკავშირებულ უამრავ

პრობლემას შეიცავდა. ავადმყოფს უწევდა, უსიამოვნო და რთული მანიპულაციები ეწარმოებინა ნემსებით, შპრიცებითა თუ თავად ინსულინით და საკუთარი მოთხოვნის მიხედვით ზუსტად გაეზომა ნამლის დოზა. გარდა ამისა, ნემსებისა და შპრიცების შემხედვარე, დიაბეტიკანებს არასრულფასოვნების განცდა ეუფლებოდათ. თანაც, მიუხედავად იმისა, რომ მათ უმეტესობას ინსულინის გაკეთება დღეში რამდენჯერმე უწევდა, ბევრს არ უნდოდა შპრიცებისა და ნემსების სახლის გარეთ ხმარება.

ამ გარემოებამ Novo Nordisk-ს ახალი შესაძლებლობების ლურჯი ოკეანე დაანახვა და შეაქმნევინა NovoPen-ი — პროდუქტი, რომელიც 1985 წელს გამოვიდა გასაყიდად. NovoPen-ი არის ინსულინის ინიექციისთვის განკუთვნილი პირველი მოხერხებული მონყობილობა, რომელიც მიზნად ისახავდა ნემსის გაკეთებასთან დაკავშირებული უსიამოვნებებისგან მომხმარებლის გათავისუფლებას. NovoPen-ი წააგავს კალამს, რომლის შიგნითაც ინსულინის კარტრიჯია მოთავსებული და რომელიც საშუალებას აძლევს პაციენტს, მთელი კვირის მარაგი ატაროს ერთი ჭურჭლით. „კალამს“ ჰქონდა სპეციალური მექანიზმი, რომლის საშუალებითაც ბრმა პაციენტიც კი შეძლებდა ნამლის საჭირო დოზის მოზომვას და ინიექციის დამოუკიდებლად გაკეთებას. „კალამი“ შეიძლებოდა ყველგან თან გეტარებინა და ნებისმიერ დროს ისე გაგეკეთებინა ნამალი, რომ შპრიცებთან და ნემსებთან საქმის დაჭერა არ დაგჭირებოდა.

მის მიერ აღმოჩენილ ლურჯ ოკეანეში ლიდერის პოზიციის შესანარჩუნებლად Novo Nordisk-მა გამოუშვა ინსულინის ინიექციისთვის განკუთვნილი ერთჯერადი „კალამი“ NovoLe-ი, რომელიც დოზირების სისტემით იყო აღჭურვილი და კიდევ უფრო ამარტივებდა ნამლის გაკეთების პროცესს. 1999 წელს კი კომპანიამ შექმნა Innovo — ელექტრონული მეხსიერებითა და გამოსაცვლელი კარტრიჯებით აღჭურვილი მონყობილობა. Innovo მეხსიერების გამოყენებით მართავდა ინსულინის ინიექციების პროცესს და ეკრანზე ასახავდა დოზის მოცულობას, წინა დოზის ზომას და ბოლო ინიექციის შემდეგ გასულ დროს — ანუ ინფორმაციას, რომელიც აუცილებელია რისკის შესამოცილებლად და ინიექციის გამოტოვებასთან დაკავშირებული შიშის გასაქარწყლებლად.

Novo Nordisk-ის მიერ შექმნილმა ლურჯი ოკეანის სტრატეგიამ დარგის მთელი რელიეფი შეცვალა და ინსულინის მწარმოებელი კომპანია დიაბეტიკანთა ცხოვრების გასაადვილებლად განკუთვნილი საგნების მწარმოებლად აქცია. მალე ბაზარი Novo Pen-ითა და მის შემდეგ გამოსული ინსულინის ინიექციისთვის განკუთვნილი მონყობილობებით გაივსო. დღეს ინსულინით დატენილ მონყობილობებსა

თუ „კალმებს“ უდიდესი წილი უკავია ევროპისა და აზიის ბაზრებზე, სადაც დიაბეტიანებს ხშირ, ყოველდღიურ ინიექცირებას ურჩევენ. დღეს, თავისი ლურჯი ოკეანის აღმოჩენიდან ოცდაათი წლის გასვლის შემდეგ, Novo Pen-ი კვლავაც ლიდერის პოზიციას ინარჩუნებს დიაბეტიან პაციენტებზე ზრუნვის დარგში; და მისი გაყიდვების მოცულობის 70% სწორედ იმ შეთავაზებაზე მოდის, რომლის იდეაც ყურადღების „გავლენის მქონეებიდან“ უშუალოდ მომხმარებლებზე გადატანამ წარმოშვა.

იგივე დამართა Bloomberg-საც. სულ რაღაც ათ წელიწადში ეს კომპანია ბიზნესინფორმაციის მსოფლიოს ერთ-ერთ უმსხვილეს და მოგებიან პროვაიდერად გადაიქცა. მის გამოჩენამდე, გასული საუკუნის 80-იანი წლების დასაწყისში, საფინანსო ონლაინინფორმაციის დარგში წამყვანი როლები ეკავათ Reuters-სა და Telerate-ს, რომლებიც ბროკერებსა და საინვესტიციო კომპანიებს რეალურ დროში ატყობინებდნენ ახალ ამბებსა თუ ფასებს. დარგი აქცენტს აკეთებდა მყიდველებზე — IT-მენეჯერებზე, რომლებიც დიდად აფასებდნენ სტანდარტიზებულ სისტემებს, რადგან ამგვარი სისტემები მნიშვნელოვანწილად უადვილებდა მათ ცხოვრებას.

Bloomberg-ს ამგვარი ვითარება არაგონივრულად მოეჩვენა. IT-მენეჯერები კი არა, სწორედ ბირჟის მოვაჭრეები და ანალიტიკოსები შოულობენ ან კარგავენ ყოველდღიურად დამქირავებელთა მილიონებს. მოგების მიღების შესაძლებლობები პირდაპირ კავშირშია მიღებულ ინფორმაციასთან. ბაზრის აქტივობის პერიოდში საბირჟო მაკლერებსა და ანალიტიკოსებს ძალიან სწრაფად უნევთ გადანყვეტილებების მიღება. ასეთ დროს თითოეული წამი ოქროდ ფასობს.

ამიტომაც Bloomberg-მა ბირჟის მოვაჭრეებისა და ანალიტიკოსებისთვის გაზრდილი ფასეულობის შეთავაზება გადანყვიტა, და ამ მიზნით შექმნა ადვილად მოსახმარი ტერმინალებითა და კლავიატურებით აღჭურვილი სპეციალური სისტემა, რომლის კლავიშებზეც ფინანსსისტემებისთვის კარგად ნაცნობი სიმბოლოები იყო დატანილი. გარდა ამისა, სისტემას ჰქონდა ორი ბრტყელი მონიტორი, რომლებზეც დაუყოვნებლივ ისახებოდა ყველა აუცილებელი ინფორმაცია და აუცილებელი აღარ იყო მრავალრიცხოვანი ფანჯრის გახსნა და დახურვა. რადგანაც ბირჟის მოვაჭრე ჯერ აანალიზებს ინფორმაციას და მხოლოდ ამის შემდეგ მოქმედებს, Bloomberg-მა სისტემაში ჩადო ანალიტიკური მონყობილობა, რომელიც ღილაკზე თითის დაჭერით ირთებოდა. ადრე ბირჟის მოვაჭრეებსა და ანალიტიკოსებს ჯერ მონაცემები შეჰყავდათ და შემდეგ ფანქრისა და კალკულატორის მეშვეობით ახორციელებდნენ მნიშვნელოვან ფი-

ნანსურ გათვლებს. ახლა კი მომხმარებლებს შეეძლოთ, სწრაფად გაეთამაშებინათ სავარაუდო სცენარები, გამოეთვალათ ინვესტიციების ალტერნატიული ვარიანტებიდან მიღებული შემოსავლები და სწრაფად ჩაეტარებინათ გასული პერიოდების მონაცემთა ლოგისტიკური ანალიზი.

ყურადღების მომხმარებლებზე კონცენტრირებით, Bloomberg-მა, ყველაფერთან ერთად, ბირჟის მოვაჭრეთა და ანალიტიკოსთა პირად ცხოვრებასთან დაკავშირებული პარადოქსიც შენიშნა. ეს ადამიანები წარმოუდგენლად ბევრ ფულს შოულობდნენ, მაგრამ იმდენს მუშაობდნენ, რომ ნაშოვნი ფულის დახარჯვის დრო თითქმის არ რჩებოდათ. ბირჟებზე დღის განმავლობაში სიმშვიდეც ისადაგურებს, როდესაც ძალიან ცოტა სავაჭრო ოპერაცია ტარდება ხოლმე. ამიტომაც Bloomberg-მა სისტემაში სხვადასხვა საქონლის შესახებ ინფორმაცია და ყიდვის შესაძლებლობაც ჩართო, რომ ბირჟის მაკლერებისთვის ცხოვრება გაეადვილებინა. ამ სერვისების გამოყენებით ბირჟის მუშაკებს შეეძლოთ სხვადასხვა ნივთის ყიდვა (ყვავილებითა და ტანსაცმლით დაწყებული და საიუველირო ნაწარმით დამთავრებული), შვებულებისთვის მომზადება, ღვინოების შესახებ ინფორმაციის მიღება ან გასაყიდად გამოტანილი უძრავი ქონების სიების დათვალიერება. მყიდველებიდან საბოლოო მომხმარებელზე ფოკუსის გადატანით Bloomberg-მა შექმნა ფასეულობის მრუდი, რომელიც რადიკალურად განსხვავდებოდა ყველაფრიგან, რაც კი ამ დარგში მანამდე არსებობდა. ბირჟის მოვაჭრეებმა და ანალიტიკოსებმა თავიანთი ძალაუფლების გამოყენება და Bloomberg-ის ტერმინალების საყიდლად IT-მენეჯერების იძულება დაიწყეს.

ლურჯი ოკეანის შექმნის ამგვარი შემთხვევები სხვა დარგებშიც უხვადაა. როცა ეჭვქვეშ დგება ტრადიციული თვალსაზრისი იმის შესახებ, ვინ შეიძლება იყოს, ან ვინ უნდა იყოს მიზნობრივი მყიდველი, კომპანიას, ხშირ შემთხვევაში, ეძლევა მყიდველისთვის ახალი ფასეულობის შეთავაზების პრინციპულად სხვაგვარი შესაძლებლობა. გაიხსენეთ, როგორ წარმოშვა Canon-ის ასლის გადამღებმა მანქანებმა პატარა სამაგიდო ასლის გადამღები აპარატების მწარმოებელი დარგი და როგორ აქცია ამ დარგის აუდიტორიად არა კორპორაციული შემსყიდველები, არამედ ინდივიდუალური მომხმარებლები. ან როგორ გადაიტანა SAP-მა ბიზნესდანართების მწარმოებელი დარგის ფოკუსი ფუნქციური მომხმარებლებიდან კორპორაციულ მყიდველებზე და როგორ შექმნა ამ გზით ინტეგრირებული პროგრამული უზრუნველყოფის წარმატებული ბიზნესი.

როგორ გამოიყენება ეს ჯაჭვი თქვენს დარგში? მყიდველთა რა ჯგუფებია, ჩვეულებრივ, ორიენტირებული თქვენს დარგზე? თქვენი დარ-

გის მყიდველთა სხვა ჯგუფზე რომ გადართულიყავით, შეძლებდით ახალი ფასეულობის შექმნას?⁵

მეოთხე გზა: შეისწავლეთ დამატებითი პროდუქტები და სერვისები

ძალიან ცოტა პროდუქტი თუ სერვისი გამოიყენება ცალკე აღებულიად. უმეტეს შემთხვევაში მათ ფასეულობაზე სხვა პროდუქტები და სერვისები ზემოქმედებენ. მაგრამ დარგთა უმრავლესობაში კონკურენცია მხოლოდ კონკრეტული დარგის პროდუქტებისა და სერვისების შეთავაზებით შემოიფარგლება. ავილოთ თუნდაც კინოთეატრები. კინოში ნასვლის ფასეულობაზე მნიშვნელოვანწილად ზემოქმედებს ძიძის გამოძახებისა და ავტოსადგომზე თავისუფალი ადგილის პოვნის შესაძლებლობები. თუმცა ეს დამატებითი სერვისები კინოთეატრების ტრადიციული საქმიანობის მიღმაა. კინოთეატრთა მფლობელთაგან ცოტას თუ ალელვებს ძიძის შოვნასთან დაკავშირებული პრობლემები. ამოადაც, რადგან ეს უშუალოდ ზემოქმედებს მათ ბიზნესზე. წარმოიდგინეთ კინოთეატრი, რომელიც ბავშვების მიხედვის სერვისსაც სთავაზობს მომხმარებელს.

დამატებით პროდუქტებსა და სერვისებში ხშირად გამოიყენებელი ფასეულობა იმალება. მთავარია დადგინდეს, საერთო ჯამში, რა გამოსავალს ეძებს მყიდველი პროდუქტის ან სერვისის არჩევისას. ამის ყველაზე მარტივი გზაა დაფიქრება — რა ხდება თქვენი პროდუქტის გამოყენებამდე, გამოყენებისას და გამოყენების შემდეგ. ბავშვების მოვლა და ავტოსადგომის პოვნა საჭიროა მანამ, სანამ ადამიანი კინოთეატრში შევა. სისტემური და საყოფაცხოვრებო პროგრამული უზრუნველყოფა კომპიუტერის მაკომპლექტებლებთან ერთად გამოიყენება. ავიაგადაფრენების დარგში ფრენის შემდეგ ხმელეთით მგზავრობაა საჭირო, მაგრამ ესეც აშკარად განეკუთვნება იმას, რაც აუცილებელია კლიენტის ერთი წერტილიდან მეორეში მოსახვედრად.

მაგალითისთვის, განვიხილოთ ავტობუსების მწარმოებელი უნგრული კომპანია NABI. ეს ფირმა მეოთხე გზით წავიდა, რომ სატრანზიტო ავტობუსების ამერიკულ ინდუსტრიაში შეეღწია. ამ დარგის პროდუქციის უმსხვილესი მყიდველები არიან საზოგადოებრივი ტრანსპორტის სამსახურები (Public transport properties — PTPs), მუნიციპალური სატრანსპორტო კომპანიები, რომლებიც მსხვილ ქალაქებსა და საგრაფოებში მგზავრთა დადგენილი მარშრუტით გადაზიდვას უზრუნველყოფენ.

დარგში დამკვიდრებული კონკურენციის წესების თანახმად, კომპანიები ერთმანეთთან დაბალი ფასებით მეტოქეობდნენ. ავტობუსების დიზაინი მოძველებული იყო, ადგილზე მიყვანის დრო გრაფიკს ჩამორჩებოდა, მომსახურების ხარისხი მოიკოჭლებდა, ფასები კი, საქმისადმი მომჭირნე მიდგომის გამო, სრულიად არარეალური იყო. თუმცა NABI ამას არ შეუშინებია. რატომ ინტერესდებოდნენ ავტობუსების კომპანიები მხოლოდ მანქანების სანყისი ფასით, მაშინ როცა მუნიციპალურ სამსახურებს თითოეული ავტობუსი, საშუალოდ, თორმეტ წელიწადს ემსახურებოდა? ბაზრის ამ რაკურსით შესწავლამ NABI-ს დაანახვა შესაძლებლობები, რომლებიც დარგის სხვა მოთამაშეებს არ შეუძინევიათ.

კომპანიამ აღმოაჩინა, რომ მუნიციპალიტეტის დანახარჯების უდიდეს ნაწილს შეადგენდა არა ავტობუსის ღირებულება — რაც დარგში კონკურენციის ძირითად ფაქტორს წარმოადგენდა, არამედ ის ხარჯები, რომლებიც თან სდევდა თითოეული ავტობუსის შექმნას — თორმეტწლიანი ექსპლუატაციის განმავლობაში. საგზაო შემთხვევების შემდგომი რემონტი, სანვაი, ავტობუსის დიდი წონიდან გამომდინარე სათადარიგო ნაწილების ხშირი ცვლა, ძარას ანტიკოროზიული დამუშავება და ა.შ. — აი, რა შეადგენდა მუნიციპალური სამსახურების ხარჯთა ძირითად ნაწილს. მას შემდეგ, რაც ამ სამსახურებს ჰაერის სისუფთავესთან დაკავშირებული მოთხოვნებიც წაუყენეს, არაეკოლოგიურ საზოგადოებრივ ტრანსპორტთან დაკავშირებული დანახარჯები ერთობ გაიზარდა. მიუხედავად იმისა, რომ ამ ხარჯების ჯამი ავტობუსის სანყის საფასურს აღემატებოდა, დარგის მესვეურებმა მაინც ვერ დაინახეს, რამდენად მნიშვნელოვანი იქნებოდა დამატებითი სერვისების არსებობა მანქანების მომსახურებისა და ტრანსპორტის ექსპლუატაციის მთელი ვადის განმავლობაში წარმოქმნილი ხარჯების შემცირების მიზნით.

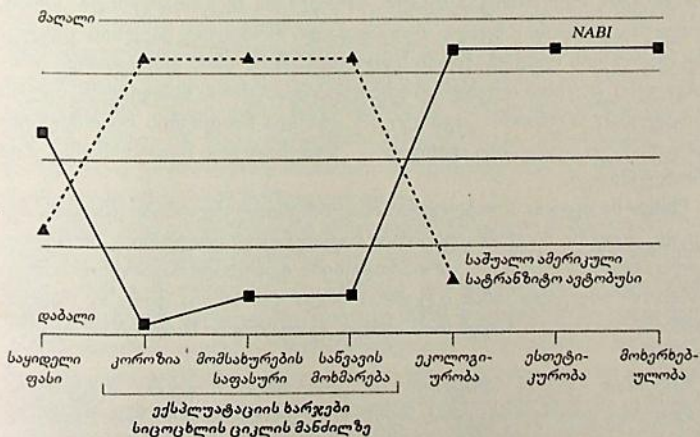
NABI-ში დაასკვნეს, რომ სატრანზიტო ავტობუსების დარგი მხოლოდ პროდუქციაზე არსებული ფასებით არ უნდა იმართებოდეს — ასეთად დარგი ავტობუსების იაფად გაყიდვაზე ფოკუსირებულმა საავტობუსო კომპანიებმა აქციეს. დამატებით მომსახურებასთან დაკავშირებული საკითხის კომპლექსურად განხილვის შემდეგ NABI-მ შექმნა ავტობუსი, რომლის მსგავსიც დარგში ადრე არასოდეს ენახათ. ჩვეულებრივი ავტობუსები ფოლადისგან მზადდებოდა. ისინი ძალიან მძიმე იყო, ადვილად იჟანგებოდა და ავარიის შემდეგ ძნელად რემონტდებოდა, რადგან მთლიანი პანელების გამოცვლას საჭიროებდა. NABI-მ კი ახალი მანქანების ძირითად მასალად მინაპლასტიკი გამოიყენა და ერთი გასროლით ხუთი კურდღელი მოკლა: ამ მასალის ძარებმა მნიშვნელოვნად შეამცირა პრევენციული მომსახურების ხარჯები, რა-

დგან ეს ძარები არ იუანგებოდა. მათი რემონტი ბევრად უფრო ნაკლებ დროს, სახსრებსა და კვალიფიკაციას მოითხოვდა — არც დაჭეჭყვას და არც გატეხას მთელი პანელის გამოცვლა არ მოჰყვებოდა. დაზიანებული ნაწილები უბრალოდ ამოიჭრებოდა და მათ ადგილას მინაპლასტიკის ახალი ნაჭერი ისმებოდა. გარდა ამისა, მასალის სიმსუბუქემ (მინაპლასტიკი ფოლადზე 30-35% უფრო მსუბუქია) საგრძნობლად შეამცირა საწვავის მოხმარება და მანვე გამონაბოლქვი, რამაც ავტობუსი ეკოლოგიურად უფრო სუფთა გახადა. მეტიც, შემსუბუქებული ავტობუსი იძლეოდა უფრო დაბალსიმძლავრეიანი ძრავას დაყენებისა და ღერძების რაოდენობის შემცირების საშუალებას. შედეგად შეიკვეცა საწარმოო ხარჯები, ავტობუსებში კი დამატებითი სივრცე წარმოიშვა.

ამგვარად, NABI-მ შექმნა ფასეულობის მრუდი, რომელიც რადიკალურად განსხვავდებოდა ამ დარგის საშუალო მრუდისგან. როგორც დიაგრამა 3-3 გვიჩვენებს, ავტობუსების მსუბუქი მინაპლასტიკისგან აწყობით NABI-მ გააუქმა, ან მნიშვნელოვანწილად შეამცირა ანტიკოროზიულ დამუშავებასთან, მომსახურებასა და საწვავის მოხმარებასთან დაკავშირებული ხარჯები. შედეგად, მართალია, NABI-ს ავტობუსების ფასი დარგში არსებულ საშუალო ფასებზე უფრო მაღალი იყო, მაგრამ მათ ექსპლუატაციაში მუნიციპალიტეტები გაცილებით

დიაგრამა 3-3

ამერიკის შეერთებული შტატების საზოგადოებრივი ტრანსპორტის ინდუსტრიის სტრატეგიული კანვა, Circa 2001



ნაკლებს ხარჯავდნენ. მცირე მანვნი გამონაბოლქვის წყალობით, NABI-ს ავტობუსებმა საგრძნობლად გაზარდეს დარგში არსებული ეკოლოგიური სტანდარტები.

მეტიც, NABI-ს მიერ დაწესებულმა მაღალმა საფასურმა საშუალება მისცა კომპანიას, შეექმნა დარგში მანამდე არარსებული ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა ლამაზი დიზაინი, დაბლა დაწეული იატაკი, რომელიც ავტობუსში უფრო ადვილად ასვლის საშუალებას იძლევა, და უფრო მეტი დასაჯდომი ადგილი. შედეგად, ტრანზიტულ ავტობუსებზე მოთხოვნა მკვეთრად გაიზარდა და მუნიციპალური სამსახურების შემოსავალმაც იმატა. NABI-მ აიძულა ეს სამსახურები, ხელახლა შეეფასებინათ ტრანზიტულ ავტობუსებთან დაკავშირებული შემოსავლები თუ ხარჯები და ექსპლუატაციის დაბალი დანახარჯებით შეექმნა უნიკალური ფასეულობა მომხმარებლისთვის — ამ შემთხვევაში, როგორც მუნიციპალური სამსახურებისთვის, ასევე მგზავრებისთვისაც. მუნიციპალიტეტები და მგზავრები დიდად აფასებდნენ NABI-ს ავტობუსებს, რომელთა გამოჩენის შემდეგაც ტრანზიტული ავტობუსების მოხმარება 30%-ზე მეტით გაიზარდა.⁶

ასევე შეგვიძლია გავიხსენოთ ჩაიდნების მწარმოებელი ბრიტანული დარგი, რომლის პროდუქციაც მნიშვნელოვან როლს თამაშობდა ინგლისურ კულტურაში. თუმცა გაყიდვების დონე მაინც დაბალი იყო, მოგება კი განუხრელად იკლებდა მანამ, სანამ Philips Electronics-მა ბაზარზე არ გამოყარა ჩაიდნები, რომლებმაც წითელი ოკეანე ლურჯად აქცია. Philips-მა საკითხი დამატებითი პროდუქტებისა და სერვისების სიბრტყეში განიხილა და დაინახა, რომ ჩაის მოდულებისას უმთავრეს როლს ასრულებს არა ჩაიდანი, არამედ ისეთი დამატებითი პროდუქტი, როგორიცაა წყალი. პრობლემა მდგომარეობდა კირში, რომელსაც ონკანის წყალი შეიცავდა და რომელიც ჩაიდნის კედლებზე დალექვის შემდეგ, ჩაიში ხვდებოდა. ჩაის სმის დაწყებამდე ბრიტანელები კოვზით იღებდნენ ფინჯებიდან კირის ნამცეცებს. წყლის პრობლემას არანაირი კავშირი არ ჰქონდა ჩაიდნების მწარმოებელ დარგთან. ეს სულ სხვა დარგის — კომუნალური წყალმომარაგების პრობლემა იყო.

Philips-მა წყლის პრობლემაში ახალი შესაძლებლობები დაინახა. შედეგად, შექმნა ჩაიდანი, ცხვირში ჩატანებული ფილტრით, რომელიც წყალს ასუფთავებდა და კირის ნატეხებს ფინჯანში ჩავარდნის საშუალებას არ აძლევდა. ამან მკვეთრი ზრდა გამოიწვია დარგში, რადგან ადამიანებმა ძველი ჩაიდნების ახალი, ფილტრიანი ჩაიდნებით შეცვლა დაიწყეს.

ნიმუშად კიდევ მრავალი იმ კომპანიის მოყვანა შეგვიძლია, რომლებიც ლურჯი ოკეანის შექმნის წადილმა იმავე გზით წაიყვანა. მაგალითად, მტვერსასრუტების მწარმოებელი კომპანია Dyson-ი,

რომელიც ცდილობს, მტერის კონტინენტების ყიდვისა და გამოცვლის პრობლემა თავიდან აარიდოს მომხმარებელს. Dyson-ი ამერიკულ ბაზარზე 2002 წელს გამოჩნდა. იმხანად შეერთებული შტატების მტვერსასრუტის ბაზრის მთლიანი ზომა დაახლოებით 4 მილიარდ აშშ დოლარს შეადგენდა. ბაზრის ლიდერები — მათ შორის, Hoover-ი, Electrolux-ი და Oreck-ი, საკმაოდ ცოტა ფულს შოულობდნენ თავიანთი ძირითადი მოდელების გაყიდვით, რომლებიც, ჩვეულებრივ, 75-დან 125 დოლარამდე ღირდა. მაგრამ მტერის კონტინენტების გამოცვლისა და მათი ყიდვის საჭიროების მოსპობით Dyson-მა ლიდერის პოზიცია მოიპოვა დარგში, საგრძნობლად გაზარდა დარგი და თავისი პროდუქციის სამჯერ უფრო ძვირად გაყიდვაც შეძლო.

რა კონტექსტში გამოიყენება თქვენი პროდუქტი ან სერვისი? რა ხდება მის მოხმარებამდე, მისი მოხმარების დროს და მოხმარების შემდეგ? შეგიძლიათ იპოვოთ „სუსტი წერტილები“? შეძლებთ მათ მოსპობას დამატებითი პროდუქტებისა და სერვისების შეთავაზებით?

მეხუთე გზა: შეისწავლეთ პროდუქტის ფუნქციური და ემოციური მიმზიდველობა

ერთსა და იმავე დარგში მოღვაწე კონკურენტი კომპანიები, როგორც წესი, სულ უფრო და უფრო ემსგავსებიან ერთმანეთს. ერთმანეთის მსგავსია არა მხოლოდ მათ მიერ შემოთავაზებული პროდუქტებისა და სერვისების ასორტიმენტი, არამედ საქონლის მიმზიდველობის შესაძლო ვარიანტებიც. ზოგ დარგში კონკურენცია, ძირითადად, ფასებითა და საქონლის სარგებლიანობის კალკულაციით შექმნილი ფუნქციებით მიმდინარეობს. ამას ფუნქციური მიმზიდველობა ეწოდება. სხვა დარგებში კონკურენცია ძირითადად მომხმარებელთა გრძნობებზე თამაშით მიმდინარეობს. ამ შემთხვევაში საქმე ეხება ემოციურ მიმზიდველობას.

თუმცა პროდუქტებისა და სერვისების უმეტესი ნაწილის მიმზიდველობა იშვიათადაა მხოლოდ ფუნქციური ან ემოციური. როგორც წესი, ამას განაპირობებს ის, თუ რა საშუალებებით მეტოქეობდნენ კომპანიები წარსულში. სწორედ ამის საფუძველზე ყალიბდება ქვეცნობიერის დონეზე მომხმარებელთა მოლოდინი. მყიდველის მოლოდინზე კომპანიის ქცევის ზემოქმედება სულ უფრო და უფრო იზრდება. დროთა განმავლობაში სულ უფრო ძლიერდება დარგების ორიენტირება ფუნქციური ან ემოციური მიმზიდველობისკენ. შესა-

ბამისად, სულაც არაა გასაკვირი, რომ ბაზრის კვლევები იშვიათად ავლენს კლიენტთა მოზიდვის ახალ გზებს. დარგებმა უკვე განვრთნეს მომხმარებლები — წინასწარ დაადგინეს, რას უნდა ელოდონ კლიენტები მათგან. ამიტომაც კვლევებიც შესაბამის პასუხს იძლევა — „უნდა შევთავაზოთ იგივე, ოღონდ უფრო იაფად“.

დარგში არსებული ფუნქციური და ემოციური ორიენტაციის შეცვლისას კომპანია, ხშირ შემთხვევაში, ახალ საბაზრო სივრცეში ხვდება. ჩვენ აღმოვაჩინეთ ორი ძირითადი მოდელი.

ემოციური ორიენტაციის მქონე დარგები თავიანთ პროდუქტებს უამრავი დამატებითი ოფციით ამდიდრებენ, რომლებიც საგრძნობლად ზრდის ფასს, მაგრამ ფუნქციურ თვისებებს არ აუმჯობესებს. ამ ოფციებს თუ მოვაცილებთ, შეიძლება მივიღოთ ნაკლებად რთული, ნაკლებად ძვირად ღირებული და ნაკლებდანახარჯიანი ბიზნესმოდელი, რომელსაც მომხმარებლები მხოლოდ მიესალმებიან. და პირიქით, ფუნქციურ მიმზიდველობაზე ორიენტირებულმა დარგებმა შეიძლება მოთხოვნის სტიმულირების მიზნით ემოციური მიმზიდველობა შემატონ და ახალი სიცოცხლე შთაბერონ სამომხმარებლო საქონელს.

ამის ყველაზე უფრო ცნობილი ნიმუშებია Swatch-ი — კომპანია, რომლის გავლენითაც ფუნქციურად ორიენტირებული, იაფი საათების წარმოების დარგი ემოციურად ორიენტირებულ მოდის კანონმდებლად გადაიქცა, და The Body Shop-ი, რომელიც პირიქით მოიქცა და კოსმეტიკური საშუალებების მწარმოებელი ემოციურად ორიენტირებული კომპანიიდან ფუნქციურ, საქმიანი სტილით გამორჩეულ კოსმეტიკის სახლად ჩამოყალიბდა. საყურადღებოა ასევე QB (Quick Beauty) House-ის მაგალითიც. ამ კომპანიამ მწვანე ოკეანე შექმნა იაპონურ საპარიკმახერო დარგში და სწრაფად ფართოვდება მთელი აზიის მასშტაბით. QB House-ი 1996 წელს ტოკიოში გაიხსნა და თავიდან მხოლოდ ერთი საპარიკმახერო ჰქონდა, თუმცა 2003 წლისთვის მისი სალონების რაოდენობა 200-მდე გაიზარდა. 1996 წელს ფირმა წელიწადში 57 ათას კლიენტს ემსახურებოდა, 2002 წლისთვის კი ეს ციფრი 3,5 მილიონამდე გაიზარდა. დღეს QB House-ს 463 ფრანშიზული წერტი აქვს იაპონიაში და 79 წერტი ჰონკონგში, სინგაპურსა და ტაივანში.

QB House-ის მიერ შექმნილი ლურჯი ოკეანის სტრატეგია მიზნად ისახავდა აზიური საპარიკმახეროს ემოციურიდან წმინდა ფუნქციურ დაწესებულებად გადაქცევას. იაპონიაში კაცები თმის შეჭრაში საათზე მეტს ხარჯავენ. რატომ? იმიტომ, რომ იაპონელებს გაკრეჭის პროცესი მთელ რიტუალად აქვთ გადაქცეული და ამისათვის უამრავი მანიპულაციის ჩატარება უწევთ. საპარიკმახეროში კლიენტს სთავაზობენ ცხელ-ცხელ პირსახოცებს, უზელენ მხრებსა და კისერს, ასმევენ ყავასა და ჩაის... პარიკმახერი ათასნაირ რიტუალს ატარებს — პარსავს კლიენტს, უმუშავებს თმასა და კანს, ფენით უშრობს თმას

და ა.შ. შედეგად, თავად კრეჭაში დროის უმცირესი ნაწილი იხარჯება. მეტიც, ამის გამო სალონებში დიდი რიგები დგება. ასეთი მომსახურება 3000 ათასი იენიდან 5000 იენამდე (27-45 აშშ დოლარი) ღირს.

QB House-მა რადიკალურად განსხვავებული გზა აირჩია. კომპანიის მესვეურები მიხვდნენ, რომ ბევრ ადამიანს — განსაკუთრებით, დაკავებულ ხალხს, სულაც არა აქვს თმის შეჭრაში ამდენი დროის დაკარგვის სურვილი. ამიტომაც QB House-მა უარი თქვა სერვისის ისეთ ემოციურ ელემენტებზე, როგორცაა ცხელი პირსახოცები, მხრების მასაჟი, ჩაი და ყავა. გარდა ამისა, კომპანიამ მნიშვნელოვნად შეამცირა თმის მოვლის განსაკუთრებული პროცედურების რაოდენობა და ძირითადი აქცენტი თმის შეჭრაზე გააკეთა. შემდეგ QB House-მა გადადგა მომდევნო ნაბიჯი და უარი თქვა თმის დაბანისა და გაშრობის პროცედურაზეც, რომელსაც ძალიან ბევრი დრო მიჰქონდა. ამისათვის კომპანიამ შეიმუშავა „ჰაერით დაბანის“ სისტემა, რომელიც სპეციალური „მტვერსასრუტის“ საშუალებით აცილებს ადამიანს თმის მოჭრილ ღერებს. ახალი დანადგარი ძალიან კარგად მუშაობს და თმის დასველებას არ საჭიროებს. ამ ცვლილებების წყალობით ერთი კაცის გაკრეჭას ერთი საათი კი არა, ათი წუთი სჭირდება. გარდა ამისა, თითოეულ საპარკმახეროს გარედან აქვს ელექტროსტენდი, რომელიც მიუთითებს, რამდენ ხანში გათავისუფლდება რომელიმე სკამი. შედეგად, აღარაა საჭირო მარჩიელობა, რამდენ ხანს მოგინევს რიგში დგომა. გაქრა, აგრეთვე, ადგილის დაჯავშნისა და კლიენტთა რეგისტრირების საჭიროებაც.

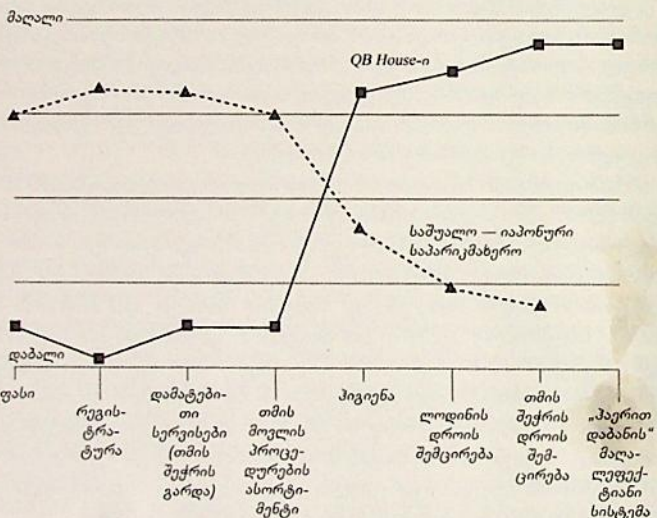
ამ ნაბიჯებმა QB House-ში თმის შეჭრის ღირებულება 3000-5000 იენიდან (27-45 აშშ დოლარი) 1000 იენამდე (9 აშშ დოლარი) შეამცირა და ამავდროულად თითქმის 50 პროცენტით გაზარდა თითოეული პარკმახერის საათობრივი შემოსავალი, ასევე შეამცირა პერსონალისთვის გათვალისწინებული ხარჯები და სამუშაო სივრცე. QB House-მა შექმნა საპარკმახერო „უაზრო დანამატების“ გარეშე და გაუმჯობესებული ჰიგიენური პირობებით. მის სალონებში თითოეული სავარძელი აღჭურვილია სანიტარიულ-ტექნიკური მოწყობილობით და თითოეული კლიენტი უზრუნველყოფილია ერთჯერადი საკრეჭი კომპლექტით, რომელშიც ჰიგიენური თუ თავის მოვლის საშუალებების გარდა, ერთჯერადი პირსახოცი და სავარცხელიც შედის. ლურჯი ოკეანის შექმნაში კომპანიის მიღწევების შესაფასებლად იხილეთ დიაგრამა 3-4.

ორიენტაციის შეცვლის გზით ლურჯი ოკეანის შემქმნელ კომპანიათა რიცხვს შეიძლება ცემენტის ერთ-ერთი უმსხვილესი მწარმოებელი, Cemex-იც მივაკუთვნოთ. თუმცა ამჯერად საქმე გვაქვს საპირისპირო მიმართულებით ცვლილებასთან, ანუ ფუნქციურიდან ემოციურ მიმზიდველობაზე გადასვლასთან. მექსიკის ბაზარზე ცემენტის 85% საცალო ტომრებით იყიდება და მათი მყიდველები თვით-

მოქმედი მშენებლები არიან. თუმცა ადრე ცემენტის ბაზარი სულაც არ იყო მიმზიდველი. არამომხმარებლები ბევრად უფრო მეტნი იყვნენ, ვიდრე მომხმარებლები. მიუხედავად იმისა, რომ ოჯახების უმეტესობას საკუთარი მიწის ნაკვეთები ჰქონდა და ცემენტი შედარებით იაფ საშენ მასალას წარმოადგენდა, მექსიკელები მაინც არაფერს აშენებდნენ და სივინროვეში ცხოვრობდნენ. ძალიან ცოტა ოჯახი თუ უმატებდა საკუთარ საცხოვრებელს რაიმე მიწაშენს. მათ კი, ვინც ასეთ ნაბიჯს დგამდა, ერთადერთი ოთახის მიშენებაზე 4-7 წელი მისდიოდა. რატომ? საქმე ისაა, რომ ოჯახების უმრავლესობაში დაზოგილი ფულის დიდი ნაწილი სასოფლო დღესასწაულებში, კინსეანიერებში (ქალიშვილის თხოვთმეტი წლის იუბილე), ნათლობებსა და ქორწილებში იხარჯებოდა.

დიაგრამა 3-4

House-ის სტრატეგიული კანვა



სიცოცხლის მნიშვნელოვანი ეტაპების აღმნიშვნელი ამ ღონისძიებების ჩატარება საზოგადოებაში გამორჩევის საშუალებას წარმოადგენდა, არჩატარება კი ქედმაღლობად და უპატივცემულობად აღიქმებოდა.

შედეგად, მიუხედავად იმისა, რომ ცემენტის სახლზე მექსიკაში ყველა ოცნებობს, ქვეყნის მცირემემოსავლიანი მოსახლეობის უმე-

ტესობას არ რჩებოდა საკმარისი სახსარი სამშენებლო მასალის შესაძენად. Cemex-ის ფრთხილი პროგნოზით, ამ ფარული მოთხოვნის რეალიზების შემთხვევაში, ბაზარი წელიწადში 500-600 მლნ აშშ დოლარამდე გაიზრდებოდა.

ამ საკითხის გადასაწყვეტად, Cemex-მა 1998 წელს აამოქმედა პროგრამა Patrimonio Hoy, რომელმაც ძირეულად შეცვალა ცემენტის, როგორც პროდუქტის მიმზიდველობა და ის ფუნქციური საქონლიდან საოცნებო საჩუქრად გადააქცია. ცემენტის ყიდვისას ადამიანები გულანთებულები ემზადებოდნენ სიყვარულით სავსე ოთახების მშენებლობისთვის, სადაც სიხარული და ბედნიერება უნდა ენახათ — განა არსებობს ამაზე კარგი საჩუქარი? Patrimonio Hoy-ს საფუძველში ედო მექსიკაში გავრცელებული დაზოგვის საზოგადოებრივი სისტემა ტანდა (tandas). ტანდაში ათი კაცი (მაგალითისთვის) ათი კვირის განმავლობაში დებს კვირაში 100 პესოს. პირველივე კვირას იყრება კენჭი და ირკვევა, ვინ როდის „მოიგებს“ 1000 პესოს (93 აშშ დოლარი) მომდევნო ათი კვირის განმავლობაში. თითოეული მონაწილე 1000 პესოს მხოლოდ ერთხელ იღებს, მაგრამ „მოგების“ შემდეგ დიდი თანხის მფლობელი ხდება და მსხვილი შენაძენის გაკეთების საშუალება ეძლევა.

ტრადიციულ ტანდაში „მოგებული“ ოჯახები „მოგებას“ ფიესტებში, ბავშვის მონათვლასა და ქორწილებში ხარჯავენ. Patrimonio Hoy-ს პროგრამაში კი მოგებით, სუპერტანდით, ცემენტის მინაშენის აგება ფინანსდება.

თავიდან Cemex-ის მიერ შექმნილი Patrimonio Hoy-ს სამშენებლო მასალების კლუბი შედგებოდა დაახლოებით სამოცდაათი წევრისგან, რომლებიც, საშუალოდ, 120 პესოს დებდნენ კვირაში ერთხელ სამოცდაათი კვირის განმავლობაში. სუპერტანდის ყოველკვირეული გამარჯვებული, თანხის ნაცვლად, ერთი ოთახის მიშენებისთვის საჭირო სამშენებლო მასალას იღებდა. გარდა ამისა, Cemex-ი ლატარიის მონაწილეებს სთავაზობდა საშენი მასალის ადგილზე მიტანას, მშენებლობის კურსებსა და ტექნიკური კონსულტანტის მომსახურებას, რომელიც აუცილებელ დახმარებას უწევდა მსურველებს შენების პროცესში.

მაშინ, როცა სხვა ფირმები ცემენტს ტომრებით ყიდდნენ, Cemex-მა ოცნებით დაიწყო ვაჭრობა. ამავდროულად იყენებდა ბიზნესმოდელს, რომელიც ინოვაციურ დაფინანსებასა და სამშენებლო ნოუ-ჰაუს მოიცავდა. Cemex-ი უფრო შორსაც წავიდა და თითოეული მშენებლობის დამთავრების შემდეგ პატარ-პატარა ზეიმების მოწყობასაც შეუდგა, რითაც კიდევ უფრო განამტკიცებდა ადამიანებში სიხარულის განცდასა და ტანდის ტრადიციის ერთგულებას. დაფინანსების სისტემითა და ტექნიკური მომსახურებით ზურგგამაგრე-

ბულმა ახალმა ემოციურმა ორიენტაციამ მკვეთრად გაზარდა Cemex-ის ცემენტზე მოთხოვნა. 2012 წლისთვის Patrimonio Hoy-ს პროგრამით 1.9 მილიონმა ადამიანმა (380000-მა ოჯახმა) ისარგებლა. თხუთმეტ წელზე მეტი ხნის განმავლობაში Cemex-ს, Patrimonio Hoy-ის პროგრამის საშუალებით, უდიდესი წვლილი შეჰქონდა ლარიბი რაიონების საბინაო კრიზისის მოგვარებაში. პროგრამის მეშვეობით გასაყიდი ცემენტის რაოდენობის პროგნოზირებადობამ მნიშვნელოვნად შეკვეცა კომპანიის ხარჯთა სტრუქტურა, რადგან საგრძნობლად შემცირდა საქონლის მარაგის შექმნისა თუ შენახვის ხარჯები, უფრო გაიმართა სანარმოო პროცესი და გარანტირებული გახდა გაყიდვები, რამაც კაპიტალის ღირებულების შემცირება გამოიწვია. სოციალური ზენოლის გამო არგადახდის შემთხვევები საკმაოდ იშვიათია. საერთო ჯამში, Cemex-მა შექმნა ემოციური ცემენტის ლურჯი ოკეანე, რომელმაც დაბალი დანახარჯებით მიაღწია დიფერენციაციას და მოიგო ისეთი ჯილდოები, როგორიცაა *გაეროს პროგრამის 2006 წლის მსოფლიო ბიზნესის პრემია* „ათასწლეულის განვითარების მიზნების შესრულებაში თანადგომისთვის“ და *გაეროს დასახლებული პუნქტების პროგრამის პრემია (ჰაბიტატის პრემია)* „საცხოვრებელი პირობების ხელმისაწვდომი გზით გადანყვეტის მონივნავე პრაქტიკისთვის“.

იგივე გააკეთა თავისი სახელგანთქმული „ვიაგრით“ კომპანია Pfizer-მა, რომელმაც აქცენტი მედიკამენტოზური მკურნალობიდან ცხოვრების ხარისხის ამაღლებაზე გადაიტანა. ანალოგიური სურათი გვხვდება Starbucks-თან მიმართებითაც, რომელმაც თავდაყირა დააყენა მთელი დარგი, როდესაც აქცენტი გააკეთა არა ყავის, როგორც საქონლის, გაყიდვაზე, არამედ ემოციური ატმოსფეროს შექმნაზე, სადაც მყიდველები ამ სასმლით ტკბებიან.

ასეთი ლურჯი ოკეანეები მომსახურების სფეროშიც ჩნდება, ოღონდ აქ ცვლილებები საპირისპირო მიმართულებით — ემოციური მიმზიდველობიდან ფუნქციურობისკენ მიმდინარეობს. ორგანიზაციები, რომელთა საქმიანობაც ადამიანებთან ურთიერთობას უკავშირდება — მაგალითად, სადაზღვევო, საბანკო და საინვესტიციო კომპანიები — ადრე ბროკერსა და კლიენტს შორის ემოციურ კავშირზე აკეთებდნენ აქცენტს. მაგრამ ახლა ეს კომპანიები მზად არიან ცვლილებებისთვის.

მაგალითად, ბრიტანულმა სადაზღვევო კომპანია Direct Line Group-მა ყველა ტრადიციული ბროკერი დაითხოვა. ორგანიზაცია ამ ნაბიჯს ასე ხსნის: კლიენტებს აღარ სჭირდებათ ხელჩაკიდებული ტარება და ემოციური კომფორტის შექმნა (ჩვეულებრივ, სწორედ ამით იყვნენ დაკავებული ბროკერები), თუკი კომპანიას შეუძლია, ვთქვათ, სწრაფად გადაიხადოს დაზღვევის თანხა და ზედმეტი ბიუროკრატიის გარე-

შე იმუშაოს. ამჟამად Direct Line Group-ი ბროკერებისა და რეგიონული ოფიცრების მომსახურების ნაცვლად სარგებლობს საინფორმაციო ტექნოლოგიებით, რომლებიც აუმჯობესებს საჩივრების განხილვის პროცესს და, ხარჯების შემცირების წყალობით, ამცირებს დაზღვევის გადასახადს კლიენტებისთვის. ლურჯი ოკეანის ამ სტრატეგიული ნაბიჯის გადადგმიდან ოცი წლის შემდეგ Direct Line Group-მა მრავალი კლიენტის გული და მრავალი პრემია მოიგო — მათ შორის, როგორც გაერთიანებული სამეფოს საუკეთესო, ყველაზე სანდო და ინოვაციურმა ავტოსადაზღვევო ბრენდმა. ამერიკის შეერთებულ შტატებში The Vanguard Group-მა (ინდექსირებული ფონდები) და Charles Schwab-მა (საბროკერო მომსახურება) ანალოგიური ქმედებები განახორციელეს საინვესტიციო დარგში, როდესაც პირად ურთიერთობებზე დაფუძნებული, ემოციური ორიენტაციის მქონე ბიზნესები მაღალეფექტიან და დაბალდანახარჯიან ფუნქციურ ბიზნესებად აქციეს.

თქვენს დარგში კონკურენცია ემოციური კუთხით მიმდინარეობს თუ ფუნქციური? თუ ემოციურ მიმზიდველობაზე აკეთებთ აქცენტს, რა ელემენტებზე შეგიძლიათ უარის თქმა, რომ ეს მიმზიდველობა ფუნქციური გახადოთ? და პირიქით, თუ ფუნქციურ მიმზიდველობაზე ხართ ფოკუსირებული, რა ელემენტების დამატება შეგიძლიათ, რომ ეს მიმზიდველობა ემოციური გახდეს?

მექესე გზა: შეისწავლეთ ხვალინდელი დღე

ყველა დარგზე ზემოქმედებს გარეტენდენციები, რომლებიც დროთა განმავლობაში ბიზნესებზეც ახდენს გავლენას. მაგალითისთვის ავიღოთ ინტერნეტის პოპულარობის ზრდა, ან გარემოს დაცვის საერთაშორისო მოძრაობა. თუ ამ ტენდენციებს სწორი კუთხით შევხედავთ, ლურჯი ოკეანის შექმნის შესაძლებლობებს დავინახავთ.

კომპანიების უმეტესობა თანდათანობით და საკმაოდ პასიურად ერგება სხვადასხვა მოვლენას. მნიშვნელობა არა აქვს, ახალი ტექნოლოგიის გამოჩენა იქნება თუ კანონმდებლობაში მომხდარი მნიშვნელოვანი ცვლილებები, მენეჯერები, როგორც წესი, მთელ ყურადღებას თავად ტენდენციის განვითარებაზე ამახვილებენ. ისინი კითხვას ასე სვამენ: რა მიმართულებით განვითარდება ტექნოლოგია? როგორ გამოიყენება მომავალში? იქნება თუ არა მასშტაბირებადი? სამომავლო ნაბიჯებს ისინი მათი დაკვირვების ობიექტად ქცეული ტენდენციის განვითარების შესაბამისად გეგმავენ.

მაგრამ ლურჯი ოკეანისათვის დამახასიათებელი მოწინავე იდეები იშვიათად ჩნდება ტენდენციის უბრალო პროგნოზირებიდან. პირიქით, ასეთი იდეები ეფუძნება იმის გააზრებას, თუ როგორ იმოქმედებს ტენდენცია კლიენტებისთვის მნიშვნელოვან ფასეულობებსა და კომპანიის ბიზნესმოდელზე. მენეჯერები უფრო აქტიურად შეძლებენ კომპანიის მომავლის ფორმირებას და ლურჯი ოკეანის შექმნისთვის ბრძოლას, თუკი პერსპექტივაში დაინახავენ, რა ფასეულობებს გვთავაზობს ბაზარი დღეს და რა შეიძლება შემოგვთავაზოს ხვალ. ხვალინდელი დღის დანახვა ბევრად უფრო ძნელია, ვიდრე ზემოთ ხსენებული მარტივი გზით სვლა, მაგრამ მომავლის განჭვრეტა შესაძლებელი გახდება, თუკი იმავე დისციპლინირებულ მიდგომას მივმართავთ. ამ შემთხვევაში ჩვენ სულაც არ ვგულისხმობთ მომავლის წინასწარმეტყველებას, რაც, პრაქტიკულად, შეუძლებელია. ჩვენ მხედველობაში გვაქვს უკვე გამოვლენილი ტენდენციების არსის წვდომა. ტენდენციებისა და დროთა განმავლობაში მათი ცვლის შეფასებისას აუცილებლად სამი ძირითადი პრინციპით უნდა ვიხელმძღვანელოთ. ლურჯი ოკეანის სტრატეგიისთვის საფუძვლის შესაქმნელად ეს ტენდენციები უნდა იყოს შეუქცევადი, მათ უნდა ჰქონდეს თქვენი ბიზნესისთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა და მკაფიო ტრეექტორია. ბევრი ტენდენციისთვის თვალყურის დევნება დროის პრაქტიკულად ყველა მონაკვეთში შეიძლება — მაგალითად, დავაკვირდეთ ტექნოლოგიის არაერთგვაროვან განვითარებას, ცხოვრების ახალი სტილის წარმოქმნას, კანონმდებლობასა თუ სოციალურ გარემოში მომხდარ ცვლილებებს. მაგრამ ბიზნესზე გადამწყვეტ ზეგავლენას, როგორც წესი, მხოლოდ ორიოდ ტენდენცია ახდენს ხოლმე. ტენდენციის ბუნების განსაზღვრის შემდეგ შეგიძლიათ ის დროის პრიზმაში გაატაროთ და ჰკითხოთ საკუთარ თავს, როგორი იქნება ბაზარი, თუკი ამ მიმართულებით სვლა ლოგიკურ შედეგამდე მიგვიყვანს. შემდეგ ვითარებას ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის კუთხით გადახედეთ და დაინახავთ, რა უნდა შეიცვალოს დღესვე, რომ მომავალში ახალი ლურჯი ოკეანის შექმნის საშუალება მოგეცეთ.

მაგალითად, გასული საუკუნის 90-იანი წლების ბოლოს კომპანია Apple-მა ყურადღება გაამახვილა მუსიკალური ფაილების უკანონო კოპირების ტალღაზე, რომელმაც მსოფლიო წაღეკა. მუსიკალური ფაილების გავრცელების ისეთი პროგრამების წყალობით, როგორიცაა Napster-ი, Kazaa და LimeWire-ი, ჩამოყალიბდა ინტერნეტმუსიკის მოყვარულთა მთელი ქსელი, დაუბრკოლებლად და სრულიად უკანონოდ რომ ავრცელებდნენ ასლებს მთელ მსოფლიოში. 2003 წლისთვის არალეგალურად გავრცელებული ფაილების რიცხვმა თვეში ორ მილიარდს გადააჭარბა. სანამ ხმისჩამწერი კომპანიები გააფთრე-

ბით ებრძოდნენ პირატული კომპაქტდისკების წარმოებასა და გავრცელებას, არალეგალურად ჩამოტვირთული ციფრული მუსიკალური ფაილების რაოდენობა სულ უფრო და უფრო იზრდებოდა. ლიცენზირებულ კომპაქტდისკში საშუალოდ 19 დოლარის გადახდის ნაცვლად, მუსიკის უფასოდ ჩამოტვირთვის შესაძლებლობის არსებობის პირობებში, ციფრულ მუსიკაში წარმოქმნილი ტენდენცია ცხადი და მკაფიო იყო. ამის ცალსახა დასტურად იქცა სწრაფად მზარდი მოთხოვნა ციფრული მუსიკის დასაკრავ MP3-პლეიერებზე, როგორც იყო, მაგალითად, Apple-ის უაღრესად წარმატებული iPod-ი. Apple-მა დიდი მოგება ნახა ამ მდგრადი ტენდენციიდან, რომლის მიმართულებაც თავიდანვე ცხადი იყო, და 2003 წელს ონლაინმუსიკის მაღაზია iTunes-ი შექმნა.

ხუთ უმსხვილეს კომპანიასთან — BMC-სთან, EMI Group-თან, Sony-სთან, Universal Music Group-თან და Warner Brothers Records-თან — შეთანხმებით, iTunes-ი მომხმარებელს სთავაზობდა მოხერხებულ და მოქნილ მექანიზმს სიმღერების ლეგალური გზით ჩამოსატვირთად. თავიდან iTunes-ის ინტერნეტმაღაზია ორასი ათასი სიმღერის უფასოდ მიმოხილვისა და 30-წამიანი ნაწყვეტის მოსმენის საშუალებას იძლეოდა; შერჩეული სიმღერის ჩამოტვირთვა — 99 ცენტად, მთელი ალბომის კი 9,99 დოლარად შეიძლებოდა. მყიდველისთვის სიმღერების ცალ-ცალკე ყიდვის საშუალების მიცემით და სტრატეგიულად გამართლებული, გონივრული ფასის დაწესებით, iTunes-ის მაღაზიამ მოსპო ერთი ყველაზე უფრო გამაღიზიანებელი ფაქტორი: ორიოდ სიმღერის გულისთვის მთელი ფირფიტის ყიდვის აუცილებლობა.

გარდა ამისა, iTunes-მა უფასო ჩამოტვირთვის სერვისებს ჩანაწერების ხარისხითა და მოხერხებული სანავიგაციო თუ საძიებო სისტემითაც აჯობა. პირატული ფაილების ჩამოსატვირთად მომხმარებელს ინტერნეტში ჯერ სიმღერა, ალბომი, ან შემსრულებელი უნდა ეპოვა. მთელი ალბომის გადმოსაწერად ყველა სიმღერის სახელწოდება და თანამიმდევრობა უნდა სცოდნოდა. ერთი წყაროდან ალბომის სრულად ჩამოტვირთვა იშვიათად ხერხდებოდა. ჟღერადობის ხარისხი დაბალი იყო, რადგან ადამიანთა უმეტესობა, სივრცის დაზოგვის მიზნით, დისკებს მცირეებიტიან ფორმატში ინერდა. თანაც ხელმისაწვდომი ჩანაწერების უმეტესობა თექვსმეტი წლის მოზარდების გემოვნებას შეესაბამებოდა. ამიტომაც, მილიარდობით სიმღერის თეორიული ხელმისაწვდომობის მიუხედავად, არჩევანი მაინც შეზღუდული იყო.

ამის საპირისპიროდ, Apple-ის სანავიგაციო და საძიებო სისტემები დარგში საუკეთესოდ ითვლებოდა. მეტიც, iTunes-ის მუსიკალური რედაქტორები მომხმარებელს ისეთ დამატებით კრებულებსაც სთავაზობდნენ, როგორცაა, ვთქვათ, „საუკეთესო როკჯგუფები“,

„საუკეთესო სასიყვარულო სიმღერები“, „თანამშრომელთა საუკეთესო სიმღერები“, „რას უსმენენ ცნობილი ადამიანები“, „Billboard-ის რეიტინგში გამარჯვებულები“ და ა.შ. iTunes-ის ჩანაწერების ხარისხი ძალიან მაღალია, რადგან კოდირებულია AAC ფორმატში და მაღალი ბიტრეიტის მქონე MP3-ფაილებზე უკეთესი უღერადობა აქვს.

iTunes-ის მაღაზიას უამრავი მყიდველი ესევა. ნაგებული არც ხმის ჩამწერი კომპანიები და შემსრულებლები დარჩენილან. ისინი თითოეული ჩამოტვირთული ფაილის ღირებულების 70%-ს იღებენ — როგორც იქნა, მათაც ნახეს ფინანსური სარგებელი აუდიოჩანაწერების ჩამოტვირთვის ისტერიაში. გარდა ამისა, Apple-მა ხმის ჩამწერი კომპანიები უზრუნველყო საავტორო უფლებების დაცვის უფრო მძლავრი სისტემით, რომელიც არანაირ დისკომფორტს არ უქმნის Napster-ის მუქთა ჩანაწერებს მიჩვეულ მომხმარებელს და ამავდროულად სრულად აკმაყოფილებს მუსიკალურ ინდუსტრიას. iTunes Music Store მხოლოდ შვიდჯერ აძლევს მომხმარებლებს ერთი და იმავე მუსიკალური ნაწარმოების iPod-სა და კომპაქტდისკზე ჩაწერის საშუალებას, რაც სრულიად სამყოფია რიგითი მოყვარულის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად, მაგრამ საკმარისი არაა პროფესიონალი მეკობრეებისთვის.

დღეს iTunes-ში ხელმისაწვდომია 37 მილიონი სიმღერა. მის კარტოთეკაში აგრეთვე ნახავთ მხატვრულ ფილმებს, სატელევიზიო შოუებს, წიგნებსა და პოდქასტებს. ინტერნეტმაღაზიას ამ დროისთვის უკვე 25 მილიარდი სიმღერა აქვს გაყიდული. მისი ვებგვერდიდან წუთში საშუალოდ თხუთმეტი ათასი ჩანაწერი იტვირთება. შეფასების თანახმად, iTunes-ი ჩამოსატვირთი მუსიკის მსოფლიო ბაზრის 60%-ზე მეტს მოიცავს. Apple-ის კუთვნილმა iTunes-მა აღმოაჩინა ციფრული მუსიკის ლურჯი ოკეანე, რომელიც უკვე ათწლეულზე მეტია, მთელ მსოფლიოში დომინირებს, და პარალელურად გაზარდა კიდევ ერთი თავისი პროდუქტის, ისედაც ძალიან პოპულარული iPod-ის პლეიერის მიმზიდველობა. რადგანაც ბაზარზე თანდათან სხვა კომპანიებიც შემოდინან, Apple-ის უმთავრესი ამოცანაა, მზარდ მასობრივ ბაზარზე პოზიცია შეინარჩუნოს და კონკურენტულ ბენჩმარკინგზე ან ნიშურ მარკეტინგზე არ გადავიდეს.

Apple-ის მსგავსად მოიქცა კომპანია Cisco Systems-იც, რომელმაც წარმოქმნილ ტენდენციათა განვითარების პერსპექტივის გაანალიზებით სრულიად ახალი ბაზარი შექმნა. ყველაფერი დაიწყო აშკარა და შეუქცევადი ტენდენციით, რომლის შემდგომი განვითარების პროგნოზირება ძნელი არ იყო და რომელიც მონაცემთა მაღალსიჩქარიან გაცვლაზე მოთხოვნის მკვეთრ ზრდას მოასწავებდა. Cisco Systems-მა იმხანად შექმნილ ვითარებაში დაინახა, რომ მთელი მსო-

ფლიო ფერხდებოდა მონაცემთა გადაცემის სინელისა და არათავსებადი კომპიუტერული ქსელების გამო. მოთხოვნა ელვის უსწრაფესად იზრდებოდა, რადგან (სხვა ფაქტორების გარდა) ინტერნეტის მომხმარებელთა რიცხვი ყოველ ას დღეში ორმაგდებოდა. ამგვარად, Cisco-ისთვის ცხადი გახდა, რომ დროთა განმავლობაში მდგომარეობა სულ უფრო დამძიმდებოდა. კომპანიის მიერ შექმნილი მარშრუტიზატორები, კომუტატორები და ქსელის სხვა მონაცემთა ნაკადები არნახული ფასეულობის შესაქმნელად იყო გამიზნული, და კლიენტებს გამთლიანებულ ქსელურ გარემოში მონაცემთა სწრაფ გაცვლას სთავაზობდა. ამგვარად, Cisco-ს მიერ შექმნილი ლურჯი ოკეანე როგორც ფასეულობის ინოვაციას, ასევე ტექნოლოგიურ ნახტომსაც მოიცავდა.

კიდევ ბევრმა კომპანიამ შექმნა ლურჯი ოკეანე მეექვსე გზის პრინციპზე დაყრდნობით. შეგვიძლია მოვიყვანოთ CNN-ის მაგალითი, რომელმაც გლობალიზაციის მზარდი ტენდენციის შემხედვარემ პირველი სადღელამისო და ყოველდღიურად მომუშავე მსოფლიო საინფორმაციო ქსელი შექმნა. ან HBO-სი, რომელმაც წარმატებული და სიყვარულის მაძიებელი ქალების მომრავლებით შთაგონებულმა შექმნა უაღრესად პოპულარული სერიალი „სექსი დიდ ქალაქში“. ამ ლურჯმა ოკეანემ ექვს წელიწადს გასტანა.

რა ტენდენციებმა შეიძლება იმოქმედოს თქვენს დარგზე დიდი ალბათობით? რა ტენდენციებია შეუქცევადი, რომლებს აქვს მკაფიო ტრანექტორია? რა გავლენას იქონიებს ეს ტენდენციები თქვენს დარგზე? შეძლებთ მათი დახმარებით კლიენტებისთვის არნახული ფასეულობის შექმნას?

ახალი საბაზრო სივრცის შექმნა

თუკი ახალ ბიზნესმოდელზე ფიქრისას კონკურენციის საყოველთაოდ მიღებულ ჩარჩოებს გავცდებით, მივხვდებით, დამკვიდრებული წესების შემცვლელი რა სტრატეგიული ნაბიჯები უნდა გადავდგათ, რომ ბაზრის საზღვრების ხელახლა მონიშვნისა და ლურჯი ოკეანის შექმნის საშუალება მოგვეცეს. ლურჯი ოკეანეების აღმოჩენისა და შექმნის პროცესი დარგში წარმოქმნილი ტენდენციების წინასწარმეტყველებასა თუ პრევენციას არ გულისხმობს. ის არც მენეჯერთა ჭკუითა თუ ინტუიციით წარმოქმნილი ახალი ბიზნესიდეის ცდისა და შეცდომის მეთოდით დანერგვას ჰგავს. ამ დროს მენეჯერები ბაზრის რეალიების ფუნდამენტურად ახალი წესებით გარდაქმნის სტრუქტურირებულ პროცესში მონაწილეობენ. არსებული საბაზრო

ელემენტების რეკონსტრუირებითა და ბაზრისა თუ დარგის საზღვრებს მიღმა გასვლით, ისინი თავს აღწევენ წითელ ოკეანეში გამეფებულ პირისპირ კონკურენციას. დიაგრამა 3-5 გვიჩვენებს ექვსი გზის სტრუქტურას.

დიაგრამა 3-5

პირისპირ კონკურენციიდან ლურჯი ოკეანის შექმნამდე

	პირისპირ კონკურენცია		ლურჯი ოკეანის შექმნა
ინდუსტრიის დარგი	ფოკუსირებულია თავის დარგში არსებულ მეტოქეებზე	→	განიხილავს ალტერნატიულ დარგებს
სტრატეგიული ჯგუფი	ფოკუსირებულია კონკურენტუნარიანობაზე სტრატეგიული ჯგუფის ფარგლებში	→	განიხილავს დარგის ფარგლებში არსებულ სხვა სტრატეგიულ ჯგუფებს
მყიდველთა ჯგუფი	ფოკუსირებულია მყიდველთა ჯგუფის უკეთ მომსახურებაზე	→	ხელახლა აფასებს მოცემულ დარგში არსებულ მყიდველთა ჯგუფებს
შეთავაზებული პროდუქტებისა თუ სერვისების სპექტრი	ფოკუსირებულია პროდუქტებისა და სერვისების ფასეულობის მაქსიმიზაციაზე მოცემულ დარგში	→	განიხილავს დამატებით პროდუქტებსა და მომსახურებებს
ფუნქციურ-ემოციური ორიენტაცია	ფოკუსირებულია საფასო პოლიტიკის გაუმჯობესებაზე დარგის ფუნქციურ-ემოციური ორიენტაციის ფარგლებში	→	ხელახლა იაზრებს დარგის ფუნქციურ-ემოციურ ორიენტაციას
დრო	ფოკუსირებულია წარმოქმნილ გარეტენდენციებთან შეგუებაზე	→	მთელი დროის მანძილზე მონანილოებს გარეტენდენციების ფორმირებაში

ახლა უკვე მზად ვართ ექვსი გზის პერსპექტივის გათვალისწინებით სტრატეგიის დაგეგმვის პროცესზე გადასასვლელად. ქვემოთ განვიხილავთ, როგორ შეიძლება შევცვალოთ სტრატეგიის დაგეგმვის პროცესი ისე, რომ ყურადღება საერთო სურათზე გავამახვილოთ და ეს იდეები საკუთარი ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის ფორმულირებისას გამოვიყენოთ.

ციფრეზა ზი არა, საერთო სურათზე ფოკუსირება

ახლა თქვენთვის უკვე ცნობილია ლურჯი ოკეანის შექმნის გზები. შემდეგი ამოცანა ასეთია: რა გავაკეთოთ იმისათვის, რომ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში მთელი ყურადღება საერთო სურათზე იყოს ფოკუსირებული, რომ საკუთარი კომპანიის სტრატეგიული კანვის აგებისას ამ იდეების გამოყენება და ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის ჩამოყალიბება შევძლოთ? ეს ადვილი ამოცანა არაა. ჩვენი კვლევების თანახმად, კომპანიათა უმეტესობის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი მყარადაა მიბმული ნითელ ოკეანეებზე. ჩვეულებრივ, ეს პროცესი კომპანიებს არსებულ საბაზრო სივრცეში კონკურენციისკენ უბიძგებს.

წარმოიდგინეთ ტიპური სტრატეგიული გეგმა. ის იწყება დარგში არსებული პირობებისა და კონკურენტებთან მიმართებით კომპანიის მიერ დაკავებული პოზიციის ვრცელი აღწერით. შემდეგ განიხილება, როგორ უნდა გაზარდოს კომპანიამ თავისი საბაზრო წილი, როგორ დაიპყროს ახალი სეგმენტები და შეამციროს ხარჯები. ამას კი მოსდევს ათავსვარი მიზნისა და ინიციატივის მონახაზები. გეგმას თითქმის ყოველთვის ერთვის სრული ბიუჯეტი და გრაფიკებისა თუ ცხრილების მთელი წყება. პროცესის კულმინაციაა ვებერთელა დოკუმენტის მომზადება, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციის სხვადასხვა (ხშირად ერთმანეთის გამომრიცხავი მიზნებისა და ცუდად გამართული ურთიერთკომუნიკაციის მქონე) დეპარტამენტის მიერ მოწოდებული მონაცემების ნახავს. ამ პროცესის მსვლელობისას სტრატეგიული

დაგეგმვისთვის გამოყოფილი დროის დიდი ნაწილი მენეჯერებს ციფრების გადამონმებასა და რუტინული ბიუროკრატიული წვრილმანების მოგვარებაში მისდით — ნაცვლად იმისა, რომ გამუდმებით ბაზრის ჩარჩოებიდან გასვლაზე იფიქრონ და, კონკურენტების უკან ჩამოტოვების მიზნით, დარგში არსებული სრული სურათის დანახვას შეეცადონ. ამიტომაც გასაკვირი არაა, რომ ცოტა კომპანია თუ შეძლებს თავისი სავარაუდო სტრატეგიის მხოლოდ რამდენიმე სლაიდით მკაფიოდ გადმოცემას.

არც ისაა გასაკვირი, რომ მხოლოდ თითო-ოროლა სტრატეგიული გეგმა ხორციელდება რეალურად და კიდევ უფრო ნაკლებს მივყავართ ლურჯი ოკეანის შექმნამდე. ამ გაუგებრობის გამო მენეჯერებიც პარალიზებულები არიან. ორგანიზაციის დაბალ საფეხურებზე ცოტა თანამშრომელს თუ აქვს წარმოდგენა საკუთარი კომპანიის სტრატეგიაზე. ხოლო უფრო გულმოდგინედ თუ დავაკვირდებით, დავინახავთ, რომ გეგმების უმეტესობა საერთოდ არ შეიცავს რაიმე სტრატეგიას და წარმოადგენს სხვადასხვა წყაროდან მომდინარე სვლებს, რომლებსაც მხოლოდ განცალკევებით აქვთ აზრი, ერთობლიობაში კი არ აყალიბებენ არანაირ მკაფიო კურსს საერთო ფონზე კომპანიის გამოსაკვეთად — კონკურენტთა ჩამოშორებაზე სულაც ზედმეტია საუბარი. განა არ გაგონებთ ასეთი სურათი თქვენი კომპანიის სტრატეგიულ გეგმებს?

ამგვარად, მივუახლოვდით ლურჯი ოკეანის მეორე პრინციპს: ყურადღება გაამახვილეთ საერთო სურათზე და არა ციფრებზე. დაგეგმვასთან დაკავშირებული რისკების შემცირებისას ამ პრინციპის გათვალისწინებას უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება. შეიძლება სტრატეგიული გეგმების შემუშავებას უამრავი ძალისხმევა და დრო შეალოთ, სანაცვლოდ კი მხოლოდ წითელი ოკეანისთვის გამოსადეგი ტაქტიკური ნაბიჯები გადადგათ. ამ წიგნში სტრატეგიული დაგეგმვის არსებული პროცესის ალტერნატიულ მიდგომას შემოგთავაზებთ, რომელიც დოკუმენტების მომზადებას კი არა, სტრატეგიული კანვის შექმნას ეფუძნება.¹ ეს მიდგომა თანამიმდევრულად წარმოშობს სტრატეგიებს, რომლებიც სრულად წარმოაჩენს თანამშრომელთა შემოქმედებით პოტენციალს და კომპანიას ლურჯი ოკეანის დანახვაში დაეხმარება. ისინი ადვილად გასაგები და ადვილად გადმოსაცემია, რაც უდავოდ უწყობს ხელს მათ ეფექტიან დანერგვას.

საერთო სურათზე ფოკუსირება

ჩვენი კვლევებისა და კონსალტინგური საქმიანობის პერიოდში ცხადი გახდა, რომ სტრატეგიული კანვა არა მხოლოდ თვალსაჩინოდ წარმოაჩენს კომპანიის მიმდინარე პოზიციას ბაზარზე, არამედ სამომავლო სტრატეგიის დაგეგმვის საშუალებასაც იძლევა. სტრატეგიის დაგეგმვის პროცესის სტრატეგიული კანვის გარშემო წარმართვისას კომპანია და მენეჯერები საერთო სურათზე ამახვილებენ ძირითად ყურადღებას და არ იძირებიან ციფრების, უარგონებისა და ზედმეტი დეტალების ჭაობში.²

როგორც წინა თავებში აღვნიშნეთ, სტრატეგიული კანვის შექმნა სამ მიზანს ემსახურება.

ჯერ ერთი, სტრატეგიულ კანვაში აისახება დარგის სტრატეგიული პროფილი, რადგან დანვრილებითაა ჩამოთვლილი ის ამჟამინდელი (და, შესაძლოა, სამომავლო) ფაქტორები, რომლებიც ძირითად მოთამაშეებს შორის მიმდინარე კონკურენციაზე ზემოქმედებს.

მეორე — კანვა უჩვენებს ამჟამინდელი თუ პოტენციური კონკურენტების სტრატეგიულ პროფილებს, რადგან ახდენს იმ ფაქტორების იდენტიფიცირებას, რომლებშიც ისინი აკეთებენ სახსრების ინვესტირებას თავიანთი სტრატეგიების შესაბამისად.

დაბოლოს, კანვა იძლევა კომპანიის სტრატეგიული პროფილის (ანუ, ფასეულობის მრუდის) გრაფიკულ გამოსახულებას, რომელშიც ასახულია, კონკურენციის რა ფაქტორებში განხორციელდა ინვესტირება და ინვესტირების რა შესაძლო ვარიანტები არსებობს მომავალში.

როგორც მეორე თავში აღვნიშნეთ, ლურჯი ოკეანის შექმნის პოტენციალის მქონე სტრატეგიულ პროფილს სამი დამატებითი თავისებურება უნდა ახასიათებდეს. ესენია: ფოკუსი, დივერგენცია და მიმზიდველი დევიზი. თუკი სტრატეგიულ პროფილში ეს სამი თავისებურება არასაკმარისად მკაფიოდაა გამოხატული, კომპანიის სტრატეგია მოუწესრიგებელი, არადიფერენცირებული და რთულად გადმოსაცემი იქნება. გარდა ამისა, ამგვარი სტრატეგიის რეალიზებას, სავარაუდოდ, დიდი ხარჯები დასჭირდება.

საკუთარი სტრატეგიული ჯანვის შექმნა

სტრატეგიული კანვის გამოსახვა ყოველთვის რთულია. კონკურენციის ძირითადი ფაქტორების განსაზღვრაც კი არაა ადვილი საქმე. როგორც ქვემოთ დავინახავთ, საბოლოო ჩამონათვალი, ჩვეულებრივ, ძირეულად განსხვავდება თავდაპირველი მონახაზისგან.

არანაკლებ ძნელია იმის გარკვევა, რამდენად განსხვავდება ერთმანეთისგან თქვენი მეტოქეებისა და თქვენ მიერ შეთავაზებული კონკურენტული ფაქტორები. მენეჯერთა უმრავლესობას საკმაოდ მკაფიო წარმოდგენა აქვს კონკურენტებისა და თავისი საქმიების მდგომარეობაზე ერთ-ორ განზომილებაში — მხოლოდ საკუთარი პასუხისმგებლობის ზონის ფარგლებში, მაგრამ ძალიან ცოტა მენეჯერი თუ ხედავს დარგის საერთო დინამიკას. მაგალითად, ავიაკომპანიის კვების სამსახურის მენეჯერმა ზედმინვეით კარგად იცის, რა საჭმელ-სასმელს სთავაზობენ კლიენტებს მისი კომპანია და კონკურენტები. მაგრამ ასეთი ფოკუსირება სრული სურათის დანახვას უშლის ხელს. ის, რაც უალრესად მნიშვნელოვანია კვების დეპარტამენტის მენეჯერისთვის, შეიძლება სულაც არ იყოს მნიშვნელოვანი კლიენტებისთვის, რომლებიც ყველა შეთავაზებას ერთობლიობაში, კომპლექსურად განიხილავენ. ზოგი მენეჯერი კონკურენციის ფაქტორების შეფასებისას ყურადღებას ამახვილებს იმაზე, თუ რამდენად დიდი სარგებელი მოუტანა ამ ფაქტორებმა თავად კომპანიას. მაგალითად, ვიცე-პრეზიდენტი შეიძლება ძირითად ყურადღებას უთმობდეს კომპანიის საინფორმაციო ტექნოლოგიების ინფრასტრუქტურას და დიდ მნიშვნელობას ანიჭებდეს მონაცემთა სიღრმისეული ანალიზის სისტემას. თუმცა ეს ფუნქცია სრულიად უხილავი რჩება კლიენტთა უმრავლესობისთვის, რომლებსაც სისტემის სისწრაფე და მოხერხებულობა უფრო ადარდებს.

ბოლო ოცი წლის განმავლობაში ჩვენ შევიმუშავეთ სტრატეგიული კანვის გამოსახვისა და განხილვის სტრუქტურირებული პროცესი, რომელიც კომპანიის სტრატეგიას ლურჯი ოკეანის მიმართულებით წარმართავს. ერთი ასეთი კომპანია, კონკურენციისგან თავის დაღწევის სტრატეგიის შესაქმნელად ეს პროცესი რომ გამოიყენა, საფინანსო საკონსულტაციო ჯგუფია, რომელსაც ჩვენ პირობითად European Financial Services-ს (EFS) ვუწოდებთ. საბოლოო ჯამში, შექმნილი სტრატეგიის წყალობით, EFS-მა პირველივე წელს 30%-ით გაზარდა თავისი მოგება. ლურჯი ოკეანის შექმნის ექვს მიდგომაზე დაფუძნებული პროცესი, რომელიც მონაწილეთა შემოქმედებითი პოტენციალის გამოვლენისთვის საჭირო მრავალფეროვანი ვიზუალური სტიმულაციის გამოყენებას გულისხმობს, ოთხი ძირითადი ნაბიჯისგან შედგება (იხ. დიაგრამა 4-1).

დიაგრამა 4-1

სტრატეგიის ვიზუალიზების ოთხი ეტაპი

1. ვიზუალური გამოფხიზლება	2. ვიზუალური კვლევა	3. სტრატეგიის ვიზუალური გამოფენა-გაყიდვა	4. ვიზუალური კომუნიკაცია
<p>ბიზნესის კონკურენტების ბიზნესებთან შესადარებლად გამოსახეთ სტრატეგიული კანვა ისე, როგორც ის სინამდვილეშია.</p> <p>განსაზღვრეთ, რა უნდა შეიცვალოს თქვენს სტრატეგიაში.</p>	<p>გადით „ველზე“ ლურჯი ოკეანის შექმნის ექვსი გზის გამოსაკვლევად.</p> <p>გამოყავით ალტერნატიული პროდუქტებისა და სერვისების აშკარა უპირატესობები.</p> <p>განსაზღვრეთ, რა ფაქტორები უნდა გაუქმდეს, შეიქმნას ან შეიცვალოს</p>	<p>გამოსახეთ პრაქტიკული კვლევების შედეგებზე დაყრდნობით შემუშავებული „საჭირო“ სტრატეგიული კანვა.</p> <p>მიიღეთ კლიენტებისგან, კონკურენტთა კლიენტებისგან და არაკლიენტებისგან გამოხმაურება სტრატეგიული კანვის ალტერნატიულ ვარიანტებთან დაკავშირებით.</p> <p>გამოიყენეთ ეს გამოხმაურება ოპტიმალური სამომავლო სტრატეგიის ასაგებად.</p>	<p>ადვილად შესადარებლად გაავრცელეთ თქვენი სტრატეგიული პროფილების „მანამდე“ და „შემდგომი“ სტადიების გრაფიკული გამოსახულება.</p> <p>განახორციელეთ მხოლოდ ის პროექტები და ნაბიჯები, რომლებიც თქვენს კომპანიას ახალი სტრატეგიის რეალიზების დამაბრკოლებელი ფაქტორების აღმოფხვრაში დაეხმარება.</p>

პირველი ნაბიჯი: ვიზუალური გამოფხიზლება

საყოველთაოდ გავრცელებული შეცდომაა სტრატეგიული ცვლილებების განხილვა მანამ, სანამ ბოლო არ მოეღება საქმის ამჟამინდელ მდგომარეობასთან დაკავშირებულ აზრთა სხვადასხვაობას. კიდევ ერთი პრობლემა ისაა, რომ ხელმძღვანელობა ხშირად არ აღიარებს ცვლილებების აშკარა საჭიროებას; კომპანიის მესვეურები შეიძლება სერიოზულად იყვნენ დაინტერესებული სტატუს კვოს შენარჩუნებით, ან მიაჩნდეთ, რომ დრო ოდესმე უსათუოდ დაამტკიცებს მათი თავდა-

პირველი არჩევანის სისწორეს. მართლაც, კომპანიის დირექტორებს ვეკითხებით, რამ აიძულა ლურჯი ოკეანეების ძებნა და ცვლილებების გზაზე დადგომა, და, როგორც წესი, ერთსა და იმავე პასუხს ვიღებთ: ორგანიზაციას ცვლილებებისკენ ან ზედმეტად მტკიცე და მიზანდასახული ლიდერი, ანდა კრიზისი უბიძგებს ხოლმე.

საბედნიეროდ, აღმოვაჩინეთ, რომ როდესაც კომპანიების ხელმძღვანელები, ჩვენი თხოვნით, თავიანთი ორგანიზაციების ფასეულობის მრუდების გამოსახვას იწყებენ, სწრაფადვე რწმუნდებიან ცვლილებათა განხორციელების აუცილებლობაში. ეს პროცესი წარმოქმნის ძლიერ იმპულსს, რომელიც კომპანიას არსებული სტრატეგიის შეცვლას აიძულებს. ასე დაემართა EFS-საც. ეს ორგანიზაცია დიდი ხნის განმავლობაში ზარალდებოდა ბუნდოვანი და ცუდად ფორმულირებული სტრატეგიის გამო. გარდა ამისა, კომპანიაში განხეთქილებამაც იჩინა თავი. EFS-ის რეგიონული შვილობილი კომპანიების უმაღლეს ხელმძღვანელობას ძალიან აღიზიანებდა კორპორაციული ხელმძღვანელობის ქედმაღლური დამოკიდებულება. მათი აზრით, EFS-ის უმაღლესი რგოლის მენეჯერებს მიაჩნდათ, რომ ყველაზე ჭკვიანები ცენტრში იყვნენ თავმოყრილები, დანარჩენები კი — პერიფერიებში. ამ კონფლიქტის გამო კომპანიას სწორედ სტრატეგიასთან დაკავშირებული პრობლემების მოგვარება უჭირდა. მაგრამ სანამ კომპანია ახალი სტრატეგიის დაგეგმვას შეუდგებოდა, მას, უპირველეს ყოვლისა, შექმნილი სიტუაციის ერთობლივი ხედვა უნდა ჩამოეყალიბებინა.

სტრატეგიის შეცვლის პროცესის დასაწყისში EFS-მა ერთად შეკრიბა ევროპაში, ჩრდილოეთ ამერიკაში, აზიასა და ავსტრალიაში მდებარე შვილობილი კომპანიების ოცზე მეტი უმაღლესი ხელმძღვანელი და ორ ჯგუფად გაყო ისინი. ერთ ჯგუფს უნდა შეემუშავებინა ფასეულობის მრუდი, რომელშიც აირეკლებოდა EFS-ის მიმდინარე სტრატეგიული პროფილი ტრადიციული საქმიანობის სფეროში (ვალუტის გაცვლის ოპერაციებში) და მიღებული შედეგი კონკურენტთა ფასეულობის მრუდთან უნდა შეედარებინა. მეორე ჯგუფს კი იმავე ამოცანის შესრულება დაევალა, ოღონდ ვალუტის ონლაინგაცვლის ბიზნესისთვის, რომელიც სწორედ მაშინ იკიდებდა ფეხს EFS-ში. შეხვედრის ორგანიზატორებმა ყველას მხოლოდ 90 წუთი მისცეს, რადგან ჩათვალეს, თუკი EFS-ს მართლაც ჰქონდა რაიმე მკაფიო სტრატეგია, მის გადმოცემას დიდი დრო არ უნდა დასჭირებოდა.

თუმცა დავალების შესრულება არც ისე ადვილი აღმოჩნდა. ჯგუფები იმაზეც კი ვერ შეთანხმდნენ, რა არის საერთოდ კონკურენტული ფაქტორები და კონკრეტულად რა ფაქტორები არსებობდა

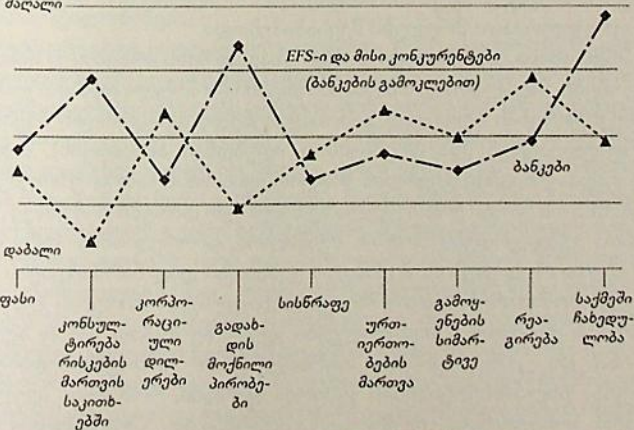
EFS-ის შემთხვევაში. ისეთი შთაბეჭდილება იქმნებოდა, თითქოს სხვადასხვა რეგიონსა და სხვადასხვა სამომხმარებლო სეგმენტშიც კი სრულიად განსხვავებულ ფაქტორებს ჰქონდა მნიშვნელობა. მაგალითად, ევროპული განყოფილებების თანამშრომლები ამტკიცებდნენ, რომ EFS-ს თავისი ტრადიციული საქმიანობის ფარგლებში უნდა ემუშავა და რისკების მართვის საკონსულტაციო მომსახურება შეეთავაზებინა კლიენტებისთვის, რომლებიც ისედაც საკმაოდ მგრძნობიარენი იყვნენ რისკების მიმართ. ამერიკელ თანამშრომლებს კი, პირიქით, მიაჩნდათ, რომ მათ ასეთი საქმიანობა არაფერში სჭირდებოდათ. ისინი თავიანთი სერვისების მოხმარების სისწრაფესა და სიმარტივეზე აკეთებდნენ აქცენტს. დისკუსიის ზოგ მონაწილეს საკუთარი იდეები ჰქონდა, რომლებსაც დანარჩენებმა მხარი არ დაუჭირეს. მაგალითად, ჯგუფის ერთი წევრი, რომელიც ონლაინოპერაციებზე მუშაობდა, ირწმუნებოდა, რომ კომპანია ბევრს მოიგებდა, თუკი კლიენტებს მათ მიერ შესრულებული ტრანზაქციების დაუყოვნებლივ დადასტურებას შეჰპირდებოდა. თუმცა ამის საჭიროება სხვამ არავინ აღიარა.

ამგვარი სირთულეების მიუხედავად, ჯგუფებმა მაინც შეასრულეს დავალება და საერთო კრებაზე თავიანთი გრაფიკებიც წარადგინეს. მათი შედეგები 4-2 და 4-3 დიაგრამებშია ნაჩვენები.

დიაგრამა 4-2

უცხოური ვალუტის კორპორაციული გაცვლის სტრატეგიული კანვა (ოფლაინ)

მაღალი



დაბალი

პირველი არჩევანის სისწორეს. მართლაც, კომპანიის დირექტორებს ვეკითხებით, რამ აიძულა ლურჯი ოკეანეების ძებნა და ცვლილებების გზაზე დადგომა, და, როგორც წესი, ერთსა და იმავე პასუხს ვიღებთ: ორგანიზაციას ცვლილებებისკენ ან ზედმეტად მტკიცე და მიზანდასახული ლიდერი, ანდა კრიზისი უბიძგებს ხოლმე.

საბედნიეროდ, აღმოვაჩინეთ, რომ როდესაც კომპანიების ხელმძღვანელები, ჩვენი თხოვნით, თავიანთი ორგანიზაციების ფასეულობის მრუდების გამოსახვას იწყებენ, სწრაფადვე რწმუნდებიან ცვლილებათა განხორციელების აუცილებლობაში. ეს პროცესი წარმოქმნის ძლიერ იმპულსს, რომელიც კომპანიას არსებული სტრატეგიის შეცვლას აიძულებს. ასე დაემართა EFS-საც. ეს ორგანიზაცია დიდი ხნის განმავლობაში ზარალდებოდა ბუნდოვანი და ცუდად ფორმულირებული სტრატეგიის გამო. გარდა ამისა, კომპანიაში განხეთქილებამაც იჩინა თავი. EFS-ის რეგიონული შვილობილი კომპანიების უმალლეს ხელმძღვანელობას ძალიან აღიზიანებდა კორპორაციული ხელმძღვანელობის ქედმაღლური დამოკიდებულება. მათი აზრით, EFS-ის უმალლესი რგოლის მენეჯერებს მიაჩნდათ, რომ ყველაზე ჭკვიანები ცენტრში იყვნენ თავმოყრილები, დანარჩენები კი — პერიფერიებში. ამ კონფლიქტის გამო კომპანიას სწორედ სტრატეგიასთან დაკავშირებული პრობლემების მოგვარება უჭირდა. მაგრამ სანამ კომპანია ახალი სტრატეგიის დაგეგმვას შეუდგებოდა, მას, უპირველეს ყოვლისა, შექმნილი სიტუაციის ერთობლივი ხედვა უნდა ჩამოეყალიბებინა.

სტრატეგიის შეცვლის პროცესის დასაწყისში EFS-მა ერთად შეკრიბა ევროპაში, ჩრდილოეთ ამერიკაში, აზიასა და ავსტრალიაში მდებარე შვილობილი კომპანიების ოცზე მეტი უმალლესი ხელმძღვანელი და ორ ჯგუფად გაყო ისინი. ერთ ჯგუფს უნდა შეემუშავებინა ფასეულობის მრუდი, რომელშიც აირეკლებოდა EFS-ის მიმდინარე სტრატეგიული პროფილი ტრადიციული საქმიანობის სფეროში (ვალუტის გაცვლის ოპერაციებში) და მიღებული შედეგი კონკურენტთა ფასეულობის მრუდთან უნდა შეედარებინა. მეორე ჯგუფს კი იმავე ამოცანის შესრულება დაევალა, ოღონდ ვალუტის ონლაინგაცვლის ბიზნესისთვის, რომელიც სწორედ მაშინ იკიდებდა ფეხს EFS-ში. შეხვედრის ორგანიზატორებმა ყველას მხოლოდ 90 წუთი მისცეს, რადგან ჩათვალეს, თუკი EFS-ს მართლაც ჰქონდა რაიმე მკაფიო სტრატეგია, მის გადმოცემას დიდი დრო არ უნდა დასჭირებოდა.

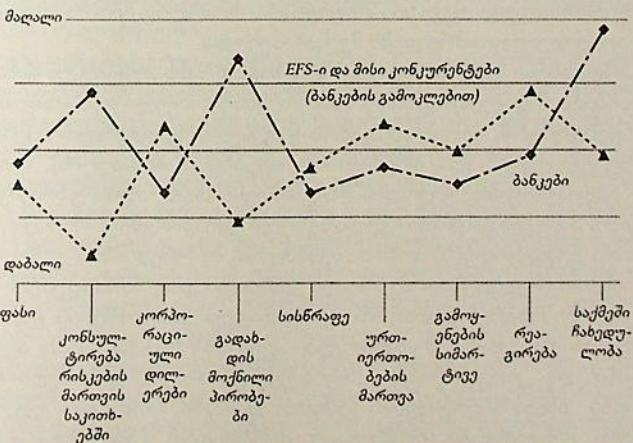
თუმცა დავალების შესრულება არც ისე ადვილი აღმოჩნდა. ჯგუფები იმაზეც კი ვერ შეთანხმდნენ, რა არის საერთოდ კონკურენტული ფაქტორები და კონკრეტულად რა ფაქტორები არსებობდა

EFS-ის შემთხვევაში. ისეთი შთაბეჭდილება იქმნებოდა, თითქოს სხვადასხვა რეგიონსა და სხვადასხვა სამომხმარებლო სეგმენტშიც კი სრულიად განსხვავებულ ფაქტორებს ჰქონდა მნიშვნელობა. მაგალითად, ევროპული განყოფილებების თანამშრომლები ამტკიცებდნენ, რომ EFS-ს თავისი ტრადიციული საქმიანობის ფარგლებში უნდა ემუშავა და რისკების მართვის საკონსულტაციო მომსახურება შეეთავაზებინა კლიენტებისთვის, რომლებიც ისედაც საკმაოდ მგრძნობიარენი იყვნენ რისკების მიმართ. ამერიკელ თანამშრომლებს კი, პირიქით, მიაჩნდათ, რომ მათ ასეთი საქმიანობა არაფერში სჭირდებოდათ. ისინი თავიანთი სერვისების მოხმარების სისწრაფესა და სიმარტივეზე აკეთებდნენ აქცენტს. დისკუსიის ზოგ მონაწილეს საკუთარი იდეები ჰქონდა, რომლებსაც დანარჩენებმა მხარი არ დაუჭირეს. მაგალითად, ჯგუფის ერთი წევრი, რომელიც ონლაინოპერაციებზე მუშაობდა, ირწმუნებოდა, რომ კომპანია ბევრს მოიგებდა, თუკი კლიენტებს მათ მიერ შესრულებული ტრანზაქციების დაუყოვნებლივ დადასტურებას შეჰპირდებოდა. თუმცა ამის საჭიროება სხვამ არავინ აღიარა.

ამგვარი სირთულეების მიუხედავად, ჯგუფებმა მაინც შეასრულეს დავალება და საერთო კრებაზე თავიანთი გრაფიკებიც წარადგინეს. მათი შედეგები 4-2 და 4-3 დიაგრამებშია ნაჩვენები.

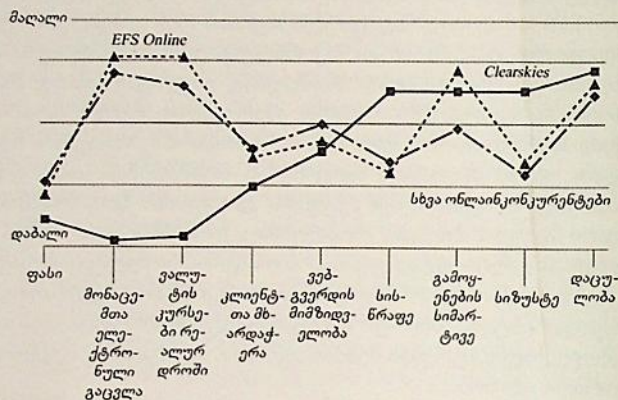
დიაგრამა 4-2

უცხოური ვალუტის კორპორაციული გაცვლის სტრატეგიული კანვა (ოფლაინ)



დიაგრამა 4-3

უცხოური ვალუტის კორპორაციული გაცვლის სტრატეგიული კანვა (ონლაინ)



გამოსახულებებზე თვალნათლივ ჩანს კომპანიის სტრატეგიის დეფექტები. EFS-ის ტრადიციული და ონლაინსერვისების ამსახველ მრუდებზე აშკარად იკვეთება ფოკუსის არარსებობა; კომპანია ორივე ბიზნესის უამრავ სხვადასხვა ფაქტორში ახორციელებდა ინვესტირებას. მეტიც, EFS-ის ორივე მრუდი ძალიან ჰგავდა კონკურენტთა მრუდებს. გასაკვირი არაა, რომ ვერც ერთმა ჯგუფმა ვერ შეძლო რაიმე მიმზიდველი დევიზის მოფიქრება, რომელიც მათ მიერ შედგენილ ფასეულობათა მრუდებს შეესაბამებოდა.

გარდა ამისა, გამოსახულებებზე ცხადად ჩანს არსებული წინააღმდეგობები. მაგალითად, ონლაინბიზნესში ჩართული თანამშრომლები ინვესტირებას ადვილად გამოსაყენებელი ვებგვერდის შექმნაში ახორციელებდნენ (და პრემიებსაც იღებდნენ ამისათვის), მაგრამ სულ გადაავიწყდათ გვერდის ჩატვირთვის სისწრაფის უზრუნველყოფა. EFS-ის საიტი ერთი ყველაზე ნელი იყო დარგში მომუშავე კომპანიათა ვებგვერდებს შორის. შესაძლოა, სწორედ ამის გამო იყო, რომ ასეთი რუდუნებით შექმნილი ვებსაიტი დიდ წარმატებებს ვერ აღწევდა მომხმარებელთა მოზიდვისა და ფუნქციონირების კუთხით.

თუმცა დისკუსიის მონაწილეები ყველაზე მეტად მაინც ალბათ EFS-ისა და კონკურენტთა სტრატეგიების ურთიერთშედარებამ გააოგნა. ონლაინსერვისების ჯგუფმა დაინახა, რომ მათი ყველაზე ძლიერი კონკურენტი, რომელსაც, პირობითად, Clearskies-ს ვუნო-

დებთ, ფლობდა მიზანმიმართულ და ადვილად ფორმულირებად სტრატეგიას მარტივი და მკაფიო დევიზით: „ერთი დანკაპუნება და საქმე გაკეთებულია“. Clearskies-ი სწრაფად იზრდებოდა და ლურჯი ოკეანისკენ მიექანებოდა.

აშკარა ნაკლოვანებების პირისპირ აღმოჩენის შემდეგ, EFS-ის ხელმძღვანელებმა ველარ შეძლეს თავიანთი სუსტი, არაორიგინალური და ცუდად ფორმულირებული სტრატეგიის დაცვა. სტრატეგიული კანვის აგების მცდელობა მართლაც მტკიცე არგუმენტი აღმოჩნდა ცვლილებების განხორციელების სასარგებლოდ. ასეთ ძვრებს ვერანაირი სიტყვიერი, თუნდაც ციფრებით განმტკიცებული არგუმენტი ვერ გამოიწვევდა. ამიტომაც ხსენებული დისკუსიის შემდეგ უმაღლესი რგოლის მენეჯერებმა კომპანიის არსებული სტრატეგიის გადახედვა გადაწყვიტეს.

მეორე ნაბიჯი: ვიზუალური ეკლექსა

გამოფხიზლება პროცესის მხოლოდ პირველი ეტაპია. შემდეგი ნაბიჯია თანამშრომელთა „ველზე“ გაგზავნა, რომ მენეჯერებმა საკუთარი თვალთ დაინახონ, როგორ სარგებლობენ მომხმარებლები მათი პროდუქტებითა და სერვისებით.

ეს ნაბიჯი, ერთი შეხედვით, თავისთავად ცხადად ჩანს, მაგრამ, ჩვენი დაკვირვებით, მენეჯერები არცთუ იშვიათად გარეშე შემსრულებლებს ანდობენ სტრატეგიაზე მუშაობის ამ ფაზას და ეყრდნობიან სხვების მიერ შედგენილ ანგარიშებს, რომლებიც ხშირად ძალიან შორსაა რეალობისგან.

აუტსორსინგი ყოველად მიუღებელია, როცა საქიროა, საკუთარი თვალთ შეხედო ვითარებას. თქვენს დასანახავს სხვა ვერ დაინახავს. დიდი მხატვრები ნახატებს სხვების მონათხრობით (ან თუნდაც ფოტოსურათებზე დაყრდნობით) როდი ქმნიან. ამისათვის ისინი თავად უნდა ხედავდნენ ნატურას. ასევეა დიდი სტრატეგიების მიმართაც. სანამ ნიუ-იორკის მერი გახდებოდა, მაიკლ ბლუმბერგს არაჩვეულებრივი ხედვის მქონე კარგ ბიზნესმენად ჰქონდა განთქმული სახელი. სწორედ მან დაინახა, რომ ფინანსური ინფორმაციის პროვაიდერები ონლაინანალიტიკასაც უნდა ახორციელებდნენ, რომ მომხმარებლებმა აზრი გამოიტანონ მიწოდებული მონაცემებიდან. თუმცა ბლუმბერგი პირველი გეტყოდათ, რომ ამაში არაფერი იყო განსაკუთრებული — ასეთი იდეა თავში უნდა მოსვლოდა ნებისმიერს, ვისაც ერთხელ მაინც ჰქონდა ნანახი, როგორ იყენებენ მოვაჭრეები Reapers-ს

ან Dow Jones Telerate-ს. ბლუმბერგამდე ბირჟის მოვაჭრეები მხოლოდ ქალაქებს, ფანჯარასა და კალკულატორს იმარჯვებდნენ, ინერდენტ ფასებს, ადგენდნენ საბაზრო ღირებულებას და მხოლოდ ამის შემდეგ იღებდნენ გადაწყვეტილებას აქციების შეძენასა თუ გაყიდვასთან დაკავშირებით. ამაში ბევრი დრო და ფული იკარგებოდა და, ყველაფერთან ერთად, შეცდომის დაშვების ალბათობაც დიდი იყო.

ამის მსგავსი დიდებული სტრატეგიული მიგნებები არა იმდენად გენიალურობის, რამდენადაც „საველე“ დაკვირვებებისა და კონკურენციის დადგენილ საზღვრებს მიღმა გასვლის ნაილის ნაყოფია.³ ბლუმბერგის შემთხვევაში, იდეის არსი დარგის ორიენტაციის IT-ტექნოლოგიების შემსყიდველებიდან უშუალოდ მომხმარებლებზე — საბირჟო ბროკერებსა და ანალიტიკოსებზე — გადაყვანაში მდგომარეობდა. სწორედ ამან დაანახვა მას ის, რისი დანახვაც სხვებმა ვერ შეძლეს.⁴

ცხადია, რომ უმთავრესი ყურადღება კლიენტებს უნდა დაუთმოთ. თუმცა ამაზე გაჩერება არ ღირს. გულმოდგინედ უნდა დააკვირდეთ არაკლიენტებსაც.⁵ ხოლო თუკი კლიენტი არ არის რაიმე კონკრეტული სერვისის მომხმარებელი, უნდა გააფართოოთ მომხმარებელთა ნრე, როგორც ეს ბლუმბერგმა გააკეთა. თქვენ არა მხოლოდ უნდა ესაუბროთ ამ ადამიანებს, არამედ მათ ქმედებებსაც უნდა დააკვირდეთ. უამრავ ახალ შესაძლებლობას აღმოაჩინეთ, თუკი ზუსტად განსაზღვრავთ, რა დამატებით პროდუქტებსა და სერვისებს ყიდულობს კლიენტი თქვენი კომპანიის ნაწარმთან ერთად. დაბოლოს, თქვენ უნდა დაფიქრდეთ, რა ალტერნატიული საშუალებით შეიძლება დაიკმაყოფილოს მომხმარებელმა ის საჭიროებები, რომლებსაც თქვენი პროდუქტი ან სერვისი უზრუნველყოფს. მაგალითად, თვითმფრინავით ფრენის ალტერნატივაა ავტომობილით მგზავრობა. ამიტომაც ყურადღებით უნდა გააანალიზოთ მისი უპირატესობები და თავისებურებები.

EFS-მა, ლურჯი ოკეანის შექმნის გზების საძიებლად, ოთხი კვირით „ველზე“ გაგზავნა თავისი მენეჯერები.⁶ ამ პროცესის მსვლელობისას თითოეულს უნდა ჩაეტარებინა გამოკითხვა და თვალყური ედევნებინა უცხოური ვალუტის კორპორაციულ გაცვლაში მონაწილე როგორც ამჟამინდელი, ასევე ყოფილი და კონკურენტი ან ალტერნატიული ორგანიზაციების კლიენტებისთვის. ამის პარალელურად, მენეჯერები გასცდნენ დარგის ტრადიციულ საზღვრებს და ყურადღება გაამახვილეს იმ კომპანიებზე, რომლებიც უცხოური ვალუტის კორპორაციული გაცვლის სერვისებით არ სარგებლობდნენ, მაგრამ შესაძლოა, მომავალში ესარგებლათ. ასეთი კომპანია იყო, მაგალითად, მსოფლიო მასშტაბით მომუშავე ინტერნეტფირმა Amazon.com-ი, რომელმაც სწორედ იმხანად დაიწყო მუშაობა. EFS-ის მენეჯერებმა გულდასმით გამოჰკითხეს უცხოური ვალუტის კორპორაციულ-

ლი გაცვლის სერვისების საბოლოო მომხმარებლები — კომპანიათა ბუღალტერიები და სახაზინო განყოფილებები; ბოლოს კი ყურადღება მიაქციეს კლიენტების მიერ მოხმარებულ დამატებით პროდუქტებსა და სერვისებს — კერძოდ, ხაზინის მართვისა და ფასწარმოქმნის მოდელირებას.

პრაქტიკულმა კვლევებმა ძირეულად შეცვალა მრავალი ის თვალსაზრისი, რომლებიც მენეჯერებს სტრატეგიის შემუშავების დანყებით სტადიაში ჰქონდათ ჩამოყალიბებული. მაგალითად, კლიენტებთან ურთიერთობის განყოფილების მენეჯერები, რომლებიც მანამდე კომპანიის უმთავრეს მამოძრავებელ ძალად ითვლებოდნენ და რომელთა მუშაობითაც ადრე ყველა ამაყობდა, ორგანიზაციის ჯაჭვის ყველაზე სუსტი რგოლები აღმოჩნდნენ. თურმე კლიენტებს ჭირივით ეზიზღებოდათ მათთან ურთიერთობაში დროის კარგვა. ამ მენეჯერებმა კლიენტებთან „შემრიგებლების“ ფუნქციას შეითავსეს, რადგან EFS-ი ხშირად ვერ ასრულებდა თავის ვალდებულებებს.

ყველას გასაოცრად, კლიენტებისთვის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი ტრანზაქციების სწრაფი დადასტურება აღმოჩნდა — ის, რისი მნიშვნელობაც სანყის ეტაპზე მხოლოდ ერთმა მენეჯერმა შეაფასა.

EFS-ის მენეჯერებმა აღმოაჩინეს, რომ მომხმარებელთა საბუღალტრო მომსახურების განყოფილების თანამშრომლები უამრავ დროს ხარჯავდნენ სატელეფონო ზარებში ფულის გადარიცხვის ფაქტის დასადასტურებლად და იმის გასარკვევად, როდის განხორციელდებოდა გადმორიცხვა. ერთსა და იმავე საკითხთან დაკავშირებით ბევრი რეკვა იყო საჭირო. ტყუილად იკარგებოდა დრო იმის გამოც, რომ აუცილებელი იყო პოსტტრანზაქციული ურთიერთობა ვალუტის გაცვლის სერვისის პროვაიდერებთან — ეს EFS-ი იქნებოდა თუ მისი კონკურენტები.

ამის შემდეგ მენეჯერები ისევ საოფისე მოლბერტებს მიუბრუნდნენ. თუმცა ამჯერად მათ ახალი სტრატეგიის შეთავაზება ევალეზობდათ. თითოეულ ჯგუფს, ჩვენ მიერ მესამე თავში განხილული ექვსი გზის პერსპექტივის გამოყენებით, ფასეულობის ექვსი ახალი მრუდი უნდა გამოესახა. ფასეულობის თითოეულ ახალ მრუდში უნდა არეკლილიყო სტრატეგია, რომელიც კომპანიას ბაზარზე გამორჩევის საშუალებას მისცემდა. თითოეულ ჯგუფს ექვსი დიაგრამის გაკეთება იმიტომ მოვთხოვეთ, რომ გვინდოდა, მენეჯერებს მეტი ინოვაციური წინადადება შემოეთავაზებინათ და გაეღწიათ ტრადიციული აზროვნების ჩარჩოებიდან.

ყოველი ვიზუალიზებული სტრატეგიისთვის ჯგუფს უნდა მოეფიქრებინა შესაფერისი მიმზიდველი დევიზიც, რომელშიც სტრატეგიის არსი იქნებოდა ასახული და რომელიც უშუალოდ კლიენტებისკენ იქნე-

ბოდა მიმართული. შედეგად, გაჩნდა შემდეგი დევიზები: „ეს საქმე ჩვენ გვანდეთ“, „ჭკვიანურად განვსაჯოთ“, და „ნდობაზე აგებული ტრანზაქციები“. ორივე ჯგუფი შეჯიბრების სულისკვეთებით იყო გამსჭვალული, რამაც მონაწილეები გაამხიარულა, ენერგიით აავსო და გუნდები ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის შექმნამდე მიიყვანა.

მესამე ნაბიჯი: ვიზუალური გამოფენა-გაყიდვა

ორკვირიანი ტვინის ჭყლეტის შემდეგ ჯგუფებმა თავიანთი შედეგები წარმოადგინეს საერთო შეკრებაზე, რომელსაც ჩვენ სტრატეგიის ვიზუალურ გამოფენა-გაყიდვას ვუწოდებთ. მაყურებელთა შორის იყვნენ კომპანიის უმაღლესი ხელმძღვანელებიც, თუმცა აუდიტორიის უდიდეს ნაწილს კომპანიის გარე კონტრაგენტები შეადგენდნენ — ის ადამიანები, რომლებსაც მენეჯერები „საველე“ სამუშაოების დროს ხვდებოდნენ. მათ შორის ასევე იყვნენ არაკლიენტებიც, კონკურენტი კომპანიების კლიენტებიც და EFS-ის რამდენიმე განსაკუთრებით მომთხონი მომხმარებელიც. ორი საათის მანძილზე ჯგუფებმა თორმეტი მრუდი წარმოადგინეს. ექვსის ავტორი ონლაინჯგუფი იყო, ექვსისა კი — ტრადიციულ სერვისებზე მომუშავე თანამშრომელთა ჯგუფი. თითოეული მრუდის პრეზენტაციისთვის მხოლოდ ათი წუთი იყო გამოყოფილი, რადგან ითვლება, რომ იდეა, რომლის გადმოცემასაც ათ წუთზე მეტი სჭირდება, ზედმეტად ჩახლართულია და მისგან სარგებელს არ უნდა ველოდეთ. მრუდების გამოსახულებები კედლებზე იყო გამოფენილი, აუდიტორიას მათი შესწავლის საშუალება რომ ჰქონოდა. თორმეტივე სტრატეგიის წარმოდგენის შემდეგ მსაჯებმა — კონფერენციის მონაწილეებმა — ხუთ-ხუთი ნებოვანი ბარათი მიიღეს მათთვის მიმზიდველი სტრატეგიების მოსანიშნად. თუკი ყიურის ნევრს სტრატეგია განსაკუთრებით მოხიბლავდა, შეეძლო, ხუთივე სტიკერი ერთ სადემონსტრაციო პლაკატზე მიეკრა. ასეთმა გამჭვირვალე და მყისიერმა მიდგომამ თავიდანვე გაათავისუფლა მონაწილეები ყოველგვარი პოლიტიკური მიკერძოებულობისაგან, რაც ხშირად თან სდევს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესს. მენეჯერებს ისლა დარჩენოდათ, მხოლოდ თავიანთი მრუდების ორიგინალურობისა და იდეის მკაფიოდ გადმოცემის უნარის იმედად ყოფილიყვნენ. მაგალითად, ერთმა მათგანმა პრეზენტაციის დასაწყისში განაცხადა — ისეთ სტრატეგიას შემოგთავაზებთ, ჩვენი კლიენტები კი არა, ჩვენი ფანატები გახდებითო. გრაფიკებზე სტიკერების მიკერძოების შემდეგ მსა-

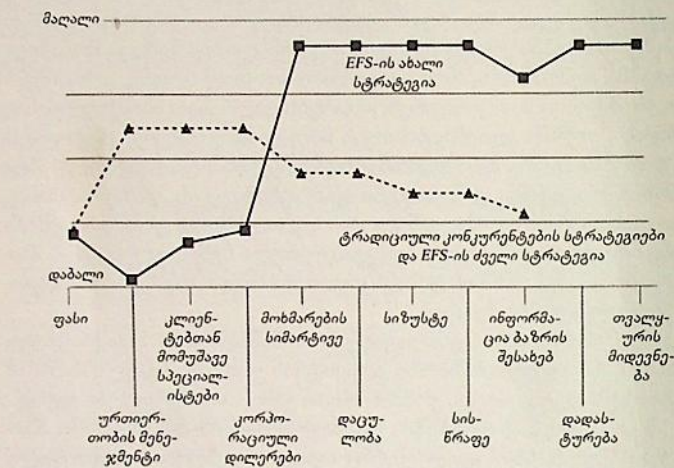
ჯებს მათი გადანყვეტილების დასაბუთება სთხოვეს, რამაც სტრატეგიის შემუშავების პროცესს უკუკავშირის კიდევ ერთი დონე შემატა. ყველაფერთან ერთად ჟიურის წევრებს ისიც უნდა აეხსნათ, რატომ არ მისცეს ხმა ფასეულობის სხვა მრუდებს. მსაჯთა დადებითი და უარყოფითი შეფასებების ერთად შეკრებისა და ანალიზის შემდეგ მონაწილე ჯგუფებმა აღმოაჩინეს, რომ იმ ფაქტორთა, სულ მცირე, ერთი მესამედი, რომლებიც მათ კონკურენციისთვის უაღრესად მნიშვნელოვნად მიაჩნდათ, თურმე კლიენტებისთვის სრულიად უინტერესო ყოფილა. ფაქტორების მეორე მესამედი ან ცუდად იყო ჩამოყალიბებული, ანდა შეუმჩნეველი დარჩა ვიზუალური გამოფხიზლების ფაზაში. თანაც ცხადი გახდა, რომ ხელმძღვანელობას აუცილებლად უნდა გადაემოწმებინა მთელი რიგი წლობით დამკვიდრებული შეხედულებები — მათ შორის, მოსაზრება EFS-ის ტრადიციული და ონლაინსერვისების გაყოფის აუცილებლობის შესახებ.

გარდა ამისა, გამოფენა-გაყიდვის მონაწილეებმა თვალნათლივ დაინახეს, რომ ყველა ბაზარზე კლიენტებს ერთი და იგივე საბაზისო მოთხოვნები ჰქონდათ და კომპანიისგან ერთნაირ სერვისებს ელოდნენ. ამ საერთო საჭიროებების დაკმაყოფილების შემთხვევაში ისინი მზად იყვნენ, სხვა ყველაფერზე თვალი დაეხუჭათ. რეგიონული განსხვავებები მხოლოდ მაშინ იძენდა მნიშვნელობას, როცა სწორედ საბაზისო მოთხოვნების დაკმაყოფილების პრობლემა ჩნდებოდა. ეს ნამდვილ აღმოჩენად იქცა მათთვის, ვინც თავიანთი რეგიონების უნიკალურობას ამტკიცებდა.

სტრატეგიის გამოფენა-გაყიდვის შემდეგ, ჯგუფებმა, როგორც იქნა, შეძლეს დავალების შესრულება. მათ გამოსახეს ფასეულობის მრუდი, რომელიც ბევრად უფრო ზუსტად ასახავდა კომპანიის სტრატეგიულ პროფილს, ვიდრე ყველა მანამდე მომზადებული ვარიანტი. ამის უმთავრესი მიზეზი ის იყო, რომ მოიშალა გამყოფი ხაზი, რომელიც EFS-ს მანამდე ჰქონდა გასმული ონლაინ- და ტრადიციულ ბიზნესებს შორის. ბევრად უფრო მნიშვნელოვანი კი ის იყო, რომ ახლა მენეჯერებს უკვე შეეძლოთ სამომავლო სტრატეგიის შექმნა, რომელიც მკვეთრად განსხვავდებოდა კონკურენტთა სტრატეგიებისგან და მიმართული იყო ბაზრის ჭეშმარიტი, თუმცაღა ფარული საჭიროებების დაკმაყოფილებისკენ. დიაგრამა 4-4 გვიჩვენებს კომპანიის არსებულ და მომავალ სტრატეგიებს შორის განსხვავებას.

დღიბრამ 4-4

EFS-ი: ახალი და ძველი სტრატეგიები



როგორც ნახაზიდან ჩანს, სამომავლო სტრატეგიაში EFS-მა გააუქმა ურთიერთობის მენეჯმენტი და საქმე შეუშვია კლიენტებთან მომუშავე სპეციალისტებს, რომლებსაც ამის შემდეგ მხოლოდ „AAA“ კლასის ანგარიშების მომსახურება დაევალებათ. ამ ნაბიჯებმა საგრძნობლად შეამცირა კომპანიის ხარჯები, რადგან ურთიერთობის მენეჯერები და კლიენტებთან მომუშავე სპეციალისტები ბიზნესის ყველაზე უფრო ძვირად ღირებულ შემადგენელს წარმოადგენდნენ. EFS-მა მომავალ სტრატეგიაში განსაკუთრებული აქცენტი მოხმარების სიმარტივეზე, დაცულობაზე, სიზუსტესა და სისწრაფეზე გააკეთა. ამ მიზნისთვის კომპანიას კომპიუტერიზაციის საშუალებით უნდა მიეღწია, რაც საშუალებას მისცემდა კლიენტებს, თავად შეეტანათ კომპიუტერში მონაცემები და აღარ ეწვიათ EFS-ისთვის ინფორმაციის ფაქსით გაგზავნაზე — რაც იმხანად ინდუსტრიის ამ დარგში ნორმად ითვლებოდა. გარდა ამისა, ამ გარდაქმნებს მეტი დრო უნდა გამოეთავისუფლებინა კორპორაციული დილერებისთვის, რომლებიც სამუშაო დღის დიდ ნაწილს ქალაქებში ქექვასა და შეცდომების გასწორებაში ატარებდნენ. ამგვარად, ცვლილებების განხორციელების შემდეგ დილერებს უფრო სრული ინფორმაციის მიწოდება შეეძლებოდათ ბაზარზე არსებულ ვითარებასთან დაკავშირებით, რაც წარმატების საკვანძო ფაქტორია. EFS-ი ავტომატურად გაუგზავნიდა თითოეულ მომხმარებელს ელექტრონულ დადასტურებას. ამასთან

ერთად, კომპანია უზრუნველყოფდა გადახდებისთვის თვალყურის მიდევნების სერვისს — რასაც FedEx-ი და UPS-ი ახორციელებს თავისი ამანათებისთვის. დიაგრამა 4-5 გვიჩვენებს EFS-ის მიერ ფასეულობის ინოვაციის შესაქმნელად განხორციელებულ ოთხ ქმედებას, რომლებიც ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის ქვაკუთხედს წარმოადგენს.

დიაგრამა 4-5

გაუქმება-შემცირება-გაზრდა-შექმნის ცხრილი: EFS-ის შემთხვევა

<p>გაუქმდა</p> <p><i>ურთიერთობის მენეჯმენტი</i></p>	<p>გაიზარდა</p> <p><i>მოხმარების სიმარტივე დაცულობა სიზუსტე სისწრაფე საბაზრო კომენტარები</i></p>
<p>შემცირდა</p> <p><i>კლიენტებთან მომუშავე სპეციალისტთა რაოდენობა კორპორაციულ დილერთა რაოდენობა</i></p>	<p>შექმნა</p> <p><i>დადასტურება თვალყურის მიდევნება</i></p>

ფასეულობის ახალმა მრუდმა წარმატებული სტრატეგიის კრიტიკრიუმები წარმოაჩინა. ის უფრო მეტად იყო ფოკუსირებული, ვიდრე წინა სტრატეგია; ინვესტიციები კი უწინდელზე ბევრად მიზანმიმართულად განხორციელდა. გარდა ამისა, ის რადიკალურად განსხვავდებოდა ინდუსტრიის დარგში დამკვიდრებული უპრინციპო მრუდებისგან და ხელმძღვანელობდა მიმზიდველი დევიზით: „ვალუტის კორპორაციული გაცვლის FedEx-ი: მარტივი, საიმედო, სწრაფი და თვალყურის სადევნებლად მოსახერხებელი“. ონლაინ- და ტრადიციული ბიზნესების ერთ მიმზიდველ შემოთავაზებად გარდაქმნით, EFS-მა რადიკალურად გაამარტივა თავისი ბიზნესმოდელი და გააადვილა სისტემური საქმიანობა.

**მეოთხე ნაბიჯი:
ვიზუალური კომუნიკაცია**

მომავალი სტრატეგიის დაგეგმვის შემდეგ მომდევნო ნაბიჯია მისი ისე გადმოცემა, რომ გასაგები გახდეს კომპანიის უკლებლივ ყველა თანამშრომლისთვის. EFS-მა გაამრავლა და მთელ ორგანიზაციაში

გაავრცელა ძველი და ახალი სტრატეგიული პროფილების გამოსახულებები, რომ ყველასთვის თვალსაჩინო გამხდარიყო, რა მდგომარეობაში იყო იმ მომენტისთვის კომპანია და რა მიმართულებით უნდა მიემართათ ძალისხმევა მდგომარეობის გამოსასწორებლად. სტრატეგიის შემუშავებაში მონაწილე უმაღლესმა მენეჯმენტმა თათბირები გამართეს თავიანთ უშუალო ხელქვეითებთან, რათა დაწვრილებით განემარტათ მათთვის გამოსახულებების არსი, და აეხსნათ, რა უნდა გაუქმებულყო, შემცირებულყო, გაზრდილიყო, ან შექმნილიყო ლურჯი ოკეანის შესაქმნელად. საშუალო რგოლის მენეჯერებმა, თავის მხრივ, თავიანთ უშუალო ხელქვეითებს გადასცეს უმაღლესი ხელმძღვანელობის ინსტრუქციები. თანამშრომლები იმდენად იყვნენ მოტივირებული მკაფიო სამოქმედო გეგმით, რომ ბევრმა მათგანმა ოთახშიც კი დაიკიდა სტრატეგიული პროფილის გამოსახულება, როგორც შეხსენება კომპანიის ახალი პრიორიტეტებისა და გამოსასწორებელი ხარვეზების შესახებ.

ახალი სურათი იქცა ერთგვარ ამოსავალ წერტილად, რომელზეც ახდენდნენ ორიენტირებას ინვესტირების მიმართულების შესახებ გადაწყვეტილებების მიღებისას. მწვანე შუქი ერთო მხოლოდ იმ იდეებისთვის, რომლებსაც ფასეულობის ძველი მრუდიდან ახალზე გადასვლისათვის უნდა შეეწყო ხელი. მაგალითად, როცა რეგიონულმა ოფისებმა საინფორმაციო ტექნოლოგიების დეპარტამენტს კომპანიის ვებგვერდზე ბმულების დამატება სთხოვეს (რაც წარსულში ყოველგვარი მსჯელობის გარეშე შესრულდებოდა), საინფორმაციო ტექნოლოგიების დეპარტამენტმა პასუხად მოსთხოვა დაესაბუთებინათ — როგორ შეუწყობდა ხელს ბმულების დამატება კომპანიის ახალ სტრატეგიულ პროფილთან მიახლოებას? რეგიონულმა ოფისებმა ამის დასაბუთება ვერ შეძლეს და ცივი უარიც მიიღეს მოთხოვნაზე, რადგან კომპანიის ვებგვერდი მარტივი და გასაგები უნდა ყოფილიყო, ახალი ბმულები კი მხოლოდ დააბნედა მომხმარებელს. ანალოგიურად, როცა EFS-ის საინფორმაციო ტექნოლოგიების დეპარტამენტმა ხელმძღვანელობას მრავალმილიონიანი მართვის სისტემის დანერგვა შესთავაზა, ეს წინადადებაც ფასეულობის ახალი მრუდის სტრატეგიულ მოთხოვნებთან შესაბამისობის ქრილში განიხილებოდა.

სტრატეგიის კორპორაციულ დონეზე ვიზუალიზება

სტრატეგიის ვიზუალიზება მნიშვნელოვანწილად უწყობს ხელს ბიზნესგანყოფილებებსა და კორპორაციულ ცენტრს შორის დიალოგის წარმართვას კომპანიის წითელი ოკეანიდან ლურჯში გადასვლის საკითხებთან დაკავშირებით. თითოეული განყოფილების მიერ შექმნილი სტრატეგიული კანვის პრეზენტაციისა და განხილვის დროს დისკუსიის მონაწილეები უკეთ იაზრებენ, რას წარმოადგენს კორპორაციულ პორტფელში არსებული თითოეული ბიზნესი. მეტიც, ეს პროცესი ხშირად ხელს უწყობს კორპორაციის შიგნით საუკეთესო სტრატეგიული პრაქტიკების შესახებ ინფორმაციის გავრცელებასა და გამოცდილების გაცვლას.

სტრატეგიული კანვის გამოყენება

კარგად რომ გავიგოთ, რას წარმოადგენს ეს პროცესი, მოდი, ვნახოთ, როგორ გამოიყენა სტრატეგიული კანვა კომპანია Samsung Electronics-მა 2000 წელს ჩატარებულ კორპორაციულ კონფერენციაზე, რომელსაც, პრეზიდენტის ჩათვლით, სამოცდაათზე მეტი ტომპენეჯერი ესწრებოდა. კონფერენციაზე თითოეული განყოფილების ხელმძღვანელმა თავისი დეპარტამენტის მიერ შემუშავებული სტრატეგიული კანვისა და მისი რეალიზების გეგმის პრეზენტაცია გამართა. ამას საკმაოდ მწვავე დისკუსიები მოჰყვა. მრავალი დეპარტამენტის ხელმძღვანელი ცდილობდა იმის დამტკიცებას, რომ მომავალი სტრატეგიის დაგეგმვისას შეზღუდული ჰქონდათ თავისუფლება დარგში არსებული მწვავე კონკურენციის გამო. იმ განყოფილებების ხელმძღვანელები, რომელთა მუშაობის ეფექტიანობის მაჩვენებლები საშუალოზე დაბალი იყო, ირწმუნებოდნენ, რომ არჩევანი არ ჰქონდათ და კონკურენტთა შეთავაზების კოპირების მეტი არაფერი შეეძლოთ. ამ არგუმენტის მცდარობა მას შემდეგ გახდა თვალსაჩინო, რაც საკუთარი სტრატეგიული კანვა წარმოადგინა მობილური ტელეფონების სწრაფად მზარდმა ბიზნესგანყოფილებამ. მიუხედავად იმისა, რომ ამ დეპარტამენტს უსასტიკესი კონკურენციის პირობებში უწევდა მუშაობა, მისი ფასეულობის მრუდი მკვეთრად განსხვავდებოდა სხვებისაგან.

Samsung Electronics-მა ოფიციალურად დაამტკიცა საკვანძო ბიზნესგადანწყვეტილებების მიღებისას სტრატეგიული კანვის გამოყენე-

ბის აუცილებლობა, რისთვისაც 1998 წელს შექმნა Value Innovation Program (VIP) Center-ი (ფასეულობის ინოვაციის პროგრამების ცენტრი — VIP-ცენტრი).

იმხანად Samsung-ი გზის გასაყარზე იდგა. იმ პერიოდში, როცა ჯერ კვლავაც იგრძნობოდა 1997 წლის აზიის ფინანსური კრიზისის შედეგები, კომპანიამ თავისი ლიდერის, ჯონგ იან ინის, ხელმძღვანელობით, დაინახა აუცილებლობა, სასწრაფოდ გაჰქცეოდა ფართო მოხმარების საგნებით კონკურირებას და შეექმნა დიფერენცირებული და ამავდროულად დაბალფასიანი პროდუქტები თუ სერვისები. ინის აზრით, მხოლოდ ასე შეძლებდა კომპანია მომავალში საყოფაცხოვრებო ელექტრონიკის წამყვან მწარმოებლად გადაქცევას. სწორედ ამ მიზნით შეიქმნა VIP-ცენტრი, რაზეც ფასეულობის ინოვაციის თეორიამაც დიდი ზეგავლენა იქონია.⁷ ცენტრი სამხრეთ კორეის ქალაქ სუვონში, Samsung-ის უზარმაზარი ინდუსტრიული კომპლექსის ცენტრში, ხუთსართულიან შენობაში მდებარეობს. იქ იკრიბებიან სხვადასხვა ბიზნესქვედანაყოფის თანამშრომელთაგან შემდგარი მულტიფუნქციური გუნდის წევრები და კოდური სახელეობით (ვთქვათ, Rainbow, Habana და სხვ.) დაშიფრული სტრატეგიული პროექტების შესახებ მსჯელობენ.⁸ ეს პროექტები, როგორც ნესი, სტრატეგიულ კანვაზეა ფოკუსირებული.

სუვონის VIP-ცენტრში სხვადასხვა პროექტზე ყოველწლიურად ორ ათასზე მეტი ადამიანი მუშაობს. იქ რამდენიმე დღით — ზოგჯერ რამდენიმე თვითაც კი — იკრიბებიან კონსტრუქტორები, ინჟინრები, დამგეგმავები თუ პროგრამისტები, რათა დეტალურად დააპროექტონ ტექნიკური მახასიათებლების მქონე ის პროდუქტები, რომლებიც კომპანიას ლურჯი ოკეანისკენ წარმართავენ. ცენტრში შექმნილია ჯგუფი, რომლის მოვალეობა ახალი პროექტების ხელშეწყობაა და რომელიც Samsung-ის ახალი თაობის პროდუქტებში ფასეულობის ინოვაციის გაუმჯობესებაზეა ფოკუსირებული. ფასეულობის ინოვაციის ხელშესაწყობად შექმნილი ეს ცენტრი ოცი საპროექტო ოთახითაა აღჭურვილი და ყველანაირად ეხმარება მრავალფუნქციურ ჯგუფებს ახალ პროდუქტებსა თუ სერვისებთან დაკავშირებული გადანყვებილებების მიღებაში. ცენტრში ყოველწლიურად საშუალოდ 90 პროექტი იქმნება. გარდა ამისა, ბიზნესდეპარტამენტების მზარდი მოთხოვნის გათვალისწინებით, Samsung-მა ათზე მეტი დამატებითი VIP-განშტოებაც შექმნა.

ამ სულისკვეთების ტალღაზე Samsung Electronics-ი ყოველწლიურად აწყობს კორპორაციულ კონფერენციას, რომელსაც კომპანიის უმაღლესი მენეჯმენტი თავმჯდომარეობს. ამ კონფერენციებზე კომპანიის თანამშრომლები აწყობენ საუკეთესო ინოვაციური პროექ-

ტების პრეზენტაციებსა და ჩვენებებს. გამარჯვებული პროექტების ავტორები ჯილდოვდებიან. ეს კიდევ ერთი მაგალითია იმისა, თუ როგორ ამკვიდრებს Samsung Electronics-ი ორგანიზაციის შიგნით საერთო ენის სისტემას, კორპორაციულ კულტურასა და სტრატეგიულ ნორმებს, რომლებიც მის კორპორაციულ ბიზნესპორტფელს წითელი ოკეანიდან ლურჯი ოკეანებისკენ წარმართავენ.⁹

VIP-ცენტრის დაარსების დღიდან Samsung Electronics-მა გრძელი გზა გამოიარა. მას შემდეგ კომპანიის გაყიდვები 16,6 მლრდ აშშ დოლარიდან (1998) 216 მლრდ აშშ დოლარამდე (2013) გაიზარდა. მკვეთრად ავარდა მისი ბრენდების ღირებულებაც.¹⁰ რამდენადაც ფასეულობის ინოვაციის შექმნაზე ფოკუსირებამ მნიშვნელოვანწილად იმოქმედა Samsung Electronics-ის გაყიდვებზე, ბრენდის ღირებულებასა და საბაზრო პოზიციაზე, კომპანიამ მეტი გააფთრებით უნდა იბრძოლოს მომავალში ფასეულობის ინოვაციის კუთხით ლიდერობისთვის, რადგან სულ უფრო მეტი დაბალდანახარჯიანი და არატრადიციული კონკურენტი ჩნდება საყოფაცხოვრებო ტექნიკის სწრაფად ცვლად და მაღალტექნოლოგიურ ინდუსტრიაში.

შეიძლება ითქვას, რომ თქვენი კომპანიის ბიზნესგანყოფილებების ხელმძღვანელებმა კარგად არ იციან, რა ხდება ორგანიზაციის სხვა დეპარტამენტებში? აშკარად არაეფექტურია თუ არა საუკეთესო სტრატეგიული პრაქტიკების შესახებ ინფორმაციის გაცვლა თქვენს კომპანიაში? ადანაშაულებენ თუ არა თავიანთ წარუმატებლობაში კონკურენციას ცუდად მომუშავე განყოფილებათა უფროსები? თუკი ამ კითხვებიდან ერთზე მაინც პასუხი დადებითია, შეეცადეთ შეადგინოთ, შემდეგ კი განიხილოთ თქვენი კომპანიის თითოეული ბიზნესდეპარტამენტის სტრატეგიული კანვა.

პიონერ-ახალმოსახლე-კოლონისტის (პაე) რუკის გამოყენება

სტრატეგიის ვიზუალიზაცია კორპორაციულ სტრატეგიაზე პასუხისმგებელ მენეჯერებს მოგების შემდგომი ზრდისა და მოცულობის პროგნოზირებასა და დაგეგმვაშიც შესაძლოა, დაეხმაროს. სულაც არაა აუცილებელი, ლურჯი ოკეანის შემქმნელი კომპანია ახალი ტექნოლოგიების მხრივ იყოს პიონერი. ჩვენ მიერ შესწავლილ კომპანიათა უმეტესობამ კლიენტებისთვის შეთავაზებული ფასეულობის ახალ ზღვარს მიღმა გატანით უფრო მიაღწია წარმატებას. თუკი „პიონერის“ მეტაფორას კიდევ უფრო გავაფართოებთ, უფრო ცხა-

დად შეგვიძლია წარმოვიდგინოთ როგორც ამჟამად არსებული, ასევე მომავალი ბიზნესების ზრდის პოტენციალი.

კომპანიაში *პიონერებად* ითვლებიან ის ბიზნესები, რომლებიც უპრეცედენტო ფასეულობას სთავაზობენ მომხმარებელს. ესენია ლურჯი ოკეანის შემოთავაზებები, რომლებიც შემოსავლიანი ზრდის განსაკუთრებით მძლავრ წყაროს წარმოადგენენ. ამ ბიზნესებს უამრავი მომხმარებელი ჰყავს. სტრატეგიულ კანვაზე მათი ფასეულობის მრუდი საგრძნობლად განსხვავდება კონკურენტთა მრუდებისგან. სპექტრის მეორე ბოლოში იმყოფებიან *კოლონისტები* — ბიზნესები, რომლებიც დარგის ძირითადი მახასიათებლების შესაბამის ფასეულობებს სთავაზობენ. მათ აგრეთვე „მიმბაძველებიც“ შეგვიძლია ვუნოდოთ. კოლონისტებს არანაირი წვლილი არ შეაქვთ კომპანიის სამომავლო ზრდაში. ისინი წითელ ოკეანეში არიან ჩარჩენილები.

სადაც შუაში იმყოფებიან *ახალმოსახლეები*. ეს ბიზნესები კლიენტებისთვის უფრო მეტის და უფრო იაფად შეთავაზებით გარკვეულწილად ნელავენ დარგის ფასეულობათა მრუდს, მაგრამ კურსის მნიშვნელოვნად შეცვლას არ აპირებენ. მათ მიერ შეთავაზებული ფასეულობა საშუალო დონისაზე მაღალია, მაგრამ არაა ინოვაციური. ამ ბიზნესთა სტრატეგიები წითელი და ლურჯი ოკეანეების საზღვარზე მდებარეობს.

კორპორაციის მოგებიანი ზრდის უზრუნველყოფის მსურველ ხელმძღვანელობას ძალიან წაადგება ბიზნესების პორტფელის ე.წ. *პიონერ-ახალმოსახლე-კოლონისტის* (პაკ) რუკაზე ასახვა. ამ სავარჯიშოს შესასრულებლად, „კოლონისტებად“ მოვისხენიებთ მიმბაძველ ბიზნესებს, „ახალმოსახლეებად“ — იმ ბიზნესებს, რომელთა შეთავაზებაც ჯობია ბაზარზე არსებულ შეთავაზებათა უმეტესობას, „პიონერებს“ კი ვუნოდებთ მათ, ვისაც მასობრივად მიჰყვებიან კლიენტები.

თუკი არსებული პორტფელიც და გეგმით გათვალისწინებული შეთავაზებებიც კოლონისტებისგან შედგება, კომპანიის ზრდა წელი იქნება. ის წითელ ოკეანეზე იქნება მიბმული და ფასეულობის ინოვაციის შესაქმნელად ძლიერი ბიძგი დასჭირდება. იმ შემთხვევაშიც კი, თუკი კომპანია დღესდღეობით მოგებიანია და კოლონისტები კვლავაც აკეთებენ ფულს, ის ადვილად შეიძლება გაეხას კონკურენტული ბენჩმარკინგის, იმიტაციისა და ინტენსიური საფასო კონკურენციის მახეში.

თუკი ამჟამინდელ და გეგმით გათვალისწინებულ შეთავაზებებში ბევრი ახალმოსახლეა ჩართული, კომპანია მნიშვნელოვან ზრდას უნდა ელოდეს. თუმცა ამ დროს ორგანიზაცია ვერ ახერხებს თავისი ზრდის პოტენციალის რეალიზებას და ის შეიძლება საქმიდან გამოთიშონ მათ, ვინც ინტენსიურად ქმნის ფასეულობის ინოვაციას.

როგორც გამოცდილება გვიჩვენებს, რაც უფრო მეტი კოლონისტია დარგში, მით უფრო დიდია ფასეულობის ინოვაციისა და ახალი საბაზრო სივრცის ლურჯი ოკეანის შექმნის შესაძლებლობა.

ჩვენი სავარჯიშო განსაკუთრებით სასარგებლოა იმ მენეჯერთათვის, რომლებიც საქმიანობის დღევანდელ მაჩვენებელთა საზღვრებს მიღმა ჭვრეტას და ხვალინდელი დღის დანახვას ცდილობენ. შემოსავალი, მოგებიანობა, ბაზრის წილი და კლიენტთა კმაყოფილების დონე — აი, ის მაჩვენებლები, რომლებიც კომპანიის ამჟამინდელ მდგომარეობას ასახავს. ტრადიციული სტრატეგიული აზროვნების პოსტულატის მიუხედავად, ეს მაჩვენებლები სამომავლო გეზის დასახვაში ვერ დაგეხმარებათ — გარშემო სამყარო ძალიან სწრაფად იცვლება. ამგვარად, ბაზრის დღევანდელი წილი ორგანიზაციის წარსული მუშაობის ხარისხის მაჩვენებელია.

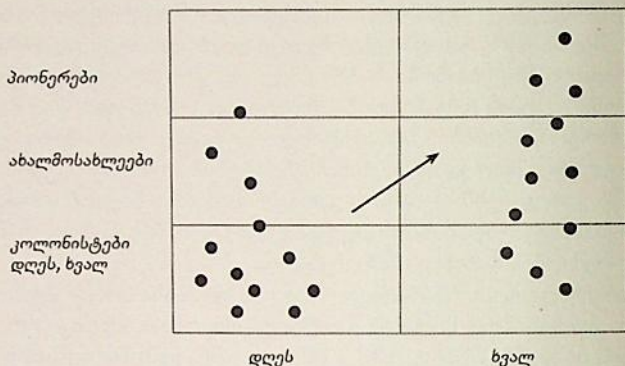
წარმოიდგინეთ, რა რადიკალური ცვლილებები მოხდა სტრატეგიებსა და საბაზრო წილების განაწილებაში, როცა ამერიკის ახალი ამბების ბაზარზე CNN-ი, ABC, CBS-ი და NBC, გამოჩნდნენ. ბაზრის დიდი წილის ტრადიციული მფლობელები, უბრალოდ, გაცამტვერდნენ.

კომპანიის უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ „ფასეულობა“ და „ინოვაცია“ თავისი ბიზნესების პორტფელის მართვის უმნიშვნელოვანეს პარამეტრებად უნდა გამოიყენოს. ინოვაციის აუცილებლობას ის ფაქტი განაპირობებს, რომ მის გარეშე კომპანიები კონკურენტული „გაუმჯობესებების“ მახეში ებმებიან. ინოვაციური იდეები ფასეულობის გარეშე მოგებას არ მოიტანს — ისინი უნდა ებმოდეს იმას, რაშიც მომხმარებლები უყოყმანოდ იხდიან ფულს.

უდავოა, რომ უმაღლესი მენეჯმენტი ყველანაირად უნდა ეცადოს, კომპანიის მომავალ პორტფელში ბალანსი პიონერობისკენ გადახაროს. სწორედ ეს გზა მიგვიყვანს შემოსავლიან ზრდამდე. პაკ-ის რუკაზე (დიაგრამა 4-6) ნაჩვენებია, რა ტრანექტორიით გადანაწილდება ბიზნესები კომპანიის პორტფელში, სადაც თორმეტ წერტილად გამოსახული ბიზნესების ამჟამინდელი პორტფელი სახეს იცვლის და ბალანსი კოლონისტებისგან ახალმოსახლეებისა და პიონერებისკენ იხრება.

დიაგრამა 4-6

ბიზნესების პორტფელის ზრდის პოტენციალის ტესტირება



თუმცა ბიზნესთა ბალანსის პიონერებისკენ გადახრისას უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ უნდა გაითვალისწინოს, რომ მართალია, კოლონისტებს ზრდის მინიმალური პოტენციალი აქვთ, ისინი ხშირად დღევანდელი ფულის შემოდინების ძირითადი გენერატორები არიან. როგორ უნდა დაიცვას უმაღლესმა მენეჯმენტმა დროის მოცემულ მონაკვეთში ბალანსი ფულის შემოდინებასა და ზრდას შორის, რომ მაქსიმალურად შეუნყოს ხელი მოგებიან ზრდას კორპორაციულ დონეზე? როგორი უნდა იყოს მათი ბიზნესპორტფელების განახლების სტრატეგია ხანგრძლივი დროის განმავლობაში? რეალურად როგორ იმუშავენ განახლების ამგვარი სტრატეგია? ბიზნესების განახლებისთან დაკავშირებულ ამ მნიშვნელოვან საკითხებს წიგნის მეათე თავში განვიხილავთ.

სტრატეგიული დაგეგმვის შეზღუდვათა გადალახვა

ხშირად მენეჯერები ღიად ან ფარულად გამოხატავენ უკმაყოფილებას არსებული სტრატეგიული დაგეგმვით — რაც ნებისმიერი სტრატეგიის საფუძველს წარმოადგენს. მათი აზრით, სტრატეგიული დაგეგმვა უნდა იყოს კოლექტიური მუშაობა პრობლემაზე და არ უნდა შემოიფარგლებოდეს გეგმების ზემოდან ქვემოთ, ან ქვემო-

დან ზემოთ გადამისამართებით. მათ მიაჩნიათ, რომ პროცესი უნდა მოიცავდეს საკითხის ძირეულ განხილვას და არა დოკუმენტების გადაცემ-გადმოცემას; მიზნად უნდა ისახავდეს საერთო სურათის დანახვას და არა ციფრებით მანიპულირებას. დაგეგმვა უნდა შეიცავდეს შემოქმედებით ელემენტს და არ უნდა ეფუძნებოდეს მხოლოდ ანალიზს. ის სტიმულის მომცემი უნდა იყოს და დასახული მიზნის რეალიზებისთვის ვაჭრობასა და კომპრომისებს კი არ უნდა საჭიროებდეს, არამედ არჩეული კურსით განუხრელად სვლისკენ უნდა უბიძგებდეს თანამშრომლებს. თუმცა ცვლილებების ასეთი ნყურვილის მიუხედავად, ცოტა რამ თუ კეთდება არსებული სტრატეგიული დაგეგმვის სიცოცხლისუნარიანი ალტერნატივის შესაქმნელად — რაც მენეჯმენტის ყველაზე მნიშვნელოვან ამოცანას წარმოადგენს იმ თვალსაზრისით, რომ მსოფლიოს თითქმის ყველა კომპანია რამდენიმე თვეს ხარჯავს ყოველწლიურად ამ საქმიანობაში. თუმცა სწორედ არასწორი მიდგომის გამოა, რომ დაგეგმვის პროცესზე ნათლად ჩამოყალიბებული წარმოდგენის მიუხედავად, მათ უმეტესობას ჯერჯერობით არ შეუქმნია არც ერთი თეორია ან პროცესი, რომელიც ჭეშმარიტი სტრატეგიის შექმნას წაადგებოდა.

ჩვენ ღრმად გვწამს, რომ ამ წიგნში შემოთავაზებული ოთხი ნაბიჯი ძირეულად გამოასწორებს ამ მდგომარეობას. ერთიანი სურათის სახით მოცემული ეს მიდგომა არსებული სტრატეგიული დაგეგმვით უკმაყოფილო ბევრ მენეჯერს დაეხმარება უკეთესი შედეგების მიღწევაში. როგორც არისტოტელე ამბობს, „ფიქრი რაიმე ხატს უნდა ეფუძნებოდეს“.

რასაკვირველია, სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი მხოლოდ სტრატეგიული კანვისა და პიონერ-ახალმოსახლე-კოლონისტის (პაკ) რუკის შექმნით არ შემოიფარგლება. გარკვეულ ეტაპზე ციფრებსა და დოკუმენტაციასთან მუშაობაც საჭიროა — საბუთების მომზადება, შედგენა და განხილვა. თუმცა დარწმუნებულები ვართ, რომ კონკურენციისგან თავის დაღწევის საერთო სურათის წარმოდგენის შემდეგ ბევრად უფრო გაადვილდება დეტალების დამუშავება. ვიზუალიზაციის ჩვენ მიერ შემოთავაზებული მეთოდები კომპანიის სტრატეგიას სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში დააბრუნებს და საგრძნობლად გაზრდის ლურჯი ოკეანის შექმნის შანსს.

როგორ უნდა გავზარდოთ მაქსიმალურად ჩვენ მიერ შექმნილი ლურჯი ოკეანე? ამ წიგნის მომდევნო თავი სწორედ ამ საკითხს ეძღვნება.

არსებული მოთხოვნის საზღვრებს მიღმა გასვლა

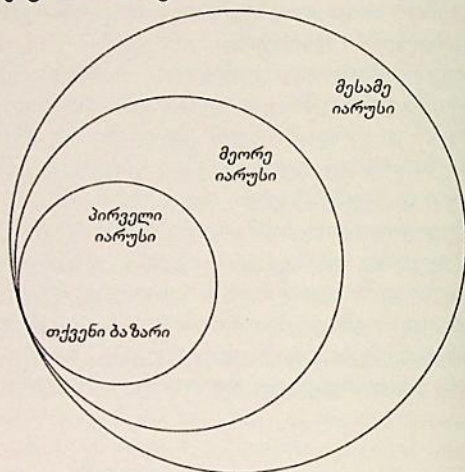
წითელი ოკეანიდან გასვლის შემდეგ ლურჯი ოკეანის ნაცვლად წუმპეში აღმოჩენის პერსპექტივა არც ერთ კომპანიას არ მოხიბლავს. კითხვა ასე უნდა დაისვას: რა უნდა გავაკეთოთ იმისათვის, რომ ჩვენ მიერ შექმნილი ლურჯი ოკეანი მაქსიმალურად დიდი იყოს? ამ კითხვაზე პასუხს ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის მესამე პრინციპთან მივყავართ. ეს გახლავთ არსებული მოთხოვნის საზღვრებს მიღმა გასვლა, რაც ფასეულობის ინოვაციის შექმნის უმნიშვნელოვანესი კომპონენტია. ეს მიდგომა, თქვენს ახალ შეთავაზებაზე მაქსიმალური მოთხოვნის შექმნის გზით, საგრძობლად ამცირებს ახალი ბაზრის ჩამოყალიბებასთან დაკავშირებულ მასშტაბურ რისკებს.

ასეთი შედეგის მისაღწევად კომპანიამ გულდასმით უნდა გადახედოს ორ ტრადიციულ პრაქტიკას. პირველია არსებულ კლიენტებზე ყურადღების ფოკუსირება. მეორე კი მეტი სეგმენტაციისკენ ლტოლვა მყიდველთა შორის არსებულ განსხვავებებთან მისადაგების მიზნით. როგორც წესი, საბაზრო წილის გასაზრდელად კომპანიები არსებულ კლიენტთა ბაზის შენარჩუნებასა და გაზრდას ცდილობენ ხოლმე, რასაც, კლიენტთა განსხვავებული მოთხოვნების უკეთ დაკმაყოფილების მიზნით, ხშირად შეთავაზებების მეტ სეგმენტაციასა და ინდივიდუალიზაციამდე მივყავართ. რაც უფრო ძლიერია კონკურენცია, მით უფრო მაღალია შეთავაზებათა ინდივიდუალიზაციის დონე. სეგმენტაციის საშუალებით კლიენტთა ყველა საჭიროების

ადამიანებს მკვეთრად გაზრდილ ფასეულობას შესთავაზებთ, ისინი გაცილებით ხშირად შეიძენენ თქვენს საქონელს და უზარმაზარ ლატენტურ მოთხოვნას სააშკარაოზე გამოიტანენ.

ღიბრამა 5-1

არაკლიენტთა სამი იარუსი



პირველი იარუსი: „მომაველი“ არაკლიენტები — ისინი, ვინც ბაზრის საზღვარზე იმყოფებიან და ნებისმიერ დროს მზად არიან, ჩახტენ ნაეში და სხვაგან გადაიხვეწონ.

მეორე იარუსი: „უარყოფელი“ არაკლიენტები — ისინი, ვინც გამიზნულად ემიჯნებიან თქვენს ბაზარს.

მესამე იარუსი: „შეუსწავლელი“ არაკლიენტები — ისინი, ვინც თქვენგან მოშორებულ ბაზრებზე იმყოფებიან.

არაკლიენტთა მეორე იარუსზე იმყოფებიან ისინი, ვინც უარს ამბობენ თქვენი დარგის შეთავაზებებით სარგებლობაზე. ამ მყიდველებმა თქვენი შეთავაზება თავიანთი საჭიროების დაკმაყოფილების ერთ-ერთ ვარიანტად მოიაზრეს, მაგრამ, გარკვეული მიზეზების გამო, უარი თქვეს მასზე. მაგალითად, Gallaway-ს შემთხვევაში ესენი გახლდნენ სპორტის მოყვარულები, რომლებსაც გოლფის თამაშის დანყება შეეძლოთ, მაგრამ შეგნებულად უარყვეს ეს ვარიანტი.

მესამე იარუსზე მყოფი ზოგიერთი არაკლიენტი ყველაზე შორსაა თქვენი ბაზრისგან. მათ თქვენი ბაზრის შეთავაზება არასოდეს განუხილავთ ერთ-ერთ ვარიანტად.

არაკლიენტთა ამ ტიპებსა და არსებულ კლიენტებს შორის მსგავსებებზე კონცენტრირება დაგანახვებთ, როგორ მოიზიდოთ ისინი თქვენ მიერ შექმნილ ახალ ბაზარზე.

მოდით, განვიხილოთ არაკლიენტთა სამივე იარუსი და გავარკვიოთ, როგორ შეიძლება მათი მოზიდვა და ლურჯი ოკეანის გაფართოება.

პირველი იარუსის არაკლიენტები

ესენი არიან „მომავალი“ არაკლიენტები. მათ რიცხვს ის ადამიანები განეკუთვნებიან, ვინც მინიმალურად სარგებლობენ თქვენი ბაზრის შეთავაზებებით, მაგრამ უკეთეს ვარიანტებსაც ეძებენ. მიმზიდველი ალტერნატივის პოვნის შემთხვევაში ისინი უწყობანოდ მიგატოვებენ. ამიტომაც შეიძლება ითქვას, რომ ეს ადამიანები ბაზრის საზღვარზე იმყოფებიან. ასეთ არაკლიენტთა რაოდენობის ზრდის შემთხვევაში ბაზარი სტაგნაციაში შედის და ზრდასთან დაკავშირებით სერიოზული პრობლემების წინაშე დგება. თუმცა პირველი იარუსის ამ არაკლიენტებში უზარმაზარი ფარული მოთხოვნა იმალება, რომელიც მხოლოდ გამოთავისუფლებას ელოდება.

მოდით, ვნახოთ, როგორ გააფართოვა თავისი ლურჯი ოკეანე პირველი იარუსის არაკლიენტთა უზარმაზარი ლატენტური მოთხოვნის გამოთავისუფლების ხარჯზე 1988 წელს შექმნილმა ფასტ-ფუდის რესტორნების ბრიტანულმა ქსელმა Pret A Manger-მა. ამ კომპანიის გამოჩენამდე ევროპულ ქალაქებში ადამიანები შესვენებებზე ჩვეულებრივ რესტორნებში დადიოდნენ სასადილოდ. რესტორნები კლიენტებს სასიამოვნო გარემოსა და გემრიელ კერძებს სთავაზობდნენ, მაგრამ პირველი იარუსის არაკლიენტთა რაოდენობა მაინც საკმაოდ დიდი იყო და სულ უფრო იზრდებოდა. ჯანსაღ საკვებზე მზარდი მოთხოვნა ხალხს რესტორანში კვების სასარგებლოობაზე დაფიქრებას აიძულებდა. სრულფასოვნად სადილობის დრო კი მომუშავე ადამიანებს, როგორც წესი, არ ჰქონდათ. გარდა ამისა, ზოგი რესტორანი საკმაოდ ძვირი იყო ყოველდღე სასიარულოდ. ამიტომაც დაკავებული ადამიანები, ხშირ შემთხვევაში, სახლიდან ნამოღებული საჭმლით გადიოდნენ ფონს, ან საერთოდ არ სადილობდნენ.

ამგვარად, პირველი იარუსის არაკლიენტები უკეთეს შეთავაზებას ელოდნენ. მართალია, ისინი ერთმანეთისგან ბევრი რამით განსხვავდებოდნენ, მაგრამ სამ რამეში მათი მოთხოვნები სრულიად იდენტური იყო — ამ ადამიანებს უნდოდათ სწრაფად ესადილათ, მიეღოთ ახალი პროდუქტებისგან მომზადებული ჯანსაღი საკვები და ამ ყველაფერში გონივრული საფასური გადაეხადათ.

არაკლიენტებისთვის დამახასიათებელი ამ საერთო ნიშან-თვისებათა არსის წევდომა საშუალებას გვაძლევს, უკეთ გავიაზროთ, როგორ გამოვათავისუფლოთ და მოვიპოვოთ ეს არარეალიზებული მოთხოვნა. კომპანიის წარმატების ფორმულა ძალიან მარტივი იყო: Pret-ი მომხმარებელს სთავაზობდა ახალმომზადებულ სენდვიჩებს, რომლებიც ხარისხით არაფრით ჩამოუვარდებოდა რესტორნებისას და რომლებიც ამავდროულად უფრო სწრაფად მზადდებოდა, ვიდრე სწრაფი კვების დანესებულებებში. Pret-ის პროდუქცია მომხმარებელს სასიამოვნო გარემოში და გონივრულ ფასად მიეწოდებოდა.

წარმოიდგინეთ, როგორია Pret-ის კვების ობიექტები. იქ შესვლისთანავე ნამდვილი არტ-დეკოს გარემოში აღმოჩნდებით. კედლების გასწვრივ ვაკრიალეზული მაცივრებია ჩალაგებული, რომელთა თაროებზეც ოცდაათზე მეტი სახეობის სენდვიჩი აწყვია. ეს სენდვიჩები იმავე დღეს, სწორედ იმ მაღაზიაში დილაადრიან მიტანილი ახალთახალი პროდუქტებისგან მზადდება. სენდვიჩების გარდა, შეგიძლიათ შეარჩიოთ სხვა ახალმომზადებული საჭმელ-სასმელიც — იქნება ეს სალათი, იოგურტი, პარფე თუ წვენი. თითოეულ მაღაზიას საკუთარი სამზარეულო აქვს, ინგრედიენტებით კი საუკეთესო მიმწოდებლები ამზადებენ. ნიუ-იორკის მაღაზიებშიც კი ბაგეტებს — საფრანგეთიდან, კრუასანებს კი ბელგიიდან იღებენ. კერძები ერთ დღეზე მეტხანს არ ინახება — რაც რჩება, ყველაფერი უსახლკაროთა თავშესაფრებში ნაწილდება.

ჯანსაღი საკვების შეთავაზების გარდა, Pret A Manger-მა მკვეთრად გაზარდა შეკვეთის შესრულების სისწრაფეც. კომპანიამ ფასტ-ფუდის ტრადიციული ციკლი („რიგში ჩადგომა — შეკვეთა — მოცდა — მიღება — ჭამა“) უფრო მოკლე ციკლით („შერჩევა — აღება — გადახდა — წასვლა“) შეცვალა. Pret-ის მაღაზიებში კლიენტებს სულ რაღაც ნუთ-ნახევარი თუ უნევთ გაჩერება. ეს იმის წყალობით ხდება, რომ Pret-ის მზა სენდვიჩებისა და სხვა კერძების უზარმაზარი ასორტიმენტის დამზადების პროცესი სტანდარტიზებულია და გამორიცხავს განსაკუთრებულ შეკვეთებსა თუ კლიენტთა მომსახურებას. ისევე როგორც სუპერმარკეტებში, კლიენტები აქაც თავს თავად ემსახურებიან.

სანამ რესტორნების მოთხოვნის მაჩვენებელი ერთ ნიშნულზე იყო გაყინული, Pret-მა უამრავი „მომავალი“ არაკლიენტი აქცია თავისი პროდუქციის აქტიურ მომხმარებლად, რომლებიც მის მაღაზიებს უფრო ხშირად სტუმრობდნენ, ვიდრე რესტორნებს. გარდა ამისა, ისევე როგორც Gallaway-ს შემთხვევაში, თანდათან რესტორნების მუდმივმა კლიენტურამაც დაიწყო Pret-ის მაღაზიაში საჭმლის ყიდვა. მიუხედავად იმისა, რომ ამ ადამიანებისთვის რესტორანში სადილო-

ბა სრულიად მისაღები იყო, მათ პირველი იარუსის არაკლიენტებთან საერთო სამი ნიშან-თვისება აღმოაჩინდათ; თუმცა „მომავალი“ არაკლიენტებისგან განსხვავებით, მათ ადრე არასოდეს უფიქრიათ, რომ ოდესმე სადილთან დაკავშირებულ ჩვევებს შეიცვლიდნენ. ამ ამბის მორალი ასეთია: არაკლიენტებს ზოგ შემთხვევაში ერთგულ კლიენტებზე უკეთ შეუძლიათ დაგანახვონ, როგორ აღმოაჩინოთ და გააფართოოთ ლურჯი ოკეანე.

დღეს, დაარსებიდან თითქმის ოცდაათი წლის გასვლის შემდეგ, Pret-ი კვლავაც განაგრძობს ზრდას თავის ლურჯ ოკეანეში. საყოველთაოდ აღიარებულია, რომ ამ კომპანიამ ბრიტანულ სენდვიჩის ინდუსტრიაში ნამდვილი გადატრიალება მოახდინა. ამჟამად გაერთიანებულ სამეფოში, შეერთებულ შტატებში, ჰონკონგსა და საფრანგეთში Pret-ის 335 მაღაზია მუშაობს, რომელთა წლიური კაპიტალბრუნვა დაახლოებით 450 მილიონ გირვანქა სტერლინგს (760 მილიონ აშშ დოლარს) შეადგენს.¹

რა მიზეზების გამო შეიძლება მიატოვონ პირველი იარუსის არაკლიენტებმა თქვენი ინდუსტრია? დააკვირდით, რა არის საერთო მათ პასუხებში. სწორედ მსგავსებებზე გაამახვილეთ ყურადღება და არა განსხვავებებზე. მხოლოდ ამ გზით შეძლებთ მყიდველთა დესეგმენტირებას და ფარული, არარეალიზებული მოთხოვნის ოკეანის აღმოჩენას.

მეორე იარუსის არაკლიენტები

ესენი არიან *უარყოფელები* — ადამიანები, რომლებიც არ, ან ვერ სარგებლობენ თქვენი საბაზრო შეთავაზებებით, რადგან მიუღებლად ან არახელმისაწვდომად მიაჩნიათ ისინი. ეს კატეგორია სხვა საშუალებებით იკმაყოფილებს, ან საერთოდ უგულებელყოფს გარკვეულ საჭიროებებს. თუმცა საგულისხმოა, რომ „უარყოფელ“ არაკლიენტებში იმალება უზარმაზარი ფარული მოთხოვნა, რომელსაც მხოლოდ გამოთავისუფლება ესაჭიროება.

მოდით, ვნახოთ, როგორ მიიზიდა თავის ბაზარზე „უარყოფელი“ არაკლიენტების მასები გარერეკლამის ფართით მოვაჭრე ფრანგულმა კომპანიამ JCDecaux-მა. 1964 წლამდე — სანამ JCDecaux „ქუჩის ავეჯად“ წოდებულ ახალ სარეკლამო კონცეფციას ჩამოაყალიბებდა, გარერეკლამის დარგი ძირითადად ბილბორდებსა და ტრანსპორტზე გაკრული პლაკატებისგან შედგებოდა. სარეკლამო დაფები, როგორც წესი, მიყრუებულ გარეუბნებსა და ჩქაროსნული ტრასების გასწვრივ ეკიდა;

სატრანსპორტო საშუალებების რეკლამირებისთვის გამოყენება კი ავტობუსებსა და ტაქსის მანქანებზე პოსტერების მიწებებით შემოიფარგლებოდა. ამგვარად, ადამიანები მხოლოდ გაკვრით ხედავდნენ, რა ენერა ამ პლაკატებზე.

გარერეკლამა სულაც არ სარგებლობდა პოპულარობით, როგორც სარეკლამო კამპანიის წარმოების საშუალება, რადგან მისი ეფექტი ძალიან ხანმოკლედ მიიჩნეოდა. ასეთ ბანერებს ადამიანები მხოლოდ „გავლით“ და წამით ხედავდნენ, განმეორებითი ზემოქმედების სიხშირე კი ძალიან დაბალი იყო. ამგვარ რეკლამირებას, განსაკუთრებით, ახალი კომპანიები ერიდებოდნენ, რადგან ეს საშუალება ახალი ბრენდებისა და პროდუქტების წარმოსადგენად საკმარის ინფორმაციას ვერ გადმოსცემდა. ამიტომაც ბევრს არ უნდოდა ასეთი მცირე ფასეულობის მქონე რამესთან საქმის დაჭერა, რადგან ის ან უსარგებლოდ, ანდა ზედმეტ ფუფუნებად ითვლებოდა.

JCDecaux-მა გულდასმით შეისწავლა „უარმყოფელთა“ საერთო მახასიათებლები და დაინახა, რომ დარგის არაპოპულარობისა და განუვითარებლობის მთავარი მიზეზი ქალაქის ცენტრში სტაციონარული სარეკლამო ფართის უკმარისობა იყო. გამოსავლის ძიებისას კომპანიამ აღმოაჩინა, რომ მუნიციპალიტეტებს ცენტრალურ რაიონებში ასეთი ფართების გამოყოფა ავტობუსის გაჩერებებზე შეეძლოთ — ანუ იქ, სადაც ადამიანები არაერთ ნუთს ატარებდნენ და, შესაბამისად, ადვილად მოასწრებდნენ რეკლამის წაკითხვას და მისი ზეგავლენის ქვეშაც მოექცეოდნენ. JCDecaux მიხვდა, რომ ასეთ ადგილებზე რეკლამის განთავსებით მეორე იარუსის არაკლიენტებს კლიენტებად გადააქცევდა.

ასე იშვა „ქუჩის ავეჯისა“ და მისი რემონტისა თუ მომსახურების (თანაც მუნიციპალიტეტებისთვის უფასოდ) იდეა. JCDecaux-მა გამოთვალა, რომ სანამ სარეკლამო ფართის გაყიდვით მიღებული შემოსავალი „ავეჯის“ მონტაჟისა და მომსახურების ღირებულებას გადააჭარბებდა და მიზიდველ წმინდა მოგებას მოიტანდა, კომპანია მდგრადი მოგებიანი ზრდის ტრაექტორიით განვითარდებოდა. ასე შეიქმნა „ქუჩის ავეჯი“, რომელზეც სარეკლამო პოსტერები თავსდებოდა.

ამგვარად, JCDecaux-მა მკვეთრად გაზარდა ფასეულობა მეორე იარუსის არაკლიენტებისთვის, მუნიციპალიტეტებისთვის და თავისთვისაც. მის მიერ შექმნილმა სტრატეგიამ მნიშვნელოვნად შეუმცირა ქალაქის ხელისუფლებას ქუჩის ინვენტართან დაკავშირებული ტრადიციული ხარჯები. თავის მხრივ, „ქუჩის ავეჯის“ მონტაჟისა და მომსახურების სანაცვლოდ, JCDecaux-მა ქალაქის ცენტრში გარერეკლამის განთავსების ექსკლუზიური უფლება მოიპოვა.

ცენტრალურ ქუჩებზე განცხადებების განთავსებით კომპანიამ საგრძნობლად გაზარდა გარერეკლამის ზემოქმედების ხანგრძლი-

ვობა და დამახსოვრების ხარისხი. ზემოქმედების დროის გაზრდამ კი საშუალება მისცა განცხადებების ავტორებს, უფრო შინაარსიანი და უფრო ვრცელი ტექსტები გამოეკრათ. მეტიც, „ქალაქის ავეჯის“ მომსახურების წყალობით JCDecaux-ს შეეძლო, დამკვეთის მოთხოვნით სულ რაღაც ორ-სამ დღეში გაეჩაღებინა სარეკლამო კამპანია, მაშინ როცა ტრადიციული ბილბორდების შემთხვევაში ამას თხუთმეტი დღე მაინც სჭირდებოდა. ამ უპრეცედენტო შეთავაზების შემდეგ დარგს „უარმყოფელ“ არაკლიენტთა მასები მიანყდა და მალე „ქუჩის ავეჯი“, როგორც რეკლამის საშუალება, ყველაზე სწრაფად მზარდ ბაზრად იქცა გარერეკლამის ინდუსტრიაში. მუნიციპალიტეტებთან ხელშეკრულებების ათიდან ოცდახუთ წლამდე ვადით გაფორმების შემდეგ JCDecaux-მა დიდი ხნით მოიპოვა „ქუჩის ავეჯზე“ რეკლამის განთავსების ექსკლუზიური უფლება. პირველადი ინვესტირების შემდეგ მთელი დანარჩენი დროის განმავლობაში კომპანიის ერთადერთ ხარჯს ინვენტარის მომსახურება და განახლება შეადგენდა. „ქუჩის ავეჯის“ ოპერაციული მარჟა 40%-ს აღწევდა, რაც ბევრად მეტი იყო ბილბორდებისა (14%) და სატრანსპორტო საშუალებების (18%) პროცენტებთან შედარებით. ექსკლუზიურმა ხელშეკრულებებმა და მაღალმა ოპერაციულმა მარჟამ ხანგრძლივი შემოსავლისა და მოგების მდგრადი წყარო წარმოქმნა. ასეთი ბიზნესმოდელის წყალობით JCDecaux-მა კლიენტებისთვის ფასეულობის მკვეთრი გაზრდის სანაცვლოდ, თავისთვისაც მკვეთრად გაზარდა ფასეულობა.

დღეს, ორმოცდაათი წლის გასვლის შემდეგ, JCDecaux კვლავაც რჩება ლიდერად თავის მიერ შექმნილ „ქუჩის ავეჯის“ სარეკლამო ფართის ბაზარზე. კომპანია დაახლოებით ხუთას ათას სარეკლამო პანელს ფლობს მსოფლიოს ორმოცდარვა ქვეყნის ათას რვაას ქალაქში.² მეტიც, მეორე იარუსის არაკლიენტებზე ყურადღების გამახვილებამ და იმ საერთო მიზეზების ანალიზმა, რომლებიც მათ დარგის კლიენტებად გადაქცევაში უშლიდა ხელს, JCDecaux-მა ძველ კლიენტთა შორისაც საგრძნობლად გაზარდა გარერეკლამაზე მოთხოვნა. მანამდე ეს მომხმარებლები სულ იმაზე ფიქრობდნენ, რომელ ბილბორდებზე, ან საავტობუსო მარშრუტებზე განეთავსებინათ თავიანთი ბანერები; და რამდენი ხნით, ან რა ფასად ექირავათ ეს ფართი. ისინი ჩვეულებრივ ამბად მიიჩნევდნენ ფაქტს, რომ ხელმისაწვდომი ვარიანტების რაოდენობა უკიდურესად შეზღუდული იყო და ამ ჩარჩოების ფარგლებში მუშაობდნენ. და კვლავაც სწორედ არაკლიენტებმა დაანახვეს დარგის კლიენტებს, რა უნდა შეეცვალებათ იმისათვის, რომ მკვეთრად გაზრდილიყო ფასეულობა ყველა დაინტერესებული მხარისათვის.

რა ძირითადი მიზეზების გამო ამბობენ უარს მეორე იარუსის არაკლიენტები თქვენი პროდუქტებითა თუ სერვისებით სარგებლო-

ბაზე? შეხედეთ, რა არის საერთო მათ პასუხებში. ყურადღება გაამახვილეთ მსგავსებებზე და არა განსხვავებებზე. ასე უფრო ადვილად გაიაზრებთ, როგორ შეიძლება ფარული, დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნის ოკეანის აღმოჩენა.

მესამე იარუსის არაკლიენტები

მესამე იარუსის არაკლიენტები ყველაზე შორს დგანან დარგის კლიენტებისგან. როგორც წესი, ეს „შეუსწავლელი“ არაკლიენტები მიზნობრივ ან პოტენციურ მომხმარებლებად თქვენს დარგში მომუშავე არც ერთ კომპანიას არ განუხილავს. ამის მიზეზი ის იყო, რომ ამ ადამიანთა მოთხოვნები და მათთან დაკავშირებული ბიზნესშესაძლებლობები სხვა ბაზრების კუთვნილებად ითვლებოდა. გაგიკვირდებათ, რომ გაიგოთ, რამდენ მესამე იარუსის არაკლიენტს კარგავს კომპანიების უმეტესობა. გავიხსენოთ თუნდაც დიდი ხნის წინ დამკვიდრებული მოსაზრება, თითქოს კბილების გათეთრება პირის ღრუს მოვლის საშუალებათა მწარმოებლების კი არა, მხოლოდ და მხოლოდ სტომატოლოგების საქმე ყოფილიყოს. შესაბამისად, პირის ღრუს მოვლის საშუალებების მწარმოებელი კომპანიები უკანასკნელ დრომდე არასოდეს ითვალისწინებდნენ არაკლიენტთა საჭიროებებს. მერე კი, როცა ბოლოს და ბოლოს გაითვალისწინეს, ფარული მოთხოვნის მთელი ოკეანე აღმოაჩინეს; გარდა ამისა, ისინი მიხვდნენ, რომ მომხმარებლისთვის კბილების გათეთრების უსაფრთხო, ხარისხიანი და იაფი საშუალებების მიწოდება შეეძლოთ. ამ აღმოჩენამ ბაზარი თავდაყირა დააყენა.

ასეთი პოტენციული დარგების უმეტესობაში არსებობს. მაგალითისთვის ავიღოთ თუნდაც ამერიკის შეერთებული შტატების აეროკოსმოსური მრეწველობა. შეერთებული შტატების ხანგრძლივი სამხედრო ძლიერების უმთავრეს სუსტ წერტილად საფრენი აპარატების ღირებულების გაკონტროლების შეუძლებლობა ითვლებოდა.³ 1993 წელს პენტაგონის მიერ მომზადებულ ანგარიშში ნათქვამია, რომ აპარატების მზარდი ღირებულება და შემცირებული ბიუჯეტი ჯარს მოძველებული საბრძოლო თვითმფრინავების შეცვლის გეგმებზე უარის თქმას აიძულებს.⁴ სამხედროებს ეშინოდათ, რომ თუკი არმია საფრენი აპარატების აგების ახალ გზებს არ გამოიხატავდა, მალე ამერიკის შეერთებულ შტატებს ინტერესების დასაცავად თვითმფრინავები აღარ ეყოფოდა.

ტრადიციულად სამხედრო-საზღვაო ძალების, საზღვაო ქვეითებისა და სამხედრო-საჰაერო ფლოტის წარმომადგენლებს იდეალური

თვითმფრინავის სხვადასხვანაირი ხედვა ჰქონდათ. ამიტომაც თითოეული ეს უწყება ერთმანეთისგან დამოუკიდებლად აპროექტებდა და ცალკე აგებდა თავის თვითმფრინავებს. საზღვაო ძალებს სჭირდებოდათ საიმედო საფრენი აპარატები, რომლებიც ავიამზიდებზე დასხდომას შეძლებდნენ. საზღვაო ქვეითები მოკლე ასაფრენ-დასაჯდომი გარბენის მქონე საექსპედიციო თვითმფრინავებს ითხოვდნენ. საჰაერო ძალებს კი სწრაფი და რთული თვითმფრინავები ესაჭიროებოდა.

ადრე უწყებებს შორის არსებული ეს განსხვავებები ჩვეულებრივ ამბად აღიქმებოდა და აეროკოსმოსური თავდაცვის მრენველობაში სამი სეგმენტი არსებობდა. თუმცა ეს პრაქტიკა Joint Strike Fighter-ის პროგრამამ (JSF) შეცვალა.⁵ ამ პროგრამის ფარგლებში ხსენებული სამი სეგმენტი განიხილებოდა შეუსწავლელ არაკლიენტებად, რომლებიც უფრო ეფექტიანი და იაფი სამხედრო თვითმფრინავების ბაზარზე უნდა მოეზიდათ. არსებულ სეგმენტაციასთან შეგუებისა და სხვადასხვა სპეციფიკაციისა თუ დეტალების მქონე თვითმფრინავების შექმნის ნაცვლად, JSF-ის პროგრამამ ეჭვი შეიტანა ამ განსხვავებების მნიშვნელოვნებაში. პროგრამა იმ სამ სამხედრო უწყებას შორის მსგავსების პოვნას ცდილობდა, რომლებიც მანამდე მხოლოდ ერთმანეთის იგნორირებით იყვნენ დაკავებულნი.

შედეგად გაირკვა, რომ თითოეული უწყების მიერ მოთხოვნილი თვითმფრინავის სამი ძვირად ღირებული შემადგენლიდან ორი — ერთნაირია. ესაა ავიონიკა (პროგრამული უზრუნველყოფა) და ძრავები. ამ შემადგენელთა ერთობლივი გამოყენება და წარმოება პროგრამას დანაპირების შესრულების საშუალებას მისცემდა და საგრძნობლად შეამცირებდა ხარჯებს. მეტიც, მიუხედავად იმისა, რომ თითოეულ უწყებას მოთხოვნების საკუთარი გრძელი სია ჰქონდა გამზადებული, ამ უწყებებში არსებული თვითმფრინავების უმეტესობა ერთსა და იმავე ამოცანებს ასრულებდა.

JSF-ის გუნდი შეეცადა გაერკვია, ამ განსაკუთრებულ მოთხოვნათაგან რომლები ზემოქმედებდა უწყების მიერ აპარატის შექმნის გადწყვეტილებაზე. საინტერესოა ის ფაქტი, რომ სამხედრო-საზღვაო ძალების პასუხი ფაქტორების გრძელ ჩამონათვალს არ შეიცავდა. მათ ორი ძირითადი მოთხოვნა ჰქონდათ და მხოლოდ თვითმფრინავების გამძლეობასა და მომსახურების სიმარტივეს მოითხოვდნენ. იმის გათვალისწინებით, რომ სამხედრო-საზღვაო ძალების თვითმფრინავებს, როგორც წესი, ავიამზიდებზე — უახლოესი სარემონტო ანგარისგან ათასობით მილის მოშორებით — უნევდათ სამსახური, ფლოტს სატიერთო მანქანასავით გამძლე და ადვილად მოსავლელი საფრენი აპარატები სჭირდებოდა, რომლებიც მზიდზე დასხდომისას

წარმოქმნილ დატვირთვებსა და მარილიანი ჰაერის ზემოქმედებას გაუძლებდა. იმის შიშით, რომ საზღვაო ქვეითებთან და საჰაერო ძალებთან თანამშრომლობის შემთხვევაში ამ მახასიათებლების დათმობა მოუწევდა, საზღვაო ფლოტი თვითმფრინავებს დამოუკიდებლად ამუშავებდა.

საზღვაო ქვეითებს უამრავი საკუთარი — სხვებისგან განსხვავებული მოთხოვნა ჰქონდათ, მაგრამ მხოლოდ ორი იყო ისეთი, რომელიც უწყებას თვითმფრინავების სხვა უწყებებთან ერთობლივად შესყიდვის საშუალებას არ აძლევდა — ეს იყო მოკლე მანძილზე/ვერტიკალურად აფრენა-დაჯდომის შესაძლებლობა და უკუქმედების მძლავრი საშუალებები. მტრულ გარემოში ჯარის მხარდასაჭერად ქვეითებს სჭირდებოდათ გამანადგურებლის მახასიათებლების მქონე საფრენი აპარატი, რომელსაც ამავდროულად შევეულმფრენით შეედლებოდა ჰაერში გაჩერება. შესასრულებელი ამოცანების ექსპედიციური ხასიათისა და დაბალ სიმაღლეზე ფრენის აუცილებლობის გათვალისწინებით, საზღვაო ქვეითებს უნდოდათ, მათ თვითმფრინავებს ჰქონოდათ უკუქმედების ისეთი საშუალებები, როგორცაა, ვთქვათ, სითბური ხაფანგები და რადიოელექტრონული ჩახშობის მოწყობილობა. საქმე ისაა, რომ დაბლა ფრენისას ეს თვითმფრინავები ადვილი სამიზნეა „მინა-ჰაერის“ ტიპის რაკეტებისთვის.

სამხედრო-საჰაერო ძალებს, რომლებსაც მთელ მსოფლიოში ევალებათ ჰაერში ბატონობა, ესაჭიროებოდა ყველაზე სწრაფი საფრენი აპარატი, ახლაც და მომავალშიც მონინალმდეგის ნებისმიერ თვითმფრინავზე უკეთესი მანევრირების უნარი რომ ექნებოდა. გარდა ამისა, მათი თვითმფრინავი აღჭურვილი უნდა ყოფილიყო სტელს-ტექნოლოგიებითა, რადიოჩამხშობი მასალებითა თუ მოწყობილობებით, რომლებიც ამ აპარატებს მონინალმდეგის რაკეტებისა და თვითმფრინავებისთვის უხილავს გახდიდა. დანარჩენი ორი უწყების მიერ შეძენილ თვითმფრინავებს ასეთი თვისებები არ გააჩნდა, ამიტომაც სამხედრო საჰაერო ძალების ხელმძღვანელობა მათით არ ინტერესებოდა.

„შეუსწავლელი“ არაკლიენტებისგან მიღებულმა ამ მონაცემებმა JSF-ი იმედის მომცემ პროექტად აქცია. ჯგუფის ამოცანა იყო ზემოთ ჩამოთვლილი საკვანძო თვისებების მქონე საფრენი აპარატის შექმნა, რომელიც სამივე უწყების მოთხოვნებს დააკმაყოფილებდა. ამავდროულად აუცილებელი იყო სხვა ისეთი ფაქტორების მნიშვნელობის შემცირება ან გაუქმება, რომლებსაც ცალკეული უწყებები თავისთავად ცხადად მიიჩნევდნენ, მაგრამ რეალურ ფასეულობას არ წარმოადგენდნენ (იხ. დიაგრამა 5-2).

დიბრამა 5-2

კონკურენციის საკვანძო ფაქტორები აეროკოსმოსურ თავდაცვის მრეწველობაში

JSF-ის პროექტმა აღმოაჩინა, რომ საკვანძო კონკურენტული ფაქტორების ფართო დიაპაზონის მიუხედავად, მხოლოდ ნაცრისფრად შეფერილები იყო მნიშვნელოვანი სამივე განშტოებისთვის.

საპაერო ძალები	ფლოტი	საზღვაო ქვეითები	
სიმსუბუქე	ორი ძრავა	მოკლე მანძილზე/ვერტიკალური აფრენა-დაჯდომა	დიზაინის კასტომიზაცია
ინტეგრირებადი ავიონიკა	ორი სავარძელი	სიმსუბუქე	
სტელს-ტექნოლოგიები	გრძელი ფრთათ-მორისი მანძილი	მოკლე ფრთათმორისი მანძილი	
ფორსაჟული რეჟიმის ძრავა	გამძლეობა	უკუქმედების საშუალებები	
ფრენის სიშორე	ფრენის სიშორე		
მანევრულობა	მომსახურების სიმარტივე		
„ჰაერი-ჰაერი“ კლასის შეიარაღება	მძლავრი/მოქნილი საბორტო შეიარაღების კომპლექსი	მძლავრი/მოქნილი საბორტო შეიარაღების კომპლექსი	შეიარაღების კასტომიზაცია
სტანდარტული საბორტო შეიარაღების კომპლექსი	„ჰაერი-ჰაერი“ და „ჰაერი-მიწა“ კლასის შეიარაღება	„ჰაერი-მიწა“ კლასის შეიარაღება	
		ელექტრონული ბრძოლის საშუალებები	
ნებისმიერი მისიისთვის გამოსადეგი თვითმფრინავი	ნებისმიერი მისიისთვის გამოსადეგი თვითმფრინავი	ნებისმიერი მისიისთვის გამოსადეგი თვითმფრინავი	კონკრეტული მისიის შესაბამისად კასტომიზაცია

JSF-ის გუნდმა პირობა დადო, რომ ერთ მესამედამდე შეამცირებდა თითოეული თვითმფრინავის ღირებულებას. ამავდროულად, ახალი საფრენი აპარატი, რომელსაც F-35 უწოდეს, საპაერო ძალების თვითმფრინავ F-16-ზე, საზღვაო ქვეითთა თვითმფრინავ AV-8B Harrier-სა და სამხედრო-საზღვაო ძალების თვითმფრინავ F-18-ზე უკეთესი უნდა ყოფილიყო. საკვანძო ფაქტორებზე ყურადღების გამახვილებით და სხვა ფაქტორების შემცირებით ან სულაც უგულებელყოფით, JSF-ის პროგრამამ უფრო იაფად უფრო კარგი თვითმფრინავის შექმნა შეძლო. გარდა ამისა, ივარაუდებოდა, რომ ჯარის

სამი სახეობის მოთხოვნათა გაერთიანება ხარჯებს მნიშვნელოვნად შეამცირებდა.

2001 წლის შემოდგომაზე კომპანია Lockheed Martin-მა მიიღო JSF-ის 200-მილიარდიანი კონტრაქტი — სამხედრო ისტორიაში ყველაზე მსხვილი კონტრაქტი. პენტაგონი დარწმუნებული იყო, რომ პროგრამა წარმატებით დაგვირგვინდებოდა, არა მხოლოდ იმიტომ, რომ F-35-ის სტრატეგიულმა პროფილმა უაღრესად დიდი ფასეულობა შექმნა შედარებით დაბალი დანახარჯების სანაცვლოდ, არამედ იმიტომაც, რომ პროექტმა თავდაცვის სამივე უწყების მხარდაჭერა მოიპოვა.⁶

F-35-ის კონცეფციისა და პროტოტიპის შემუშავებამდე ამხელა მაგნიტუდისა და სირთულის პროექტს, ბუნებრივია, უამრავი პრობლემა ექნებოდა გადასაჭრელი. რადგანაც ასეთი დიდი პრობლემები დიდებულ გადანაცვლებას მოითხოვდა, ჩვენ მე-8 თავში კიდევ მივუბრუნდებით ამ საკითხს. საერთო ჯამში, საქმის წარმატებით კეთება დამოკიდებულია არა მხოლოდ შემოქმედებით კონცეფციაზე, არამედ კარგ შესრულებაზეც.⁷

გაათვარითოეთ დაფარვის ზონა

არ არსებობს წესი, რომელიც ზუსტად გიჩვენებს, როდის რომელი იარუსის არაკლიენტებზე უნდა გაამახვილო ყურადღება. რადგანაც ამა თუ იმ არაკლიენტისგან წარმოჩენილი ლურჯი ოკეანის შესაძლებლობების სპექტრი დროისა და დარგის მიხედვით იცვლება, უმჯობესი იქნება ძალისხმევის ფოკუსირება არაკლიენტების ისეთ იარუსზე, რომელიც მაქსიმალურ დაფარვას უზრუნველყოფს. თანაც უნდა გაირკვეს, აქვს თუ არა რაიმე საერთო არაკლიენტთა სამივე იარუსს. ასეთ შემთხვევაში თქვენ შეგიძლიათ გაზარდოთ იმ ლატენტური მოთხოვნის მასშტაბები, რომლის გამოთავისუფლებასაც გეგმავთ. თუკი ასეთ ვარიანტს შეეჩებებით, მხოლოდ ერთი კონკრეტული იარუსი კი არ უნდა იკმაროთ, ჯობია, ყველა იარუსი ერთობლივად განიხილოთ. წესი მარტივია — რაც შეიძლება ფართო დაფარვა უნდა უზრუნველყოთ.

მრავალი კომპანიის ბუნებრივი სტრატეგიული ორიენტაცია მიმართულია არსებული კლიენტების შენარჩუნებასა და მომდევნო სემენტაციის შესაძლებლობების გამონახვაზე. ეს ორმაგად მართალია, როცა კონკურენციის ზენოლას განვიცდით. შესაძლოა, ეს საშუალება ამართლებს მიზნობრივი კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისას და არსებული საბაზრო წილის გაზრდისას, მაგრამ ამ გზით ბაზრის გამაფართოებელი და ახალი მოთხოვნის შემქმნელი ლურჯი

ოკეანის შექმნა საეჭვოდ მიგვაჩნია. მთავარი ის კი არაა, რომ ვიკამათოთ — რამდენად სწორი ან არასწორია ყურადღების არსებულ კლიენტებზე თუ სეგმენტებზე კონცენტრირება, არამედ არსებული და უპირობოდ მიღებული სტრატეგიული მიმართულებების შეცვლას ვეცადოთ. ერთადერთი, რასაც ჩვენ გთავაზობთ, ისაა, რომ ლურჯი ოკეანის ზომების გასაზრდელად, უპირველეს ყოვლისა, უნდა გაცდეთ არსებული მოთხოვნის ფარგლებს და მომავალი სტრატეგიების ფორმულირებისას ყურადღება არაკლიენტებსა და დესეგმენტაციის შესაძლებლობებს მიაქციოთ.

თუკი მსგავსი შესაძლებლობების აღმოჩენა ვერ ხერხდება, შეიძლება დაუზბრუნდეთ არსებულ კლიენტებს შორის სხვაობების შემდგომ ექსპლუატირებას. თუმცა ამგვარი სტრატეგიული ნაბიჯის გადადგმისას უნდა გახსოვდეთ, რომ, საერთო ჯამში, შეიძლება უფრო შეზღუდულ სივრცეში აღმოჩნდეთ. გარდა ამისა, ისიც გაითვალისწინეთ, რომ როცა კონკურენტები ფასეულობის ინოვაციის გზით არაკლიენტთა მასებს მოიზიდავენ, თქვენს ამჟამინდელ კლიენტთაგან ბევრი გაჰყვება მათ კვალს, რადგან ფასეულობის მკვეთრი ზრდით მიღებული სარგებლის სანაცვლოდ, მზად იქნებიან, მათ შორის არსებული განსხვავებები დაივიწყონ.

თქვენ მიერ შექმნილი ლურჯი ოკეანის ზომების უბრალოდ მაქსიმიზება საკმარისი არაა. უნდა შეძლოთ და ეს ორივე მხარისთვის მოგებიან შედეგად მოაქციოთ. მომდევნო თავში გიჩვენებთ, როგორ უნდა ავაგოთ სიცოცხლისუნარიანი ბიზნესმოდელი, რომელიც წარმოქმნის და ხელს შეუწყობს მოგებიან ზრდას ლურჯი ოკეანის შექმნასთან დაკავშირებული თქვენი შეთავაზებების საფუძველზე.

სწორი სტრატეგიული თანამიმდევრობის დაცვა

ჩვენ განვიხილეთ შესაძლო ლურჯი ოკეანეების აღმოჩენის გზები. შევიმუშავეთ სტრატეგიული კანკები, რომლებიც მკაფიოდ აყალიბებს ლურჯი ოკეანის მომავალ სტრატეგიას; ასევე გავარკვიეთ, როგორ მოვიზიდოთ მყიდველთა შეძლებისდაგვარად მაქსიმალური რაოდენობა. მომდევნო ამოცანაა მდგრადი ბიზნესმოდელის შექმნა, რომელიც ლურჯი ოკეანის თქვენეული იდეიდან სტაბილური მოგების მიღებას უზრუნველყოფს. ამას ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის მეოთხე პრინციპამდე — სწორი სტრატეგიული თანამიმდევრობის დაცვამდე მივყავართ.

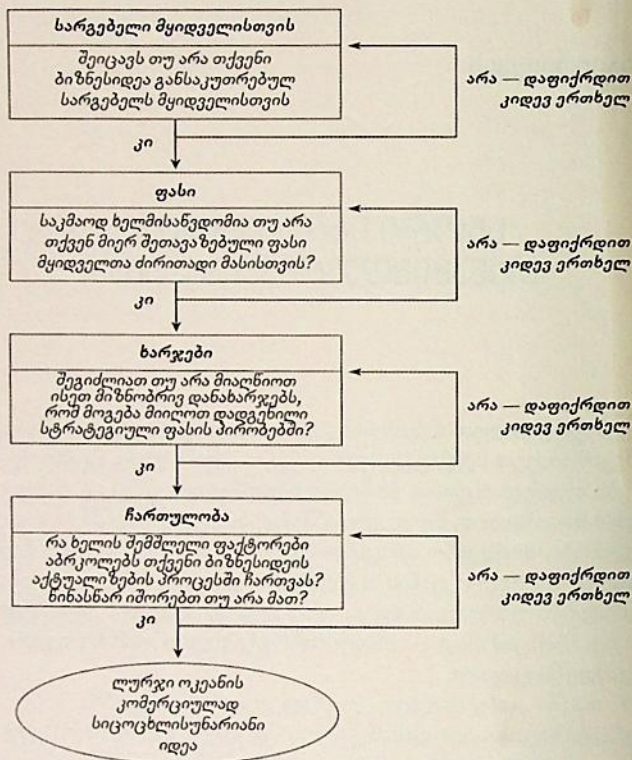
ამ თავში განვიხილავთ ლურჯი ოკეანის იდეების სისწორის კონკრეტიზაციისა და დასაბუთების სტრატეგიულ თანამიმდევრობას მათი კომერციულ სიცოცხლისუნარიანობაში დარწმუნების მიზნით. თუ ამას მიუმატებთ სწორი სტრატეგიული თანამიმდევრობის გააზრებას და ლურჯი ოკეანის იდეის ამ თანამიმდევრობის საკვანძო კრიტერიუმებით შეფასების ცოდნას, ბიზნესმოდელთან დაკავშირებულ რისკს მნიშვნელოვნად შეამცირებთ.

სწორი სტრატეგიული თანამიმდევრობა

როგორც დიაგრამა 6-1 გვიჩვენებს, კომპანიებმა ლურჯი ოკეანის თავიანთი სტრატეგიები შემდეგი თანამიმდევრობით უნდა განალაგონ: სარგებელი მყიდველისთვის, ფასი, ხარჯები და ჩართულობა.

დიაგრამა 6-1

ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის თანამიმდევრობა



სანყისი წერტილია სარგებელი მყიდველისთვის. შეიცავს თუ არა თქვენი შეთავაზება განსაკუთრებულ სარგებელს? არსებობს თუ არა რაიმე დამაჯერებელი მიზეზი, რის გამოც ადამიანები თქვენი პროდუქტის ყიდვას დაიწყებენ? თუ არ არსებობს, ეს იმას ნიშნავს, რომ არ არსებობს ლურჯი ოკეანის პოტენციალი, რომლისგანაც საქმის დანყება იქნებოდა შესაძლებელი. რჩება ორი ვარიანტი: ან გადადეთ განზრახვის განხორციელება, ანდა მანამ აწონ-დანონეთ თქვენი ჩანაფიქრი, სანამ ამ კითხვებზე დადებითი პასუხი გექნებათ. განსაკუთრებული სარგებლის საკითხის მოგვარების შემდეგ გადადით

მეორე ეტაპზე — ესაა სწორი სტრატეგიული ფასის დადგენა. გახსოვდეთ, რომ მოთხოვნის შექმნისას კომპანია მხოლოდ ფასს არ უნდა ეყრდნობოდეს. მთავარი საკითხი ასე დგას: შეძლებს თუ არა თქვენ მიერ შეთავაზებული პროდუქტის ფასი მიზნობრივ მყიდველთა მასების მოზიდვას და წარმოშობს თუ არა თქვენს საქონელში ფულის გადახდის დამაჯერებელ უნარს? თუ პასუხი უარყოფითია, თქვენი პროდუქტი არ გაიყიდება. ბაზარზე დიდ აურზაურს ის ვერ მოახდენს.

ეს ორი საწყისი ეტაპი კომპანიის ბიზნესმოდელის შემოსავლიან მხარეს მოიცავს. მათი საშუალებით თქვენ წარმოქმნით სუფთა ფასეულობის მკვეთრ ნახტომს კლიენტისთვის, სადაც სუფთა ფასეულობა მყიდველისთვის შეთავაზების სარგებლიანობისა და მის მიერ გადახდილი საფასურის სხვაობის ტოლია.

თუკი მოგების საკითხებს განვიხილავთ, უსათუოდ მივალთ მესამე შემადგენელ ნაწილამდე: ხარჯებამდე. შეგიძლიათ, ისე აწარმოოთ თქვენი შეთავაზება, რომ ხარჯების მიზნობრივი დონე შეინარჩუნოთ და ამავდროულად მყარი მოგება მიიღოთ? შეგიძლიათ, მოგება მიიღოთ საქონლის სტრატეგიულ ფასად გაყიდვით (ანუ იმ ფასად, რომელიც ხელმისაწვდომია მიზნობრივ მყიდველთა მასებისთვის)? არ დაანებოთ ხარჯებს ფასების მართვა. არ შეიძლება სარგებლიანობის შემცირება მხოლოდ იმიტომ, რომ მაღალი ხარჯები სტრატეგიული ფასებიდან მოგების მიღების საშუალებას არ გაძლევენ. თუკი ხარჯების მიზნობრივი დონის შენარჩუნება შეუძლებელია, ან უარი უნდა ვთქვათ იდეაზე (რადგან ამგვარი ლურჯი ოკეანე მოგებას არ მოგიტანთ), ან ისე უნდა შეცვალოთ ბიზნესმოდელი, რომ ხარჯების მიზნობრივი დონე შეინარჩუნოთ. კომპანიის ბიზნესმოდელის ხარჯების შესწავლა იმაში დარწმუნების საშუალებას გვაძლევს, რომ ფასეულობის მკვეთრი ზრდა თავად კომპანიისთვის იქმნება. ეს ფასეულობა ყალიბდება მოგების ფორმით, რომელიც შეთავაზების ფასსა და წარმოების ღირებულებას შორის სხვაობის ტოლია. სწორედ განსაკუთრებული სარგებლიანობის, სტრატეგიული ფასისა და დანახარჯების მიზნობრივი დონის ურთიერთშეფარდება აძლევს კომპანიას საშუალებას, მიაღწიოს ფასეულობის ინოვაციას — ანუ ფასეულობის მკვეთრ ზრდას როგორც მყიდველისთვის, ასევე კომპანიისთვისაც.

ბოლო ნაბიჯია ჩართულობასთან დაკავშირებული დაბრკოლებების გადალახვა. რა დაბრკოლებები შეგიშლიან ხელს იდეის პრაქტიკულად რეალიზებაში? სცადეთ თუ არა მათი პირდაპირ დაძლევა? ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის შექმნა მხოლოდ მაშინ შეიძლება ჩაითვალოს დასრულებულად, როცა თქვენი იდეის რეალიზების წარმატებაში დასარწმუნებლად, დასაბამიდანვე გადაჭრით ჩართულობასთან დაკავშირებულ პრობლემებს.

ჩართულობასთან დაკავშირებულ პრობლემებს შეიძლება მივაკუთვნოთ, მაგალითად, გამყიდველების ან პარტნიორების წინააღმდეგობა თქვენი იდეის მიმართ. რამდენადაც ლურჯი ოკეანის სტრატეგია წითელი ოკეანისგან მნიშვნელოვან მოშორებას გულისხმობს, აუცილებლად წინასწარ უნდა მოგვარდეს ჩართულობასთან დაკავშირებული პრობლემები.

როგორ უნდა გავიგოთ, რომ ლურჯი ოკეანის თქვენეული სტრატეგია წარმატებით და საჭირო თანამიმდევრობით გაივლის ამა თუ იმ ეტაპს? ან როგორ შეიძლება დაიხვეწოს იდეა იმ დონემდე, რომ ყველა ეტაპი დაძლიოს? მოდი, განვიხილოთ ეს ეტაპები. დავიწყით სარგებლიანობით.

განსაკუთრებული სარგებლიანობის შემონახვა

თქვენი შეთავაზების მყიდველთათვის სარგებლიანობის მხრივ შეფასების აუცილებლობა შეიძლება თავისთავად ცხადად მოგვეჩვენოს. თუმცა მრავალ კომპანიას არ შესწევს უნარი, ახალი პროდუქტისა თუ სერვისის შექმნით განსაკუთრებული ფასეულობა შესთავაზოს მომხმარებელს — განსაკუთრებით, როცა საქმეში ახალი ტექნოლოგია ერთეობა.

ავილოთ თუნდაც კომპანია Philips-ის CD-ი — ტექნიკის საოცრება, რომლის შემქმნელებმაც ვერ შესთავაზეს მყიდველს საკმარისი მიზეზი ამ პროდუქტის საყიდლად. პლემიერი მრავალ ფუნქციას ასრულებდა და რეკლამაში „ფანტასტიკურ მანქანად“ იყო წარმოჩენილი. CD-ი იყო ვიდეომაგნიტოფონიც, მუსიკალური სისტემაიც, სათამაშო მისადგმელიც და სასწავლო ინსტრუმენტიც — ყველაფერი ერთ პროდუქტად იყო შეფუთული. მაგრამ ამ აპარატის მიერ შესრულებული ფუნქციები იმდენად მრავალფეროვანი გამოდგა, რომ ადამიანებს ვერ გაეგოთ, როგორ გამოეყენებინათ ისინი სპეციალურ ინსტრუქციებში საათობით ქექვის გარეშე. გარდა ამისა, CD-ის მიმზიდველი პროგრამული უზრუნველყოფაც არ ჰქონდა. ერთი სიტყვით, მართალია, ეს დანადგარი თეორიულად ბევრ რამეს აკეთებდა, პრაქტიკულად თითქმის გამოუსადეგარი იყო. კლიენტებს მის საყიდლად დამაჯერებელი მიზეზი არ ჰქონდათ და გაყიდვების მაჩვენებელიც დაბალ დონეზე დარჩა. CD-ის შემქმნელმა მენეჯერებმა (ისევე, როგოც Motorola-ს მესვეურებმა Iridium-ზე მუშაობისას) საკმაოდ გავრცელებული შეცდომა დაუშვეს: ძალიან ბევრი ტექნიკური ფუნქციით აღჭურვეს

თავიანთი პროდუქტი, სრულიად დარწმუნებულებმა, რომ მაღალი ტექნოლოგია მყიდველისთვის მაღალი სარგებლიანობის სინონიმს წარმოადგენს — ეს კი, როგორც ჩვენი კვლევები უჩვენებს, ყოველთვის ასე არაა. ტექნოლოგიური მახე, რომელშიც Philips-ი და Motorola გაებნენ, საუკეთესო გამომგონებლობით ცნობილ კომპანიებს ხვდება ხოლმე გზაზე. მიუხედავად იმისა, რომ ტექნოლოგიების წყალობით მყიდველთა ცხოვრება უფრო მარტივი, მოსახერხებელი, პროდუქტიული, ურისკო, მხიარული და ლამაზი გახდა, ტექნოლოგია არ იზიდავს მასებს — რაგინდ ბევრი ჯილდო ჰქონდეს მოგებული. გაიხსენეთ თუნდაც Starbucks-ი, Cirque du Soleil, The Home Depot, Southwest Airlines-ი, (yellow tail)-ი ან Ralph Lauren-ი: ფასეულობის ინოვაცია და ტექნოლოგიის ინოვაცია სხვადასხვა რამაა.

როგორც მეორე თავში აღვნიშნეთ, იმისათვის, რომ თავი ავარიდოთ ამგვარ ხაფანგებს, აუცილებლად უნდა შეიქმნას სტრატეგიული პროფილი, რომელიც პირველად შემონიშნავს გაივლის ფოკუსირებულობასთან, დივერგენციასა და მყიდველისკენ მიმართული საერთო დევიზის მიმართ. ამის შემდეგ კომპანია კვლავ სწრაფად შეაფასებს — სად და როგორ შეძლებს ახალი პროდუქტი ან სერვისი მყიდველთა ცხოვრების უკეთესობისკენ შეცვლას. ასეთი მრავალრაკურსიანი ხედვა უაღრესად მნიშვნელოვანია, რადგან თვალნათლივ გვიჩვენებს, რომ პროდუქტისა თუ სერვისის შექმნის პროცესი ნაკლებადაა დამოკიდებული ტექნიკურ შესაძლებლობებზე და მეტწილად მყიდველისთვის სარგებლიანობით განისაზღვრება.

მყიდველისთვის სარგებლიანობის რუკა ხელს უწყობს მენეჯერებს, სწორი მხრიდან შეხედონ საკითხს (იხ. დიაგრამა 6-2). მასზე ასახულია როგორც ის ბერკეტები, რომლებიც კომპანიამ შესაძლოა, მყიდველისთვის განსაკუთრებული სარგებლის მისაცემად გამოიყენოს, ასევე ის ქმედებები, რომლებსაც მყიდველები სხვადასხვა პროდუქტთან ან სერვისთან მიმართებით ახორციელებენ. ამ რუკის წყალობით მენეჯერები შეძლებენ სარგებლიანობის იმ ნიშების იდენტიფიცირებას, რომელთაც მოცემული პროდუქტი ან სერვისი ავსებს. მოდი, უფრო გულდასმით დავათვალიეროთ ეს რუკა.

დიაგრამა 6-2

მყიდველისთვის სარგებლიანობის რუკა

მყიდველის გამოცდილების ციკლის ექვსი ეტაპი

	1. ყიდვა	2. მოტანა	3. მომზარება	4. დამატებითი დეტალები	5. მომსახურება	6. უტილიზაცია
მომზარებლის პროდუქტიულობა						
სიმარტივე						
მოხერხებულობა						
რისკი						
გართობა და იმიჯი						
ეკოლოგიურობა						

მყიდველის გამოცდილების ციკლის ექვსი ეტაპი

მყიდველის გამოცდილების ციკლი, ჩვეულებრივ, შედგება პროდუქტის შეძენიდან უტილიზაციამდე მეტ-ნაკლებად თანამიმდევრულად განლაგებული ექვსი ეტაპისგან. თითოეული ეტაპი უამრავ სპეციფიკურ ქმედებას მოიცავს. მაგალითად, ყიდვას შეიძლება წინ უძღოდეს როგორც eBay-ზე ძიება, ასევე Home Depot-ს სტელაჟების გულდასმით თვალიერებაც. მყიდველის გამოცდილების ხარისხის შესაფასებლად მენეჯერებს შეუძლიათ თითოეულ ეტაპზე დასვან მთელი რიგი კითხვები, როგორც ეს 6-3 დიაგრამაზეა ნაჩვენები.

დღიგზარამა 6-3

მკიდველის გამოცდილების ციკლი

ყიდვა	მიტანა	მომხარება	დამატებითი დეტალები	მომსახურება	უტილიზაცია
რა დრო გჭირდებათ თქვენთვის საჭირო პროდუქტის საპოვნელად?	რა დრო სჭირდება პროდუქტის მიტანას?	საჭიროა თუ არა პროდუქტის მოსახმარად სპეციალისტის დახმარება ან სწავლა?	საჭიროა თუ არა სხვა დამატებითი პროდუქტები და სერვისები იმისათვის, რომ პროდუქტმა იმუშაოს?	სჭირდება თუ არა პროდუქტს გარემომსახურება?	რჩება თუ არა პროდუქტის გამოყენების შემდეგ ნარჩენები?
არის თუ არა ყიდვის ადგილი მიმზიდველი და ხელმისაწვდომი?	რამდენად რთულია ახალი პროდუქტის გახსნა და მოხტაფი?	ადვილია თუ არა პროდუქტის შენახვა, როცა არ მოიხმარით?	თუ საჭიროა, რამდენად ძვირია ისინი?	რამდენად ადვილია პროდუქტის მომსახურება ან მოდფირიზება?	რამდენად ადვილია პროდუქტის უტილიზება?
რამდენად უსაფრთხოა ტრანზაქციის გარემო?	უნევეს თუ არა მკიდველი მიტანის ორგანიზების საკუთარ თავზე აღება? თუ კი, რამდენად რთულია და ძვირია ეს?	რამდენად ეფექტურია პროდუქტის ფუნქციები და თვისებები?	რამდენი დრო მიაქვს? რამდენ უხერხულობას ქმნიან? რამდენად ადვილია მათი შექმნა?	რამდენად ძვირი ჯდება მომსახურება?	არსებობს თუ არა პროდუქტის უსაფრთხო უტილიზებასთან დაკავშირებული საკანონმდებლო ან ეკოლოგიური ნორმები?
რამდენად სწრაფად შეგიძლიათ ყიდვა?	შეიცავს თუ არა პროდუქტი (ან სერვისი) იმაზე მეტ შესაძლებლობებს ან ოფციებს, ვიდრე ეს ესაჭიროება საბულო მიმდევრებს? რამდენად ხომ არაა "აჭრულმეტული" ფუნქციები?	მეტიც თუ არა პროდუქტის უტილიზაცია?	რამდენად ძვირი ჯდება პროდუქტის უტილიზება?		

სარგებლიანობის ექსი ბერკეტი

მყიდველის გამოცდილების ციკლის ეტაპები კვეთს ე.წ. სარგებლიანობის ბერკეტებს, რომელთა საშუალებითაც კომპანიები განსაკუთრებულ ფასეულობას ქმნიან მომხმარებლისთვის. ზოგიერთი ბერკეტი თავისთავად ცხადია. სიმარტივეს, გართობასა თუ იმიჯს, ასევე ეკოლოგიურობას, ბევრი ახსნა არ სჭირდება. ისევე როგორც იდეას, რომ შეთავაზებულ პროდუქტს შეუძლია შეუმციროს მომხმარებელს ფინანსური, ფიზიკური თუ რეპუტაციასთან დაკავშირებული რისკები. გარდა ამისა, პროდუქტი ან სერვისი თუნდაც იმ მიზეზით შეიძლება წარმოადგენდეს კომფორტის საგანს, რომ ადვილი შესაძენი, მოსახმარი ან გადასადგები იყოს. ყველაზე ხშირად გამოიყენება მომხმარებლის პროდუქტიულობის ბერკეტი, რომლის არსიც იმაში მდგომარეობს, რომ პროდუქტი ან სერვისი კლიენტს საქმის სწრაფად და უკეთ კეთებაში ეხმარება.

პროდუქტის განსაკუთრებული სარგებლიანობის შესაფასებლად, კომპანიებმა უნდა შეამოწმონ, აღმოფხვრის თუ არა მათი შეთავაზება იმ ძირითად დაბრკოლებებს, რომლებიც წინ აღუდგება სარგებლიანობას კლიენტთა და არაკლიენტთა გამოცდილების ციკლის მთელ ჩაყოლებაზე. ხშირად სარგებლიანობის წინაშე წამოჭრილი ყველაზე დიდი დაბრკოლებები ამავდროულად განსაკუთრებული ფასეულობის შექმნის ყველაზე უფრო რეალურ შესაძლებლობასაც წარმოადგენს.

დიაგრამა 6-4 გვიჩვენებს, როგორ შეიძლება კომპანიამ მოახდინოს ყველაზე უფრო მიმზიდველი „ცხელი წერტილების“ იდენტიფიცირება განსაკუთრებული სარგებლიანობის წარმოქმნის მიზნით. თუკი თქვენს ჰიპოთეზურ შემოთავაზებას სარგებლიანობის რუკის ოცდათექვსმეტ უჯრაზე დაიტანთ, თვალნათლივ დაინახავთ, როგორ ქმნის (ან ქმნის თუ არა საერთოდ) ახალი იდეა არა მხოლოდ განსაკუთრებული სარგებლიანობის შეთავაზებას, არამედ როგორ სპობს სარგებლიანობის შექმნისა და არაკლიენტების კლიენტებად გადაქცევის გზაზე არსებულ ძირითად დაბრკოლებებს. თუ თქვენი შეთავაზება სხვა ორგანიზაციების შეთავაზებების მიერ დაკავებულ უჯრაში ან უჯრებში მოხვდა, ეს იმას ნიშნავს, რომ მას არანაირი კავშირი არა აქვს ლურჯ ოკეანესთან.

მაგალითისთვის ავიღოთ კომპანია Ford-ის მოდელი T (Model T). მის გამოშვებამდე ამერიკის ხუთასზე მეტი ავტომწარმოებელი მთელ ძალისხმევას მდიდრებისთვის მდიდრული მანქანების შეკვეთით დამზადებისკენ მიმართავდა. თუ ამ ვითარებას მყიდველისთვის სარგებლიანობის რუკის ენაზე გადავთარგმნით, დავინახავთ, რომ მთელი დარგი „მომხმარებლის“ ფაზის „იმიჯზე“ იყო ფოკუსირებული და მდი-

ღიაბრამბ 6-4

მყიდველისთვის სარგებლიანობის დამაბრკოლებელი ფაქტორების გამოვლენა

ყოფა	მიტანა	მოხმარება	დამატებითი დეტალები	მომსახურება	უტილიზაცია
მომხმარებლის პროდუქტიულობა:			რა სტადიაშია მომხმარებლის პროდუქტიული მუშაობის ხელშემშლელი ძირითადი დაბრკოლებები?		
სიმარტივე:			რა სტადიაშია სიმარტივის უზრუნველყოფის ხელშემშლელი ძირითადი დაბრკოლებები?		
მოხერხებულობა:			რა სტადიაშია მოხერხებულობის უზრუნველყოფის ხელშემშლელი ძირითადი დაბრკოლებები?		
რისკი:			რა სტადიაშია რისკის შემცირების ხელშემშლელი ძირითადი დაბრკოლებები?		
გართობა და იმიჯი:			რა სტადიაშია გართობისა და იმიჯის დამაბრკოლებელი ძირითადი წინააღმდეგობები?		
ეკოლოგიურობა:			რა სტადიაშია ეკოლოგიური გარემოს შექმნის ხელშემშლელი ძირითადი დაბრკოლებები?		

დრულ ავტომობილებს მაღალი საზოგადოების უიკენდებისთვის ქმნიდა. ანუ სარგებლიანობის ოცდათექვსმეტი უჯრიდან მხოლოდ ერთი იყო დაკავებული.

თუმცა მასობრივი მყიდველისთვის სარგებლიანობის შექმნის უმთავრეს დაბრკოლებებს მდიდრული ავტომობილების სინატიფე ან გარეგნული დახვეწილი იერი როდი წარმოადგენდა. ეს დაბრკოლებები ორ სხვა ფაქტორს უფრო უკავშირდებოდა — პირველი ფაქტორი იყო „მოხერხებულობა“ „მოხმარების“ ფაზაში. მეოცე საუკუნის დასაწყისის ტალახიანი და ორმოებიანი გზები ცხენებით სამოგზაუროდ უფრო იყო გამოსადეგი, ოსტატურად აწყობილი ავტომობილებისთვის კი გადაულახავ პრობლემას წარმოადგენდა. ეს მნიშვნელოვნად ზღუდავდა მანქანით სამგზაო ადგილებსა და დროს (წვიმასა და თოვლში მგზავრობა რეკომენდებული არ გახლდათ), მანქანის მოხმარება არც მოსახერხებელი იყო და არც ყოველთვის შესაძლებელი. სარგებლიანობისთვის მეორე დაბრკოლება იყო „მომსახურების“ ფაზასთან დაკავშირებული „რისკი“. საგულდაგულოდ აწყობილი და მრავალი ოფციის მქონე მანქანები ხშირად ფუჭდებოდა, მათი მომსახურება ძვირი ღირდა, კარგი ოსტატები კი არც ისე ბევრნი იყვნენ.

Ford-ის Model T-მ ერთი დარტყმით მოსპო ეს ორი დაბრკოლება. Model T-ს საყოველთაო ავტომობილი დაერქვა. ის მხოლოდ ერთი ფერის (შავი), ერთ ვარიანტსა და მინიმალური ოფციებით გამოდიოდა. ამგვარად, Ford-მა უარი თქვა „მოხმარების“ ფაზის „იმიჯში“ ინვესტირებაზე. ბუნებაში

უიკენდებისთვის (ანუ ფუფუნებისთვის, რომლის ნებას თავს ბევრი ვერ აძლევდა) განკუთვნილი მანქანების შექმნის ნაცვლად, კომპანიამ ყოველდღიური მოხმარებისთვის განკუთვნილი ავტომობილი შექმნა. Model T საიმედო და გამძლე იყო. ის ტალახიან გზებზე, ნებისმიერ ამინდში სამოგზაუროდ იყო შექმნილი. მისი შეკეთება და ექსპლუატირება კი სირთულეს არ წარმოადგენდა. ამ მანქანის მართვის სასწავლად ერთი დღეც კმაროდა.

სწორედ ასე უჩვენებს მყიდველისთვის სარგებლიანობის რუკა განსხვავებებს განსაკუთრებული სარგებლიანობის შემქმნელ იდეებსა და იმ იდეებს შორის, რომლებიც თვისებრივად სხვა არაფერია, თუ არა ძველი შემოთავაზების ხელახლა გადამღერება ანდა ფასეულობის არმქონე ტექნოლოგიური ინოვაცია. მთავარი ამოცანა იმის შემოწმებაა, შეძლებს თუ არა თქვენ მიერ შეთავაზებული პროდუქტი განსაკუთრებული სარგებლიანობის ტესტის ჩაბარებას, როგორც ეს Model T-მ შეძლო. ამგვარი სავარჯიშოს შესრულებით ადვილად განსაზღვრავთ, რა კუთხით უნდა დაიხვეწოს თქვენი იდეა.

რა ძირითადი დაბრკოლებები არსებობს სარგებლიანობის შექმნის თვალსაზრისით თქვენი კლიენტებისა და არაკლიენტების მყიდველის გამოცდილების ციკლში? იძლევა თუ არა თქვენი შეთავაზება ამ დაბრკოლებების ეფექტიანად აღმოფხვრის საშუალებას? თუკი არ იძლევა, თქვენ მიერ შეთავაზებული პროდუქტი, სავარაუდოდ, სხვა არაფერია, თუ არა ინოვაცია ინოვაციის გულისთვის, ანდა უკვე არსებული შეთავაზების ხელახლა გადამღერება. ხოლო თუკი კომპანიის მიერ შეთავაზებული პროდუქტი წარმატებით აბარებს ამ გამოცდას, შეგიძლიათ შემდეგ ეტაპზე გადახვიდეთ.

განსაკუთრებული სარგებლიანობიდან სტრატეგიულ ფასწარმოქმნამდე

თქვენი შეთავაზებიდან მოგების მდგრადი ნაკადის უზრუნველსაყოფად, აუცილებელია სტრატეგიულად სწორი ფასის დადგენა. ეს ეტაპი საშუალებას მოგცემთ, დარწმუნდეთ, რომ მყიდველი არა მარტო მოისურვებს თქვენი პროდუქტის ყიდვას, არამედ მისთვის ფულის გადახდის მიმზიდველი შესაძლებლობაც ექნება. მრავალი კომპანია მოქმედების საწინააღმდეგო სქემას ირჩევს — ახალი ბიზნესიდეის ამოქმედებისას, ნიადაგის მოსასინჯად, უმიზნებს სიახლის მძებნელ, ფასისადმი გულგრილ მომხმარებელს და მხოლოდ ამის შემდეგ ამცირებს ფასს მყიდველთა ძირითადი მასის მოსაზიდად. თუმცა ბოლო

დროს სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება იმის თავიდანვე განსაზღვრა, რა ფასი მოიზიდავს სწრაფად ახალ მიზნობრივ მყიდველთა მასებს.

ამ ცვლილებას ორი ძირითადი მიზეზი აქვს. ჯერ ერთი, კომპანიები აცნობიერებენ, რომ წარმოების მოცულობა დღეს უფრო დიდი მოგების მიღების საშუალებას იძლევა, ვიდრე წინათ. რამდენადაც სამომხმარებლო საქონელი თანდათან სულ მეტად მაღალტექნოლოგიური ხდება, ხარჯების უდიდესი ნაწილი მათ შემუშავებაზე მოდის და არა — წარმოებაზე. ყველაზე ადვილად ამის ახსნა პროგრამული უზრუნველყოფის დარგის მაგალითით შეიძლება: Apple-ის ოპერაციული სისტემა iOS-ის შექმნა მილიარდობით დოლარი დაჯდა, მისი გავრცელება კი კომპანიამ უკვე მიზერულ ფასად შეძლო. ასეთ ვითარებაში მოცულობას საკვანძო მნიშვნელობა აქვს.

მეორე მიზეზი კი ისაა, რომ მყიდველისთვის პროდუქტის ან სერვისის ფასეულობა მჭიდრო კავშირშია ამ პროდუქტითა თუ მომსახურებით მოსარგებლე ადამიანთა რაოდენობასთან. ამის კლასიკური მაგალითია eBay-ს ონლაინაუქციონი, სადაც რაც უფრო მეტი ადამიანი მონაწილეობს ვაჭრობაში, მით უფრო მიმზიდველი ხდება საიტი როგორც გამყიდველების, ასევე მყიდველებისთვისაც. *ქსელური ექსტერნალიების (network externalities)* სახელით ცნობილი ამ ფენომენის შედეგად მრავალ პროდუქტთან თუ სერვისთან დაკავშირებული შეთავაზება ხორციელდება პრინციპით: ყველაფერი ან არაფერი — ან თავიდანვე მილიონ ეგზემპლარს ყიდი, ანდა ერთსაც ვერ ასაღებ.¹

ამავდროულად, მაღალტექნოლოგიური პროდუქტების რაოდენობის ზრდა მიბაძვის პოტენციალსაც ქმნის. მიზეზი ისაა, რომ ცოდნა, თავისი არსით, არაკონკურენტული და ნაწილობრივ ექსკლუზიურია.² ერთი კომპანიის მიერ *კონკურენტული საქონლის* გამოყენება იმას ნიშნავს, რომ სხვა კომპანია ამ საქონელს ვეღარ გამოიყენებს. მაგალითად, IBM-ში მომუშავე ნობელის პრემიის ლაურეატ სწავლულებს სხვა კომპანია ვეღარ დაიქირავებს. ასევე ვეღარ შეიძენს სხვა ფოლადსასხმელი ქარხანა ფირმა Nucoi-ის მიერ გადასამუშავებლად შექმნილ ფოლადის ფართს.

და პირიქით, ერთი ფირმის მიერ *არაკონკურენტული საქონლის* გამოყენება არ უზღუდავს სხვა ფირმებს ამავე საქონლის გამოყენების შესაძლებლობას. ამ კატეგორიას განეკუთვნება იდეებიც. მაგალითად, როცა კომპანია Virgin Atlantic Airways-მა შექმნა Upper Class-ის ბრენდი — მოგზაურობის კონცეფცია, რომელიც თავიდან მომხმარებელს ბიზნესკლასის ბილეთების ფასად პირველი კლასის შესაფერის განიერ სავარძლებსა და დიდ სივრცეს სთავაზობდა, სხვა ავიაზოზებსაც თავისუფლად შეეძლოთ ამავე იდეის დანერგვა. ასეთ შემთხვევაში კონკურენტთა შეთავაზების იმიტირება არათუ შესაძლებელია, არამედ

ნაკლებხარჯიანიცაა. ინოვაციური იდეის შემუშავებასთან დაკავშირებულ ხარჯებსა და რისკებს ინიციატორი კისრულობს და არა მისი მიმდევრები.

პრობლემა რთულდება, როცა საქმე ექსკლუზიურობას ეხება. ექსკლუზიურობას განსაზღვრავს როგორც საქონლის ბუნება, ასევე კანონმდებლობა. საქონელი ექსკლუზიურია, თუკი კომპანიას შეუძლია, ხელი შეუშალოს სხვებს მის გამოყენებაში, ვთქვათ, ხელმისაწვდომობის შეზღუდვით, ან პატენტით განპირობებული დაცვით. მაგალითად, კომპანია Intel-ს საკუთრების დამცავი კანონმდებლობის საფუძველზე შეუძლია აუკრძალოს მიკროპროცესორების სხვა მწარმოებლებს მისი სანარმოო ტექნოლოგიების გამოყენება. აი, აზიური საპარიკმახერო QB House-ი კი ვერავის აუკრძალავს თავისი კლუბების დათვალიერებას, იქაური გარემოს, ატმოსფეროსა თუ თმის შეჭრის ტექნიკის შესწავლას და ამ ინოვაციური კონცეფციის კოპირებას. როცა იდეას ხორცი ეხსმება, ცოდნა თავისთავად ვრცელდება სხვა კომპანიებს შორის.

ექსკლუზიურობის არარსებობა მნიშვნელოვნად ზრდის მიმბაძველთა გაჩენის რისკს. Pret A Manger-ს, ან JCDecaux-ს კრეატიული კონცეფციების მსგავსად, ლურჯი ოკეანის მრავალი შესანიშნავი იდეა უზარმაზარ ფასეულობას ფლობს, მაგრამ არანაირ ტექნოლოგიურ აღმოჩენას არ შეიცავს. ამიტომაც ისინი ვერასოდეს დაპატენტდება, ვერასოდეს გახდება ექსკლუზიური და, შესაბამისად, ყოველთვის იქნება იმიტატორთა სამიზნე.

ეს კი იმას ნიშნავს, რომ თქვენ მიერ დანესებულმა სტრატეგიულმა საფასურმა არა მხოლოდ უნდა მოიზიდოს მყიდველთა ფართო მასები, არამედ მათ შენარჩუნებაშიც უნდა დაგეხმაროთ. მიმბაძველთა გაჩენის მაღალი რისკის გათვალისწინებით, ახალი პროდუქტისა თუ სერვისის რეპუტაცია პირველივე დღეს უნდა ჩამოყალიბდეს, რადგან კავშირის საშუალებით გადაძეგილ თანამედროვე საზოგადოებაში ბრენდის შექმნა სულ უფრო მეტადაა დამოკიდებული რეკომენდაციებსა და „სარაფნის რადიოზე“. აი, რატომ ენიჭება უმნიშვნელოვანესი როლი სტრატეგიულ ფასნარმოქმნას. სწორედ სტრატეგიული ფასნარმოქმნა უპასუხებს კითხვას — არის თუ არა თქვენ მიერ დანესებული ფასი ისეთი, რომ თავიდანვე მიიზიდოს მიზნობრივ მყიდველთა მასები და მისცეს მათ საფასურის გადახდის მიზნობრივ შესაძლებლობა? თუკი თქვენ მიერ შეთავაზებული განსაკუთრებული სარგებლიანობა ზუსტად შეესატყვისება სტრატეგიულ ფასნარმოქმნას, იმიტატორები ვერაფერს დაგაკლებენ.

ჩვენ შევიმუშავეთ ინსტრუმენტი სახელწოდებით *მიზნობრივი მასების საფასო კორიდორი*, რომელიც საშუალებას მისცემს მენეჯერებს, შესაფერისი ფასი შეურჩიონ თავიანთ მაცდურ შეთავაზებებს. სხვათა

შორის, სულაც არ არის აუცილებელი, რომ ეს ფასი ძალიან დაბალი იყოს. ინსტრუმენტი ორი ცალკეული, თუმცაღა მჭიდროდ ურთიერთ-დაკავშირებული ქმედების შესრულებას მოითხოვს (იხ. დიაგრამა 6-5).

დიაგრამა 6-5

მიზნობრივი მასების საფასო კორიდორი

პირველი ნაბიჯი:

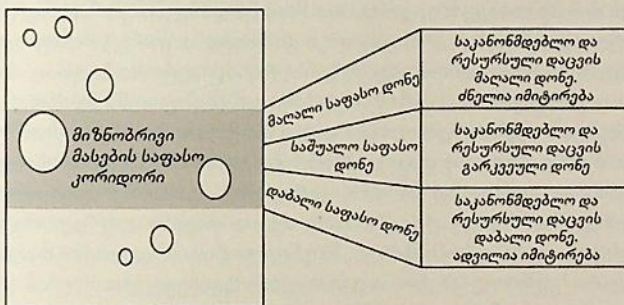
განსაზღვრეთ საფასო კორიდორი მასებისთვის

მეორე ნაბიჯი:

განსაზღვრეთ ფასის დონე საფასო კორიდორის ფარგლებში

პროდუქტების/სერვისების სამი ალტერნატიული ტიპი:

იგივე სხვა სხვა ფორმა და
ფორმა ფორმა, ფუნქცია, იგივე
იგივე ამოცანა



წრეების ზომა პროპორციულია იმ მყიდველთა რაოდენობის, რომლებიც მოიზიდა ამ პროდუქტმა/სერვისმა

**პირველი ნაბიჯი:
განსაზღვრეთ საფასო კორიდორი
მასებისთვის**

ფასის დადგენისას ყველა კომპანია, უპირველეს ყოვლისა, ყურადღებით სწავლობს თავიანთი პროდუქტებისა და სერვისების მსგავს პროდუქტებსა და სერვისებს. როგორც ნესი, კომპანიები პროდუქტებსა და სერვისებს საკუთარი დარგის ფარგლებში შეისწავლიან. რა თქმა უნდა, ეს კვლავაც მნიშვნელოვანია, მაგრამ ახალი კლიენტების მოსაზიდად საკმარისი არაა. სტრატეგიული ფასის განსაზღვრისას მთავარი ამოცანა იმის გაგებაა, რა ფასზე მოახდენენ რეაგირებას ის ადამიანები, რომლებიც ახალ პროდუქტსა თუ სერვისს ტრადიციულ

კონკურენტთა ჯგუფს მიღმა არსებულ, ერთი შეხედვით, განსხვავებულ პროდუქტებსა თუ სერვისებს შეადარებენ.

დარგის ფარგლებს მიღმა გახედვის საუკეთესო საშუალებაა იმ პროდუქტებისა თუ სერვისების ჩამოთვლა, რომლებიც შედის ორ ძირითად კატეგორიაში: ისინი, რომლებიც გამოიყურება სხვანაირად, მაგრამ ანალოგიურ ფუნქციებს ასრულებს; და ისინი, რომლებიც გამოიყურება სხვანაირად, ასრულებს სხვა ფუნქციებს, მაგრამ ერთი და იმავე ამოცანის ამოხსნას ემსახურება.

სხვა ფორმა, იგივე ფუნქცია. ლურჯი ოკეანის შემქმნელი მრავალი კომპანია მიიზიდავს სხვა დარგებიდან ისეთ კლიენტებს, რომლებიც მანამდე იმავე ფუნქციის შესასრულებლად ან იმავე ძირითადი მიზნის მისაღწევად გამიზნული, ოღონდაც სრულიად სხვა ფიზიკური ფორმის პროდუქტითა თუ სერვისით სარგებლობდნენ. Model T-ს შემთხვევაში, კომპანია Ford-მა დასკვნა უბრალოდ ცხენშებმული ეკიპაჟების შემხედვარემ გამოიტანა. კარეტა ან ფაეტონი ემსახურება იმავე ძირითად მიზანს, რასაც ავტომობილი — მგზავრების გადაყვანას. მაგრამ ამას სხვადასხვა ფორმა ჰქონდა: ერთ შემთხვევაში მგზავრები გადაჰყავდა მანქანას, მეორეში კი — ცხოველს. ჰენრი ფორდმა თავისი Model T-ს ფასი სხვა ავტომობილების ფასების საფუძველზე კი არა, კარეტების ფასებზე დაყრდნობით განსაზღვრა, რითაც ეფექტიანად აქცია თავისი ლურჯი ოკეანის კლიენტებად საავტომობილო მრეწველობის არაკლიენტთა დიდი ნაწილი — კერძოდ ცხენიანი ეკიპაჟების მყიდველები.

სასკოლო კვების დარგის მაგალითს თუ ავიღებთ, იმავე საკითხის წამოჭრისას ერთი საინტერესო რამ გამოვლინდა. უეცრად განტოლებაში ჩაერთვნენ ის მშობლები, რომლებიც სკოლაში საუზმეს ატანდნენ შვილებს. ბავშვებისთვის მშობლები იმავე ფუნქციას ასრულებდნენ: ამზადებდნენ საჭმელს. ოღონდ ფორმა იყო სხვადასხვაგვარი: ერთი მხრივ, დედა და მამა, მეორე მხრივ კი — სკოლის სასადილო.

სხვა ფორმა და ფუნქცია, იგივე ამოცანა. ზოგი კომპანია კიდევ უფრო შორიდანაც ახერხებს კლიენტების მიზიდვას. მაგალითად, Cirque du Soleil-მა სხვადასხვა გასართობი დაწესებულების კლიენტები გადაიბირა. ასეთი მკვეთრი ზრდა სწორედ იმან განაპირობა, რომ კომპანიამ გარეგნულად სხვაგვარი და სხვა ფუნქციების მქონე დაწესებულებების კლიენტურა მიიზიდა. მაგალითად, ფორმით ბარებსა და რესტორნებს ძალიან ცოტა აქვს საერთო ცირკებთან. თან სულ სხვა ფუნქციებს ასრულებენ — საუბრისგან, სასმლისა და გემრიელი კერძებისგან მიღებული სიამოვნება ძირეულად განსხვავდება ცირკის მიერ შეთავაზებული ვიზუალური გართობისგან. მაგრამ ფორმებსა და ფუნქციებს შორის არსებული უზარმაზარი განსხვავებების

მიუხედავად, ამ სამი სახის დაწესებულებაში მიმავალ ადამიანებს ერთი და იგივე მიზანი — სალამოს სასიამოვნოდ გატარების სურვილი ამოძრავებთ.

ალტერნატიული პროდუქტებისა და სერვისების ჯგუფთა სიის შედგენა საშუალებას აძლევს მენეჯერებს, დაინახონ ის კლიენტები, რომელთა გადმოხიზებაც შეიძლება სხვა დარგებიდან თუ არაადარგებიდან — როგორც ეს იყო მშობელთა (სასკოლო კვების დარგი), ან სახლის ბულატერიის (პირადი ფინანსების სამართავი პროგრამული უზრუნველყოფის დარგი) შემთხვევაში. ამის შემდეგ მენეჯერებმა გრაფიკზე უნდა ასახონ ფასები და ამ ალტერნატივათა მოცულობა (იხ. დიაგრამა 6-5).

ამგვარი მიდგომა გვაპოვნინებს მიზნობრივ მყიდველთა ძირითადი მასის ადგილმდებარეობას და გვიჩვენებს, რა ფასს იხდიან ისინი ამჟამად მოხმარებულ პროდუქტებსა თუ სერვისებში. მასების საფასო კორიდორს წარმოადგენს ის საფასო ზოლი, რომელშიც მყიდველთა განსაკუთრებით მსხვილი ჯგუფები მოხვდებიან. შესაძლოა, ზოგ შემთხვევაში მიზნობრივ მყიდველთა სპექტრი ძალიან ფართო აღმოჩნდეს. მაგალითად, Southwest Airlines-ის შემთხვევაში მასების საფასო კორიდორი მოიცავდა ადამიანთა ჯგუფს, რომლებიც მოკლე მანძილზე მგზავრობისას ეკონომკლასით ფრენაში 400 დოლარს, იმავე მიმართულებით მანქანით მგზავრობაში კი საშუალოდ 60 დოლარს იხდიდნენ. აქ მთავარია, ფასი თქვენს დარგში მომუშავე კონკურენტების მიხედვით კი არა, ყველა დარგსა თუ არაადარგში არსებულ შემცველთა თუ ალტერნატივათა ფასების შესაბამისად განისაზღვროს. ჰენრი ფორდს ფასის დადგენისას ორიენტირება სხვა ავტომწარმოებლებზე რომ მოეხდინა (რომელთა ავტომობილები ცხენიან ეკიპაჟებზე სამჯერ ძვირი ღირდა), Model T ვერასოდეს მიაღწევდა ბაზარზე ასეთ გრანდიოზულ წარმატებას.

მეორე ნაბიჯი: განსაზღვრეთ დონე საფასო კორიდორის ფარგლებში

ინსტრუმენტის მეორე ნაწილი უჩვენებს მენეჯერებს, რამდენად მაღალი ფასი შეუძლიათ დაანესონ ისე, რომ არ გასცდნენ კორიდორის ფარგლებს და არ მოახდინონ კონკურენციის პროვოცირება თავიანთი კომპანიის პროდუქტებისა თუ სერვისების იმიტატორთა მხრიდან.

ეს შეფასება ორ ძირითად ფაქტორზეა დამოკიდებული. პირველია პროდუქტისა თუ სერვისის იურიდიული დაცულობის დონე,

რაც პატენტის რეგისტრაციას ან საავტორო უფლების დაცვას გულისხმობს. მეორეა კომპანიის ხელთ არსებული რაიმე ექსკლუზიური აქტივების ან შინაგანი შესაძლებლობების დონე — ვთქვათ, ძვირად ღირებული სანარმოო აღჭურვილობა შეიძლება სერიოზულ დაბრკოლებად იქცეს პროდუქტის პოტენციური იმიტატორებისთვის. მაგალითად, საყოფაცხოვრებო ტექნიკის მწარმოებელი ბრიტანული კომპანია Dyson-ი გამოშვების დღიდან (1995 წ.) მაღალ ფასებს აწესებს თავის უკონტინენტო მტკერსასრუტებზე, რადგან ეს მოდელები პატენტებითაა დაცული, თავად კომპანია კი მომსახურების ისეთ შესაძლებლობებს ფლობს, რომელთა იმიტირებაც უადრესად რთულია.

ბევრი კომპანია, მიზნობრივ მყიდველთა მასების მიზიდვის მიზნით, სტრატეგიულ ფასს ზედა ზღვარზე აწესებს. ამის მაგალითებია Philips-ის მიერ წარმოებული ALTO-ს ლუმინისცენციური ლამპები, DuPont-ის მიერ შექმნილი Lycra-ს ბრენდი (ამჟამად ეკუთვნის Invisita-ს), SAP-ის პროდუქცია ბიზნესაპლიკაციების დარგში და Bloomberg-ის საფინანსო პროგრამული უზრუნველყოფა.

მეორე მხრივ, პატენტებსა და აქტივების საიმედო დაცვის საშუალებებს მოკლებულმა კომპანიებმა ფასები კორიდორის შუა ნიშნულზე ორიენტირებით უნდა დააწესონ. რაც შეეხება იმ კომპანიებს, რომლებსაც საერთოდ არა აქვთ ამგვარი დაცვა, მათ სულაც დაბალ ზღვართან მიახლოებული სტრატეგიული ფასები უნდა იქონიონ. Southwest Airlines-ის შემთხვევაში, მის მიერ შეთავაზებული სერვისების დაპატენტება შეუძლებელი იყო და კომპანია არ ფლობდა ექსკლუზიურ აქტივებს. ამიტომაც მისი ბილეთების ფასები კორიდორის ქვედა ზღვარზე იყო და ავტომობილით მგზავრობის საფასურს უტოლდებოდა. კომპანიამ სტრატეგიული ფასები კორიდორის შუა და ქვედა ზღვარს შორის ნიშნულზე ორიენტირებით უნდა დააწესოს, თუკი ქვემოთ ჩამოთვლილი შემდეგი ფაქტორებიდან ერთი მაინც აღმოაჩნდება:

- მის ლურჯი ოკეანის შეთავაზებას მაღალი მუდმივი და დაბალი ცვლადი ხარჯები ახასიათებს;

- პროდუქტების მიმზიდველობაზე მნიშვნელოვნად მოქმედებს ქსელური ექსტერნალიები.

- კომპანიის ხარჯების სტრუქტურაზე დადებითად მოქმედებს მასშტაბისა და მოცულობის ხარჯზე ეკონომია. ასეთ შემთხვევაში მოცულობის ზრდა მნიშვნელოვან უპირატესობას იძლევა ხარჯების

შემცირების კუთხით, რის წყალობითაც მოცულობის გათვალისწინებით ფასის დადგენას კიდევ უფრო დიდი მნიშვნელობა ენიჭება.

მიზნობრივი მასების საფასო კორიდორი არა მხოლოდ გვიჩვენებს ახალი მოთხოვნის ოკეანეში წინსვლისთვის საჭირო სტრატეგიულ საფასო ზონას, არამედ მიგვანიშნებს, როგორ უნდა შევცვალოთ თავდაპირველად გათვლილი ფასი ამ ეფექტის მისაღწევად. როცა თქვენ მიერ შეთავაზებული პროდუქტი თუ სერვისი ბოლომდე გაივლის სწორი სტრატეგიული ფასის დადგენის გამოცდას, მაშინ იქნებით მზად შემდეგ ეტაპზე გადასასვლელად.

სტრატეგიული ფასწარმოქმნიდან მიზნობრივი თვითღირებულების ჯალჯალაციის მეთოდამდე

სტრატეგიული თანამიმდევრობის მომდევნო ეტაპი — მიზნობრივი თვითღირებულების კალკულაციის მეთოდი (target costing), უშუალოდაა დაკავშირებული ბიზნესმოდელის ისეთ ასპექტთან, როგორცაა მოგება. ლურჯი ოკეანის იდეის განხორციელებით მიღებული მოგების პოტენციალის მაქსიმიზებისთვის კომპანიებმა უნდა განსაზღვრონ სტრატეგიული ფასი და შემდეგ, მიზნობრივი თვითღირებულების დასადგენად, უნდა გამოაკლონ მას სასურველი მოგება. აქ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, ამოსავალ წერტილად იქონიოთ კლიენტისთვის მიმზიდველი ფასი, და არა თვითღირებულებისა და მოგების შედეგად დადგენილი ფასი — თუ, რა თქმა უნდა, გსურთ, მოგებაზე მომუშავე ხარჯთა სტრუქტურა მიიღოს, რომელიც ამავე დროულად რთული გადასაღები იქნება მიმბაძველებისთვის.

თუმცა მიზნობრივი თვითღირებულების გამოთვლა, როგორც წესი, საკმაოდ აგრესიული პროცესია, როცა ის სტრატეგიული ფასწარმოქმნით იმართება. მიზნობრივი თვითღირებულების დადგენის პრობლემა შეიძლება ნაწილობრივ გადაიჭრას ისეთი სტრატეგიული პროფილის შექმნით, რომელსაც არა მხოლოდ დივერგენცია, არამედ ფოკუსიც ექნება, ეს კი კომპანიას ხარჯების შემცირებას აიძულებს. გავიხსენოთ, როგორ შეამცირა თავისი ხარჯები კომპანია Cirque du Soleil-მა, როცა უარი თქვა ძვირად ღირებული ნომრების დადგმაზე, ან რამდენი სახსრები დაზოგა Ford-მა, Model T-ს ერთფრად შეღებვით და მცირეოფციიანი ერთი მოდიფიკაციის სახით გამოშვებით. ზოგჯერ ასეთი შემცირებები საკმარისია მიზნობრივი თვითღირებულების მისაღწევად, მაგრამ ხშირად ასე არ ხდება. მა-

რაც პატენტის რეგისტრაციას ან საავტორო უფლების დაცვას გულისხმობს. მეორეა კომპანიის ხელთ არსებული რაიმე ექსკლუზიური აქტივების ან შინაგანი შესაძლებლობების დონე — ვთქვათ, ძვირად ღირებული სანარმოო აღჭურვილობა შეიძლება სერიოზულ დაბრკოლებად იქცეს პროდუქტის პოტენციური იმიტატორებისთვის. მაგალითად, საყოფაცხოვრებო ტექნიკის მწარმოებელი ბრიტანული კომპანია Dyson-ი გამოშვების დღიდან (1995 წ.) მაღალ ფასებს აწესებს თავის უკონტინენტო მტვერსასრუტებზე, რადგან ეს მოდელები პატენტებითაა დაცული, თავად კომპანია კი მომსახურების ისეთ შესაძლებლობებს ფლობს, რომელთა იმიტირებაც უაღრესად რთულია.

ბევრი კომპანია, მიზნობრივ მყიდველთა მასების მიზიდვის მიზნით, სტრატეგიულ ფასს ზედა ზღვარზე აწესებს. ამის მაგალითებია Philips-ის მიერ წარმოებული ALTO-ს ლუმინისცენციური ლამპები, DuPont-ის მიერ შექმნილი Lycra-ს ბრენდი (ამჟამად ეკუთვნის Invisita-ს), SAP-ის პროდუქცია ბიზნესაპლიკაციების დარგში და Bloomberg-ის საფინანსო პროგრამული უზრუნველყოფა.

მეორე მხრივ, პატენტებსა და აქტივების საიმედო დაცვის საშუალებებს მოკლებულმა კომპანიებმა ფასები კორიდორის შუა ნიშნულზე ორიენტირებით უნდა დაანესონ. რაც შეეხება იმ კომპანიებს, რომლებსაც საერთოდ არა აქვთ ამგვარი დაცვა, მათ სულაც დაბალ ზღვართან მიახლოებული სტრატეგიული ფასები უნდა იქონიონ. Southwest Airlines-ის შემთხვევაში, მის მიერ შეთავაზებული სერვისების დაპატენტება შეუძლებელი იყო და კომპანია არ ფლობდა ექსკლუზიურ აქტივებს. ამიტომაც მისი ბილეთების ფასები კორიდორის ქვედა ზღვარზე იყო და ავტომობილით მგზავრობის საფასურს უტოლდებოდა. კომპანიამ სტრატეგიული ფასები კორიდორის შუა და ქვედა ზღვარს შორის ნიშნულზე ორიენტირებით უნდა დაანესოს, თუკი ქვემოთ ჩამოთვლილი შემდეგი ფაქტორებიდან ერთი მაინც აღმოაჩნდება:

- მის ლურჯი ოკეანის შეთავაზებას მაღალი მუდმივი და დაბალი ცვლადი ხარჯები ახასიათებს;

- პროდუქტების მიმზიდველობაზე მნიშვნელოვნად მოქმედებს ქსელური ექსტერნალიები.

- კომპანიის ხარჯების სტრუქტურაზე დადებითად მოქმედებს მასშტაბისა და მოცულობის ხარჯზე ეკონომია. ასეთ შემთხვევაში მოცულობის ზრდა მნიშვნელოვან უპირატესობას იძლევა ხარჯების

შემცირების კუთხით, რის წყალობითაც მოცულობის გათვალისწინებით ფასის დადგენას კიდევ უფრო დიდი მნიშვნელობა ენიჭება.

მიზნობრივი მასების საფასო კორიდორი არა მხოლოდ გვიჩვენებს ახალი მოთხოვნის ოკეანეში წინსვლისთვის საჭირო სტრატეგიულ საფასო ზონას, არამედ მიგვანიშნებს, როგორ უნდა შევცვალოთ თავდაპირველად გათვლილი ფასი ამ ეფექტის მისაღწევად. როცა თქვენ მიერ შეთავაზებული პროდუქტი თუ სერვისი ბოლომდე გაივლის სწორი სტრატეგიული ფასის დადგენის გამოცდას, მაშინ იქნებით მზად შემდეგ ეტაპზე გადასასვლელად.

სტრატეგიული ფასწარმოქმნიდან მიზნობრივი თვითღირებულებების ჯალჯალადაც მეთოდამდე

სტრატეგიული თანამიმდევრობის მომდევნო ეტაპი — მიზნობრივი თვითღირებულებების კალკულაციის მეთოდი (target costing), უშუალოდაა დაკავშირებული ბიზნესმოდელის ისეთ ასპექტთან, როგორცაა მოგება. ლურჯი ოკეანის იდეის განხორციელებით მიღებული მოგების პოტენციალის მაქსიმიზებისთვის კომპანიებმა უნდა განსაზღვრონ სტრატეგიული ფასი და შემდეგ, მიზნობრივი თვითღირებულების დასადგენად, უნდა გამოაკლონ მას სასურველი მოგება. აქ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, ამოსავალ წერტილად იქონიოთ კლიენტისთვის მიმზიდველი ფასი, და არა თვითღირებულებისა და მოგების შედეგად დადგენილი ფასი — თუ, რა თქმა უნდა, გსურთ, მოგებაზე მომუშავე ხარჯთა სტრუქტურა მიიღოთ, რომელიც ამავდროულად რთული გადასაღები იქნება მიმბაძველებისთვის.

თუმცა მიზნობრივი თვითღირებულების გამოთვლა, როგორც წესი, საკმაოდ აგრესიული პროცესია, როცა ის სტრატეგიული ფასწარმოქმნით იმართება. მიზნობრივი თვითღირებულების დადგენის პრობლემა შეიძლება ნაწილობრივ გადაიჭრას ისეთი სტრატეგიული პროფილის შექმნით, რომელსაც არა მხოლოდ დივერგენცია, არამედ ფოკუსიც ექნება, ეს კი კომპანიას ხარჯების შემცირებას აიძულებს. გავიხსენოთ, როგორ შეამცირა თავისი ხარჯები კომპანია Cirque du Soleil-მა, როცა უარი თქვა ძვირად ღირებული ნომრების დადგმაზე, ან რამდენი სახსრები დაზოგა Ford-მა, Model T-ს ერთფრად შეღებვით და მცირეოფციიანი ერთი მოდიფიკაციის სახით გამოშვებით. ზოგჯერ ასეთი შემცირებები საკმარისია მიზნობრივი თვითღირებულების მისაღწევად, მაგრამ ხშირად ასე არ ხდება. მა-

გალითისთვის ავიღოთ ის ინოვაციები, რომლებიც Ford-მა Model T-ს აგრესიული მიზნობრივი თვითღირებულების მისაღწევად შემოიღო. ფორდმა უარი თქვა წარმოების სტანდარტულ სისტემაზე, სადაც ავტომობილს თავიდან ბოლომდე მაღალკვალიფიცირებული ოსტატები აწყობდნენ. ამის ნაცვლად კომპანიამ შემოიღო ამწყობი კონვეიერი და გამოცდილი ოსტატები არაკვალიფიცირებული მუშეებით შეცვალა. ეს არაკვალიფიცირებული მუშეები უფრო სწრაფად და უფრო პროდუქტიულადაც მუშაობდნენ, რადგან თითოეული მათგანი საკუთარ პატარა ოპერაციას ასრულებდა, რამაც შესაძლებელი გახადა Model T-ს წარმოების დროის ოცდაერთი დღიდან ოთხ დღემდე შემცირება, სამუშაო საათების კი 60%-ით შეკვეცა.³ ხარჯების შესამცირებლად შემოღებული ამგვარი ინოვაციების გარეშე კომპანია Ford-ი დადგენილი სტრატეგიული ფასიდან მოგების მიღებას ვერ შეძლებდა.

თუკი იმის ნაცვლად, რომ Ford-ის მსგავსად მიზნობრივი თვითღირებულების მიღწევის შემოქმედებითი საშუალებები ეძებოს, კომპანია ვერ უძღვებს ცდუნებას და ან ზრდის სტრატეგიულ ფასს, ანდა ამცირებს სარგებლიანობას, ასეთ შემთხვევაში ის ვერც ერთი ნაბიჯით ვერ უახლოვდება ლურჯი ოკეანის მოგებიან გარემოს. მიზნობრივი თვითღირებულების დასადგენად კომპანიას სამი ძირითადი ბერკეტი აქვს.

პირველი მდგომარეობს მოქმედების რაციონალიზაციასა და ინოვაციების დანერგვაში ყველა ეტაპზე თვითღირებულების შემცირების მიზნით — წარმოებით დაწყებული და დისტრიბუციით დამთავრებული. შეიძლება თუ არა პროდუქტისა თუ სერვისის შესაქმნელად საჭირო ნედლეულის არატრადიციული, უფრო იაფი მასალებით შეცვლა? — ვთქვათ, მეტალიდან პლასტიკზე გადასვლა, ან საინფორმაციო-საცნობარო სამსახურის დიდი ბრიტანეთიდან ბანგალორში გადატანა? შეიძლება თუ არა ძვირად ღირებული, თუმცა და ნაკლები ფასეულობის მქონე სამუშაოების შემცირება, გაუქმება ან აუტსორსინგი? შეიძლება თუ არა თქვენი პროდუქტისა თუ სერვისის ადგილმდებარეობის შეცვლა და ძვირი რაიონებიდან იაფში გადატანა — როგორც ეს საცალო ვაჭრობით დაკავებულმა კომპანიებმა, The Home Depot-მა, IKEA-მ და Wal-Mart-მა, გააკეთეს, ან როგორც მოიქცა Southwest Airlines-ი, რომელიც მსხვილი აეროპორტებიდან მეორეხარისხოვან აეროპორტებში გადავიდა? შეიძლება თუ არა ნაწილების ან საწარმოო ეტაპების რაოდენობის შემცირება და პროდუქტის დამზადების პროცესის შეცვლა — როგორც ეს, კონვეიერის სისტემის შემოღებით, ჰენრი ფორდმა გააკეთა? შეგიძლიათ თუ არა ხარჯების შესამცირებლად სამუშაო პროცესის კომპიუტერიზება?

სწორედ ამ საკითხებზე დაფიქრდა საათების მწარმოებელი შვეიცარიული კომპანია Swatch-ი და მიაღწია კიდეც იმას, რომ მისი ხარჯების სტრუქტურა ოცდაათი პროცენტით უფრო მცირეა საათების მწარმოებელ ნებისმიერ სხვა კომპანიასთან შედარებით. თავიდან კომპანიის დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარემ, ნიკოლას ჰეიკმა შექმნა სპეციალური ჯგუფი, რომელსაც Swatch-ის პროდუქციის სტრატეგიული ფასი უნდა გამოეთვალა. იმხანად მასობრივ ბაზარს აქტიურად იპყრობდა იაპონური და ჰონკონგური იაფფასიანი (75 აშშ დოლარის ღირებულების) და მაღალი სიზუსტის მქონე საათები. თავისი პროდუქცია Swatch-მა 40 დოლარად შეაფასა — ამ თანხად ადამიანები მზად იყვნენ, ერთდროულად რამდენიმე საათი ეყიდათ. ასეთმა დაბალმა ფასმა იაპონურსა და ჰონკონგურ კომპანიებს Swatch-ის პროდუქციის კოპირების არანაირი შესაძლებლობა აღარ დაუტოვა: ეს, უბრალოდ, არამოგებიანი საქმე იქნებოდა. Swatch-ის საპროექტო ჯგუფმა, რომელსაც ისეთი საათების შექმნა დაევალა, ზუსტად დადგენილ ფასად რომ უნდა გაყიდულიყო, აქტიური მუშაობა დაიწყო, რომ როგორმე მიზნობრივ თვითღირებულებაში ჩატეულიყო. ამისათვის მას დასჭირდა იმ მარჯის მოცულობის დადგენა, რომელიც დაფარავდა მარკეტინგისა და მომსახურების ხარჯებს და ამავდროულად კომპანიას მოგებასაც მოუტანდა.

შვეიცარიაში მუშახელის სიძვირის გათვალისწინებით, Swatch-მა წარმატებას პროდუქტისა და წარმოების მეთოდების რადიკალური შეცვლის წყალობით მიაღწია. ტრადიციული მეტალისა და ტყავის გამოყენების ნაცვლად, კომპანიამ პლასტიკისგან დაიწყო საათების დამზადება. გარდა ამისა, Swatch-ის ინჟინრებმა მნიშვნელოვნად გაამარტივეს საათების მექანიზმი და დეტალების რაოდენობა ას ორმოცდაათიდან ორმოცდათერთმეტამდე შეამცირეს. დაბოლოს, ინჟინრებმა შექმნეს აწყობის ახალი, უფრო იაფი ტექნიკა; მაგალითად, საათების კორპუსები ხრახნების ნაცვლად, ულტრაბგერითი შედუღებით ილუქება. დიზაინსა და წარმოებაში განხორციელებულმა ამგვარმა ცვლილებებმა Swatch-ს პირდაპირი შრომითი დანახარჯები, ხარჯთა სრულ მოცულობაში, 30-დან 10 პროცენტზე დაბლა ჩამოაყვანინა. ამ ინოვაციამ კი შექმნა ხარჯთა ისეთი სტრუქტურა, რომელთანაც ძალიან ძნელია კონკურირება, და რომელმაც კომპანიას საათების მასობრივ ბაზარზე გაბატონებისა და ამავდროულად მნიშვნელოვანი მოგების მიღების საშუალება მისცა. საგულისხმოა, რომ ადრე ამ ბაზარზე აზიელი მწარმოებლები ლიდერობდნენ, რომლებსაც იაფი მუშახელის მნიშვნელოვანი რეზერვები აქვთ.

პროცესების რაციონალიზებისა და ხარჯთა შემცირების კუთხით ინოვაციების დანერგვის გარდა, არსებობს კიდევ ერთი ბერკეტი, რომელიც კომპანიამ შეიძლება მიზნობრივ თვითღირებულებაში ჩასატევად გამოიყენოს — ეს ბერკეტია პარტნიორობა. ახალი პროდუქტით ან სერვისით ბაზარზე გასვლისას, მრავალი კომპანია არასწორად იქცევა და ცდილობს, დამოუკიდებლად განახორციელოს ყველა საქმიანობა — წარმოებით დანყებული და დისტრიბუციით დამთავრებული. ამის მიზეზი ზოგჯერ ისაა, რომ ეს კომპანიები პროდუქტსა თუ სერვისს ახალი პოტენციალის შესაქმნელ პლატფორმად მოიაზრებენ. ზოგჯერ კი ეს იმიტომ ხდება, რომ კომპანიამ უბრალოდ არ გაითვალისწინა სხვა გარე შესაძლებლობები. პარტნიორობა საშუალებას აძლევს კომპანიებს, სწრაფად და ეფექტიანად მიიღონ შესაძლებლობებთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებები და ამავდროულად ხარჯები შეამცირონ. პარტნიორობის წყალობით კომპანიას შეუძლია წარმატებით გამოიყენოს სხვა კომპანიების გამოცდილება და აგრეთვე მოიგოს მასშტაბის ეკონომიის ხარჯზე. გარდა ამისა, პარტნიორობა შეიძლება გულისხმობდეს შესაძლებლობათა უკმარისობის შევსებას შთანთქმისა და შერწყმის გზით, როცა ეს გზა უფრო სწრაფი და მარტივი ვარიანტია და მეორე მხარის ხელთ არსებული აუცილებელი ექსპერტიზის გამოყენების საშუალებას იძლევა.

მაგალითად IKEA თავისი მიზნობრივი თვითღირებულების მიღწევისთვის, მნიშვნელოვანწილად სწორედ პარტნიორობას უნდა უმადლოდეს. ეს ფირმა მაქსიმალურად იაფად ცდილობს მასალებისა და პროდუქციის ყიდვას, რასაც ორმოცდაათამდე ქვეყნის დაახლოებით ათას ხუთას სამრეწველო ფირმასთან პარტნიორული ურთიერთობის ხარჯზე ახერხებს. ამ ფაქტორის წყალობით, IKEA-ს ასორტიმენტი, რომელიც დაახლოებით ოცი ათასი დასახელების საქონლისგან შედგება, ძალიან სწრაფად და იაფად იწარმოება.

ან განვიხილოთ გერმანიაში ბაზირებული კომპანია SAP-ი — მსოფლიო ლიდერი ბიზნესისთვის განკუთვნილი პროგრამული უზრუნველყოფის სფეროში. ამ კომპანიამ პარტნიორული ურთიერთობა დაამყარა ფირმა Oracle-სთან, რითაც მილიონობით (იქნებ მილიარდობითაც კი) დოლარი დაზოგა განვითარებაზე და მიიღო Oracle-ის მიერ შექმნილი მაღალი კლასის ცენტრალური ბაზა, რომლის გარეშეც შეუძლებელი იქნებოდა SAP-ის ისეთი პროდუქტების შექმნა, როგორიცაა R/2 და R/3. ამის შემდეგ SAP-ი კიდევ უფრო შორს წავიდა და პარტნიორებად ისეთი წამყვანი საკონსულტაციო მომსახურების ფირმები მიიწვია, როგორიცაა Capgemini და Accenture-ი, რომ სწრაფად და დამატებითი ხარჯების გარეშე მიეღო მთელ მსო-

ფლიოში მის ინტერესებში მოქმედი გამყიდველები. მაშინ, როცა Oracle-ს უზარმაზარი ხარჯების განევა უხდებოდა ბევრად მცირერიცხოვანი სავაჭრო პერსონალის სამუშაოს ასანაზღაურებლად, SAP-მა წარმატებით გამოიყენა Capgemini-სა და Accenture-ის გლობალური ქსელები, რომ მათი დახმარებით თავის მიზნობრივ კლიენტებამდე მიეღწია — თანაც კომპანიის ხარჯებზე ეს საერთოდ არ ასახულა.

თუმცა ზოგჯერ ვერანაირი რაციონალიზაცია, ვერანაირი ინოვაცია ხარჯების შემცირების კუთხით და ვერანაირი პარტნიორობა ვერ ჩაატევს კომპანიას მიზნობრივ თვითღირებულებაში. სწორედ ამას მივყავართ მესამე ბერკეტამდე, რომლითაც კომპანიამ უნდა ისარგებლოს სტრატეგიული ფასის შეცვლის გარეშე მოგების სასურველ დონემდე ასაყვანად: ანუ შეცვალოს დარგის საფასო მოდელი. გამოყენებული საფასო მოდელის და არა სტრატეგიული ფასის დონის შეცვლით, კომპანიებს ხშირად ხსენებულ პრობლემასთან გამკლავება შეუძლიათ.

მაგალითად, კომპანია NetJets-მა მკვეთრად შეცვალა თვითმფრინავების ფასწარმოქმნის მოდელი, რომ თავისი სტრატეგიული ფასი მოგებიანი გაეხადა. ამ მოდელს *ტაიმ-შეარი (time-share)* ეწოდება და მისი წყალობით თვითმფრინავები ხელმისაწვდომი ხდება კორპორაციულ კლიენტთა ფართო წრისთვის. ეს კლიენტები მთლიან თვითმფრინავს კი არა, გარკვეული დროით მისით სარგებლობის უფლებას ყიდულობენ. მეორე მოდელს ეწოდება *სლაის-შეარი (slice-share)* — ამ შემთხვევაში ღია ტიპის საინვესტიციო ფონდების მენეჯერები წვრილი ინვესტორებისთვის უზრუნველყოფენ მაღალი ხარისხის მომსახურებას საინვესტიციო პორტფელების მართვის სფეროში (ანუ სერვისს, რომელსაც ტრადიციულად კერძო ბანკები მდიდარი კლიენტებისთვის ახორციელებენ) და მიჰყიდიან მათ არა მთელ პორტფელს, არამედ მის მცირე ნაწილს. ფასწარმოქმნის კიდევ ერთი სტრატეგიაა *ფრიმიუმი*, რომლის მიხედვითაც, მიზნობრივი მასის მოსაპოვებლად პროდუქტი ან სერვისი (ჩვეულებრივ ესაა ისეთი ციფრული შეთავაზებები, როგორიცაა: პროგრამული უზრუნველყოფა, მედია, თამაშები და ვებსერვისები) მიეწოდება უფასოდ, მაგრამ ფასიანია მისი ცალკეული თავისებურებები, ფუნქციურობა და ვირტუალური საქონელი. რადგან მათი შეთავაზება ერთდროულად „უფასოცაა“ (free) და „პრემიუმკლასისაც“ (premium), კომპანიები, მიზნობრივი მასის მოსაპოვებლად, ცდილობენ სტრატეგიულად წარმართონ თავიანთი ფასწარმოქმნა, მაშინ როცა შემოსავლიანი პრემიუმფუნქციების მომხმარებლები იძულებულნი არიან, პროგრამის ახალი ვერსიები იყიდონ. აი, ესაა

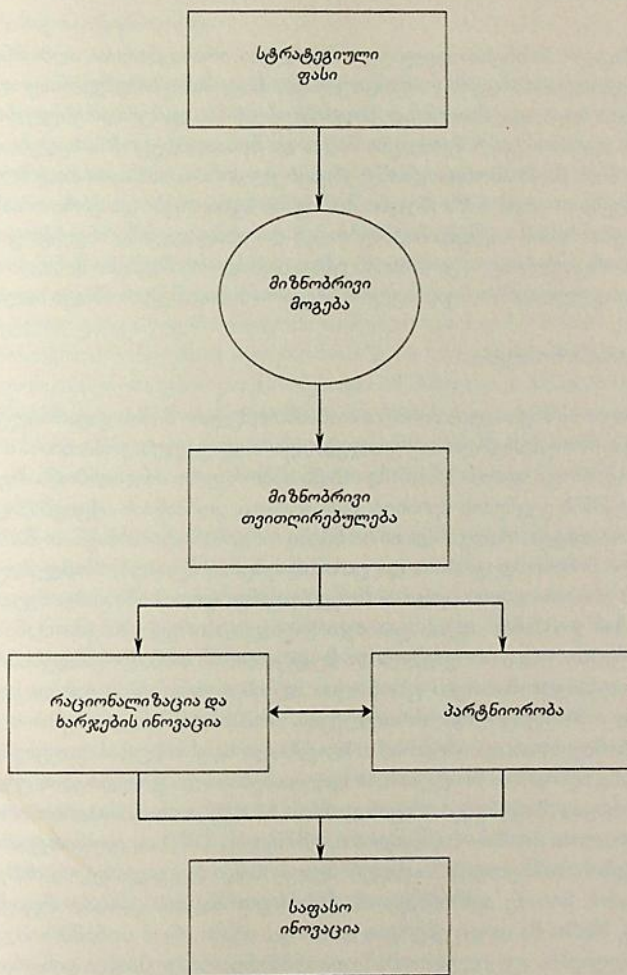
ფასწარმოქმნის ინოვაციების ყველა ნიმუში. თუმცა გახსოვდეთ: ის, რაც ფასწარმოქმნის ინოვაციაა ინდუსტრიის ერთი დარგისთვის, ხშირად ფასწარმოქმნის სტანდარტული მოდელია მეორისთვის. მაგალითად, როცა IBM-მა საფუძველი ჩაუყარა ტაბულაციის ბაზარს, ამისათვის დარგის ფასწარმოქმნის მოდელი გაყიდვიდან ლიზინგურით შეცვალა, რომ ხარჯთა სტრუქტურის დაფარვის პარალელურად სტრატეგიული ფასიც დაედგინა.

დიაგრამა 6-6 გვიჩვენებს, თუ როგორ ახდენს ფასეულობის ინოვაცია მოგების მაქსიმიზებას ზემოთ ჩამოთვლილი სამი ბერკეტის მეშვეობით. როგორც ნახატიდან მოჩანს, კომპანია იწყებს სტრატეგიული ფასით, რომელსაც მიზნობრივი თვითღირებულების გამოსათვლელად მიზნობრივი შემოსავალი აკლდება. მიზნობრივი თვითღირებულების მისაღებად (რომელიც ხელს უწყობს შემოსავალს) კომპანიას ორი ძირითადი ბერკეტი აქვს: ერთი გულისხმობს რაციონალიზაციასა და ინოვაციების დანერგვას ხარჯების შემცირების კუთხით; მეორე კი პარტნიორობას მოიცავს. როცა დაბალი ხარჯების მქონე ბიზნესმოდელის შექმნასთან დაკავშირებული ყველა ძალისხმევის მიუხედავად, მიზნობრივი თვითღირებულების უზრუნველყოფა ვერ ხერხდება, კომპანიამ მესამე ბერკეტს — საფასო ინოვაციას — უნდა მიმართოს და მისი დახმარებით მიიღოს მოგება სტრატეგიული ფასით გაყიდვების ხარჯზე. რა თქმა უნდა, საფასო ინოვაციის შექმნა მაშინაც შეიძლება, როცა ხერხდება მიზნობრივი თვითღირებულების უზრუნველყოფა. როცა კომპანიის შეთავაზება წარმატებით შეესაბამება ბიზნესმოდელს მოგების კუთხით, ეს იმას ნიშნავს, რომ კომპანია მზადაა ლურჯი ოკეანის სტრატეგიული თანამიმდევრობის ბოლო ეტაპზე გადასასვლელად.

ფასეულობის ინოვაციამდე მივყავართ იმ ბიზნესმოდელს, რომელიც განსაკუთრებული სარგებლიანობის, სტრატეგიული ფასწარმოქმნისა და მიზნობრივი თვითღირებულების თანამიმდევრობითაა აგებული. ჩვეულებრივი ტექნოლოგიური ინოვაციებისგან განსხვავებით, ფასეულობის ინოვაცია მყიდველებს, კომპანიასა და საზოგადოებას შორის გამართულ ურთიერთმოგებიან თამაშზეა დამყარებული. C დანართში („ფასეულობის ინოვაციის საბაზრო დინამიკა“) ნაჩვენებია, როგორ თამაშობენ ამ თამაშს ბაზარზე და წარმოდგენილია აქედან მომდინარე ეკონომიკური თუ სოციალური სარგებელი ამა თუ იმ კომპანიის წარმატებულ საქმიანობაში დაინტერესებული ყველა პირისათვის.

დიაგრამა 6-6

ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის მოგების მოდელი



სარგებლიანობიდან, ფასიდან და ხარჯიდან – დანერგვამდე

უნაკლო ბიზნესმოდელიც კი შეიძლება არასაკმარისი აღმოჩნდეს ლურჯი ოკეანის იდეის კომერციული წარმატების უზრუნველსაყოფად. ამგვარი იდეა, თავისი არსით, საფრთხეს უქმნის დამკვიდრებულ ვითარებას და ამის გამო შეიძლება შიშსა და წინააღმდეგობას ხვდებოდეს კომპანიის საქმიანობით დაინტერესებულ პირთა სამ ძირითად წრეში. ეს წრეებია — თანამშრომლები, ბიზნესპარტნიორები და ფართო საზოგადოება. სანამ საქმეში ჩაებმებოდეს და ახალ იდეაში ინვესტიციებს განახორციელებდეს, კომპანიამ უნდა დასძლიოს მსგავსი შიში და ამისათვის გულდასმით შეისწავლოს ამგვარი შიშით შეპყრობილი ხალხი.

თანამშრომლები

ახალი ბიზნესიდეის მიმართ თანამშრომელთა შიშის გაქარწყლების საქმეში წარუმატებლობა შეიძლება ძვირი დაუჯდეს კომპანიას. მაგალითად, როცა ფირმა Merrill Lynch-მა საბროკერო ონლაინმომსახურების შექმნის გეგმების შესახებ გამოაცხადა, კომპანიის აქციების ფასი 14%-ით დაეცა, რადგან დაირხა ხმები ორგანიზაციის შიგნით წარმოქმნილი წინააღმდეგობისა და უთანხმოებების შესახებ, რომლებიც ამ იდეამ კომპანიის ერთ დიდ საბროკერო განყოფილებაში გამოიწვია.

სანამ კომპანია იდეას გაასაჯაროებდეს, პირველ რიგში თანამშრომლებს უნდა იმოქმედოს და შეატყობინოს თანამშრომლებს, რომ ხელმძღვანელობისთვის ცნობილია იდეის რეალიზებასთან დაკავშირებული პოტენციური სირთულეები. კომპანიამ უნდა იმუშაოს თანამშრომლებთან და იზოვოს წარმოქმნილი საფრთხეების გაუვნებელყოფის გზები, რომ როლების, მოვალეობებისა და ჯილდოების ცვლის მიუხედავად, ნაგებული არავინ დარჩეს. Merrill Lynch-ის საპირისპიროდ, განვიხილოთ Netflix-ის მაგალითი, რომელიც DVD-ის ელფოსტით გაქირავების ბიზნესიდან ნაკადურ მულტიმედიაზე გადასვლის რთული ამოცანის წინაშე აღმოჩნდა. ამ ტრანსფორმაციის განსახორციელებლად, Netflix-მა დიდი ენერჯია დახარჯა იმაში, რომ თანამშრომლები ცვლილებების აუცილებლობაში დაერწმუნებინა. კომპანია დანვრილებით უხსნიდა პერსონალს, რას ნიშნავდა მათთვის ამგვარი ცვლილებების განხორციელება და ყველანაირად ამზადებდა მათ ამისათვის — მათ შორის, ცდილობდა განემარტა თანამშრომლებისთვის, რა ბერკეტებით იმართება ნაკადური ბიზნესი. შედეგები ბოლო დრომდე დადებითი იყო — კომპანიაში სტაბილურად შემოედინებოდა ახალ კლიენ-

ტთა ნაკადები და 2013 წლისთვის Netflix-ის ხელმომწერთა რაოდენობა ორმოც მილიონს აჭარბებდა.

ბიზნესპარტნიორები

თანამშრომელთა უკმაყოფილებაზე უფრო სერიოზულ პოტენციურ პრობლემას წარმოადგენს იმ პარტნიორთა წინააღმდეგობა, რომლებსაც ეშინიათ, რომ ახალი ბიზნესიდეა საფრთხეს შეუქმნის მათ შემოსავლებს ან საბაზრო პოზიციას. ამგვარი სირთულის წინაშე აღმოჩნდა კომპანია SAP-ი, როცა Accelerated SAP-ის (ASAP) სახელით ცნობილი პროდუქტის შექმნა დაიწყო. ASAP-ი წარმოადგენდა სანარმოს მართვის სისტემას, რომლის დანერგვასაც მცირე დრო და ხარჯები სჭირდებოდა და რომლის წყალობითაც პროგრამული ბიზნესაპლიკაციები პირველად გახდა ხელმისაწვდომი საშუალო და მცირე ზომის კომპანიებისთვის. პრობლემა ის იყო, რომ ASAP-ის საუკეთესო პრაქტიკების შაბლონთა შემუშავებას ესაჭიროებოდა იმ მსხვილი კონსალტინგური ფირმების აქტიური მონაწილეობა, რომლებიც დიდ მოგებას იღებდნენ SAP-ის სხვა პროდუქტებიდან. შედეგად, ამ ფირმებს არანაირი სტიმული არ ჰქონდათ ახალი პროგრამული უზრუნველყოფის სასწრაფოდ დასაწერად.

SAP-მა პრობლემის გადასაწყვეტად, პარტნიორებთან ყველა საკითხი ღიად განიხილა. კომპანიის ხელმძღვანელობამ დაარწმუნა კონსალტინგური ფირმები, რომ ერთობლივი მუშაობა მხოლოდ გააფართოებდა მათ საქმიანობას. მართალია, საშუალო და მცირე ზომის კომპანიებში ASAP-ის დანერგვას საკმაოდ ცოტა დრო სჭირდებოდა, მაგრამ სამაგიეროდ, კონსულტანტებისთვის ხელმისაწვდომი გახდებოდა კლიენტთა ახალი ბაზა, რაც სრულად აანაზღაურებდა მოგების სიმწირეს. გარდა ამისა, ახალი სისტემა საკონსულტაციო ფირმებს თავიდან აარიდებდა კლიენტთა საჩივრებს იმასთან დაკავშირებით, რომ პროგრამული ბიზნესაპლიკაციების ამუშავება ძალიან დიდ დროს მოითხოვდა. ASAP-ის წარმატებამ საშუალება მისცა SAP-ს პროგრამული ბიზნესაპლიკაციები არა მხოლოდ მსხვილი კორპორაციებისთვის, არამედ საშუალო და მცირე ზომის ორგანიზაციებისთვისაც შეეთავაზებინა.

ფართო აუდიტორია

გარდა ამისა, ახალ იდეას შეიძლება ფართო მასებიც შეეწინააღმდეგონ — მით უფრო, თუკი ეს იდეა ორიგინალურობითა და სიახლით გამოირჩევა და საფრთხეს უქმნის დამკვიდრებულ სოციალურ თუ პოლიტიკურ ნორმებს. ეფექტი შეიძლება გამანადგურებელი აღმოჩნდეს.

გავიხსენოთ თუნდაც გენმოდიფიცირებული პროდუქტების მწარმოებელი კომპანია Monsanto. ამ ფირმის ზრახვებს ეჭვის თვალით შეხედა ევროპელმა მყიდველმა, რაშიც დიდი წვლილი შეიტანეს გარემოს დაცვის ისეთმა ორგანიზაციებმა, როგორიცაა Greenpeace-ი, Friends of the Earth-ი და Soil Association-ი. ამგვარი ჯგუფების თავდასხმებს დიდი გამოხმაურება მოჰყვა ევროპაში, სადაც უკვე დიდი ხანია, გარემოს დაცვასთან დაკავშირებული საკითხები ადარდებთ და სადაც სოფლის მეურნეობას ძლიერი ლობი ჰყავს. მას შემდეგ გენმოდიფიცირებულ საკვებთან დაკავშირებულმა დებატებმა მთელი მსოფლიო მოიცვა და ხშირ შემთხვევაში კამათი სწორედ Monsanto-ს გარშემო მიმდინარეობდა.

Monsanto-ს უმთავრესი შეცდომა ის იყო, რომ ამ კომპანიამ სხვებს დებატების წამოწყების საშუალება მისცა. კომპანიას საქმე ბუნების დაცვისა და საზოგადოებრივი ორგანიზაციების ინფორმირებით უნდა დაენყო — ეცნობებინა მათთვის გენეტიკურად მოდიფიცირებული პროდუქტების უპირატესობები და აეხსნა, რომ ამგვარი საკვების წყალობით მსოფლიოს შიმშილისა და ავადმყოფობისგან გადარჩენა შეიძლებოდა. პროდუქტების ბაზარზე გამოჩენის შემდეგ კომპანიას უნდა მოეწონა გენმოდიფიცირებული თესლით მოყვანილი ხილ-ბოსტნეული და მყიდველისთვის ნატურალურ და გენეტიკურად შეცვლილ საკვებს შორის არჩევის საშუალება უნდა მიეცა. Monsanto-ს კრიტიკისთვის რომ მოესმინა და პრობლემის გადასაწყვეტად ისეთი ნაბიჯები გადაედგა, როგორიცაა, ვთქვათ, საკუთარი პროდუქციის მარკირება, ის ალბათ აღარ იქცეოდა მკაცრი კრიტიკის ობიექტად. ამგვარი ქმედება უფრო მეტი ნდობით აღავსებდა საზოგადოებას და, საბოლოო ჯამში, კომპანია შესაძლოა იმ სასარგებლო ტექნოლოგიის მიმწოდებლად ქცეულიყო, რომელიც შიმშილისა და მრავალი ავადმყოფობისგან იხსნიდა მსოფლიოს.

დაინტერესებულ პირთა ამ სამი ჯგუფის — მყიდველების, პარტნიორებისა და ფართო საზოგადოების ინფორმირებისას მთავარია, ღიად იმსჯელოთ, რატომაა აუცილებელი ამა თუ იმ ახალი იდეის დაწერვა. აუცილებლად უნდა ჩამოთვალოთ იდეის ყველა ძლიერი მხარე, მკაფიოდ ჩამოაყალიბოთ მოსალოდნელი შედეგები და აღწეროთ, რა უნდა იღონოს კომპანიამ ამის საპასუხოდ. დაინტერესებულმა პირებმა უნდა იგრძნონ, რომ მათი შენიშვნები ყურადღებითაა მოსმენილი და სიურპრიზები არ ელოდებათ. კომპანიები, რომლებიც არ დაიზარებენ და ამგვარ დიალოგს გამართავენ დაინტერესებულ მხარეებთან, მალევე დაინახავენ, რომ დრო და ენერგია ტყუილად არ დაუხარჯავთ (დაინტერესებულ პირებთან ურთიერთქმედების შესახებ უფრო დანვრილებით მეტად თავში ვიმსჯელებთ).

ლურჯი ოკეანის იდეის ინდექსი

მართალია, ლურჯი ოკეანის სტრატეგია სარგებლიანობის, ფასის, ხარჯებისა და დანერგვის თანამიმდევრობით უნდა ჩამოყალიბდეს, მაგრამ საგულისხმოა, რომ ყველა ეს კატეგორია აყალიბებს ერთ მთლიანობას, რომელიც კომერციულ წარმატებას უზრუნველყოფს. ამ სისტემური მიდგომის სწრაფად და საიმედოდ შემოწმება ლურჯი ოკეანის იდეის (ლოი) ინდექსის მეშვეობით შეიძლება (იხ. დიაგრამა 6-7).

როგორც დიაგრამა 6-7 გვიჩვენებს, თუკი ფირმა Philips-ის CD-ისა და Motorola-ს Iridium-ის იდეებს ლოი – ინდექსით შევასახებთ, დავინახავთ, რამდენად შორსაა ისინი ლურჯი ოკეანის აღმოჩენისგან. Philips-ისადმი დიდი პატივისცემის მიუხედავად, უნდა ითქვას, რომ რთული ტექნოლოგიური ფუნქციებისა და შეზღუდული პროგრამული უზრუნველყოფის მქონე CD-ი ვერ ქმნიდა განსაკუთრებულ სარგებლიანობას მყიდველისთვის; მაღალი ფასი მასობრივი მყიდველისთვის მიუწვდომელს ხდიდა პროდუქტს, წარმოების პროცესი კი რთული და ძვირად ღირებული იყო. CD-ის დიზაინიც ისეთი რთული ჰქონდა, რომ გამყიდველებს ოცდაათი წუთი მაინც სჭირდებოდათ მყიდველისთვის პროდუქტის თავისებურებების ასახსნელად, რაც მნიშვნელოვნად აფერხებდა ვაჭრობას. ამიტომაც, ჩადებული მილიარდების მიუხედავად, CD-ი ლოი – ინდექსის შეფასების ოთხი კრიტერიუმიდან ვერც ერთს ვერ აკმაყოფილებს.

დიაგრამა 6-7

ლურჯი ოკეანის იდეის (ლოი) ინდექსი

		Philips-ის CD-ი	Motorola-ს Iridium-ი	DoCoMo-ს i-mode-ი
სარგებლიანობა	არის რაიმე განსაკუთრებული სარგებელი? არის რაიმე მიმზიდველი თქვენს შემოთავაზებაში?	—	—	+
ფასი	ხელმისაწვდომია თქვენი ფასი მასობრივი მყიდველისთვის?	—	—	+
ხარჯი	შეესაბამება თქვენი ხარჯთა სტრუქტურა მიზნობრივ თვითღირებულებას?	—	—	+
დანერგვა	შეძელით იდეის დანერგვასთან დაკავშირებული პრობლემების დროულად გადაჭრა?	—	+/-	+

Philips-ს CD-ის ბიზნესიდეა ჯერ კიდევ პროდუქტის შემუშავების სტადიაში ლოინდექსის გამოყენებით რომ შეემომზებინა, ადვილად შეძლებდა მომავალი გართულებების წინასწარ განჭვრეტას და გამოსავლის ძიებას შეუდგებოდა — გაამარტივებდა პროდუქტს, მოქნილი პროგრამული უზრუნველყოფის შესაქმნელად მიიწვევდა პარტნიორებს, დაადგენდა მასობრივი მყიდველისთვის ხელმისაწვდომ სტრატეგიულ ფასს, და ფასწარმოქმნას ააგებდა სტრატეგიულ ფასზე დაყრდნობით და არა ფორმულით — „თვითღირებულებას პლუს მოგება“.

გარდა ამისა, კომპანიას შეეძლო, თანამშრომლობა დაენყო საცალო მოვაჭრეებთან, მათთან ერთად ეპოვა მყიდველისთვის პროდუქტის მახასიათებლების ახსნის მარტივი გზები და ასე შეემცირებინა საქონლის გასაყიდად საჭირო დრო.

იგივე შეცდომა დაუშვა კომპანია Motorola-მაც, რომლის მობილური ტელეფონი Iridium-ი, მაღალი სანარმოო ხარჯების გამო, ძალიან ძვირი ღირდა. Iridium-ი არ გამოირჩეოდა მასობრივი მყიდველისთვის მიმზიდველი სარგებლიანობით — არ მუშაობდა შენობებსა თუ ავტომობილებში, ზომით კი აგურს ჰგავდა. როცა საქმე ახალი პროდუქტის დაწერგვასა და გავრცელებაზე მიდგა, Motorola-მ მრავალი დაბრკოლება გადალახა და ბევრ ქვეყანაში მოიპოვა თავისი პროდუქტის გაყიდვისთვის აუცილებელი უფლებები. გარდა ამისა, კომპანიამ შეძლო თანამშრომლების, პარტნიორებისა და საზოგადოების მოტივირებაც. მაგრამ კომპანიას მსოფლიო ბაზარზე საკმაოდ სუსტად ჰქონდა ორგანიზებული გაყიდვები და მარკეტინგული არხები. ფირმამ ვერ შეძლო მყიდველთა მოთხოვნის ეფექტიანად დაკმაყოფილება — პროდუქტი ხშირად საერთოდ არ იშოვებოდა. მცირე სარგებელი, მაღალი ფასი, დიდი ხარჯები და პროდუქტის დაწერგვისთვის განუღებელი არასაკმარისი ძალისხმევა — ყველა ეს ფაქტორი მიუთითებდა, რომ ამ წამოწყებას მარცხი ელოდა.

ახლა კი, ამის საპირისპიროდ, ვნახოთ, როგორ დაწერგა DoCoMo-მ თავისი i-mode-ის გაყიდვა იაპონიაში. 1999 წელს, როცა სატელეკომუნიკაციო ოპერატორთა უმეტესობა მთლიანად იყო ჩაბმული უკაბელო ხმოვანი კავშირგაბმულობის დარგში ტექნოლოგიურ რბოლასა და საფასო კონკურენციაში, იაპონიის უმსხვილესმა ოპერატორმა — NTT DoCoMo-მ, მობილური ტელეფონების ინტერნეტში ჩართვის მიზნით, პროექტი i-mode-ი აამოქმედა.

იაპონიის მობილურმა კავშირგაბმულობამ მობილურობის, ხმის ხარისხის, გამოყენების სიმარტივისა და დიზაინის თვალსაზრისით უმაღლეს დონეს მიაღწია, მაგრამ ძალიან შეზღუდულად ახორციელებდა ინტერნეტსამყაროს ისეთ ძირითად მომსახურებებს, როგორიცაა ელექტრონული ფოსტა, ინფორმაცია, ახალი ამბები, თამაშები და ტრანზაქციების განხორციელება. i-mode-მა გააერთიანა ამ ორი ალტერნა-

ტიული დარგის ძირითადი უპირატესობები — მობილური კავშირი და ინტერნეტსერვისი, რითაც უნიკალური სარგებელი შექმნა მყიდველისთვის.

i-mode-ის სერვისი სრულიად მისაღებ ფასად სთავაზობდა მასობრივ მყიდველს სარგებელს. მომსახურების ყოველთვიური გადასახადი, ხმისა თუ მონაცემების გადაცემის საფასური და საინფორმაციო რესურსების ღირებულება განეკუთვნებოდა „დაფიქრების გარეშე“ საფასო ზონას, რაც ხელს უწყობდა პროდუქტის იმპულსურ ყიდვასა და უსწრაფეს მასობრივ გავრცელებას. მაგალითად, საინფორმაციო რესურსების მისაღებად გადასახდელი თვიური სააბონენტო დაახლოებით იმდენივე იყო, რამდენიც ყველაზე პოპულარული ყოველკვირეული ჟურნალის (რომელსაც იაპონელები გამუდმებით ყიდულობენ მეტროს სადგურებში) ერთი ნომრის საფასური.

მასობრივი მყიდველისთვის მიმზიდველი ფასის დაწესების შემდეგ NTT DoCoMo-მ, მოგების მისაღებად, გამოიწვია იმის შესაძლებლობები, რომ მომხმარებლისთვის სერვისები თვითღირებულების ფარგლებში მიენოდებინა. ამ ამოცანის შესრულების შემდეგ კომპანია აღარ იყო საკუთარი აქტივებითა და შესაძლებლობებით ხელფეხშებორკილი. ოპერატორის ტრადიციულ როლზე ფოკუსირებისა და i-mode-ის პროექტისთვის დიდი გამტარობის მქონე, მაღალსიჩქარიანი ქსელის მომსახურების პარალელურად, კომპანია თავისი შეთავაზების სხვა საკვანძო ელემენტების განვითარებასაც ცდილობდა და, ამ მიზნით, პარტნიორულ ურთიერთობას ამყარებდა მობილური ტელეფონების მწარმოებლებსა და საინფორმაციო პროვაიდერებთან.

ურთიერთმოგებიანი პარტნიორული ქსელის შექმნით, NTT DoCoMo-მ მთელი ძალისხმევა სტრატეგიული ფასით განპირობებული მიზნობრივი თვითღირებულების შენარჩუნებისკენ მიმართა. პარტნიორული ქსელი მრავალ მონაწილეს მოიცავს და სხვადასხვა განზომილება აქვს, მაგრამ ამ შემთხვევაში ხაზი უნდა გაესვას რამდენიმე ასპექტს. ჯერ ერთი, NTT DoCoMo უზიარებდა თავის ნოუ-ჰაუსსა და ტექნოლოგიებს მობილური ტელეფონების მწარმოებელ პარტნიორებს, რომ მათ კონკურენტების უკან ჩამოტოვებაში დახმარებოდა. და მეორე — კომპანია მართავარი პორტალის როლი შეასრულა უკაბელო კავშირგაბმულობის ქსელში, როდესაც i-mode-ის მენიუში საიტების სიის გაფართოება თუ განახლება დაიწყო და ამავდროულად საინფორმაციო ბაზის ახალ პროვაიდერთა მიზიდვა — რათა ამ უკანასკნელთ თავიანთი ვებგვერდები i-mode-ის მენიუში ჩაერთოთ და ისეთი საინფორმაციო ბაზა შეექმნათ, რომელიც სამომხმარებლო ინფორმაციის მიმოძინების მკვეთრ ზრდას შეუწყობდა ხელს. მაგალითად, მცირე საკომისიოს სანაცვლოდ საბილინგო სისტემის შეთავაზებით, კომპანია საშუალება მისცა საინფორმაციო ბაზის პროვაიდერებს, აღარ დაეხარჯათ სახს-

რები გადახდის სისტემის შექმნაზე. ამის სანაცვლოდ, DoCoMo-მ მოგების მზარდ შემოდინებას მიაღწია.


თუმცა ამაზე უფრო მნიშვნელოვანი ისაა, რომ საიტების შესაქმნელად i-mode-მა WAP-სტანდარტის ენა WML-ის (Wireless Markup Language) ნაცვლად გამოიყენა c-HTML-ი, რომელიც იაპონიაში პროგრამირების ფართოდ გავრცელებულ ენას წარმოადგენდა. ამან i-mode-ის ტექნოლოგია კიდევ უფრო მიმზიდველი გახადა საინფორმაციო ბაზის პროვაიდერთათვის, რადგან ინტერნეტისთვის შექმნილი ვებგვერდების i-mode-ის ვებგვერდებად c-HTML-ის ენაზე კონვერტირებისთვის საიტების მწარმოებლებს აღარ სჭირდებოდათ ახალი ენის სწავლა და დამატებითი ხარჯების განევა. გარდა ამისა, NTT DoCoMo თავისი პროდუქტის შემუშავების საერთო ხარჯების შემცირებისა და მისი ეფექტიანად დანერგვისთვის საჭირო დროის შესამცირებლად თანამშრომლობაზე შეუთანხმდა ისეთ წამყვან უცხოელ პარტნიორს, როგორცაა Microsoft-ი.

i-mode-ის სტრატეგიის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტი თავად პროექტის რეალიზების მეთოდი იყო. მასზე სამუშაოდ შეიქმნა სპეციალური ჯგუფი, რომელსაც მკაფიო მითითებები ჰქონდა მიღებული და საკმარისი ავტონომიითაც იყო აღჭურვილი. ჯგუფის ხელმძღვანელმა პირადად შეარჩია გუნდის წევრთა უმეტესობა და ჩართო ისინი მონაცემთა მობილური გაცვლის ახალი ბაზრის შექმნასთან დაკავშირებულ დისკუსიაში, რითაც მნიშვნელოვნად გაზარდა მათი მოტივაცია და პროექტისადმი ინტერესი. ამის წყალობით შეიქმნა i-mode-ის იდეის მიღებისა და გაზიარებისთვის ხელსაყრელი კორპორაციული გარემო. გარდა ამისა, დიდი წვლილი შეიტანა წარმატებაში NTT DoCoMo-ს მიერ პარტნიორებთან წამოწყებულმა ურთიერთხელსაყრელმა თანამშრომლობამ და იაპონიის მოსახლეობის დიდი ნაწილის მზადყოფნამ, ესარგებლა მონაცემთა ბაზების სერვისებით.

როგორც დიაგრამა 6-7 გვიჩვენებს, i-mode-ის სერვისებმა *ლოინდექსის* ოთხივე კრიტერიუმი დააკმაყოფილა და, შესაბამისად, მოიპოვა კიდევ უზარმაზარი წარმატება.

ლოინდექსის გამოყენებით შემონმების შემდეგ კომპანიას შეუძლია, ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის შექმნიდან მის განხორციელებაზე გადავიდეს. აქ მთავარი საკითხავი ისაა, რა უნდა გაკეთდეს იმისათვის, რომ მოსალოდნელი საყოველთაო ძვრებისა და წარსულ გამოცდილებაზე უარის თქმის მიუხედავად, ამ პროცესში მთელი ორგანიზაცია ჩაერთოს. ამ კითხვას მივყავართ წიგნის მეორე ნაწილში განხილულ საკითხთან და ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის მეხუთე პრინციპთან: ძირითადი ორგანიზაციული დაბრკოლებების გადალახვასთან. მომდევნო თავში სწორედ ხსენებულ თემას შევხებით.

ნაწილი მესამე



ლურჯი ოკეანის
სტრატეგიის
განხორციელება

ძირითადი ორგანიზაციული დაბრკოლებების გადალახვა

ლურჯი ოკეანის სტრატეგიისა და მოგებიანი ბიზნესმოდელის შემუშავების შემდეგ კომპანია მათ განხორციელებას უნდა შეუდგეს. რასაკვირველია, ნებისმიერი სტრატეგიის ხორცშესხმას თავისი სირთულეები ახლავს. კომპანიებიც და ცალკეული პირებიც უამრავი დაბრკოლების წინაშე აღმოჩნდებიან ხოლმე, როდესაც განსჯიდან მოქმედებაზე გადადიან — მნიშვნელობა არა აქვს, ლურჯ ოკეანეში იმყოფებიან ისინი, თუ — წითელში. წითელი ოკეანის სტრატეგიისგან განსხვავებით, ლურჯ ოკეანეში გადასვლა სტატუს კვოს სერიოზულ დარღვევას გულისხმობს. ეს სტრატეგია ეფუძნება ფასეულობის მრუდების კონვერგენციიდან დივერგენციაზე გადასვლას შემცირებული ხარჯებით. სწორედ ამიტომაც მისი განხორციელება ასეთი ძნელი.

კომპანიების მენეჯერებმაც დაგვიდასტურეს, რომ ეს უაღრესად რთული გამოცდაა. მათ ოთხი დაბრკოლების გადალახვა უნევთ. პირველია ის შინაგანი დისონანსი, რომელსაც ფირმის თანამშრომლები განიცდიან. დიდი ძალისხმევა სჭირდება მათ „გამოღვიძებასა“ და სტრატეგიული ცვლილებების აუცილებლობაში დარწმუნებას. მიუხედავად იმისა, რომ წითელი ოკეანეები ვერასოდეს მიიყვანენ კომპანიას მოგებიან ზრდამდე, მათ წიაღში მყოფი ადამიანები თავს მაინც უფრო მშვიდად გრძნობენ. მათთვის გაუგებარია, თუკი ორგანიზაციას აქამდე კარგად მისდითა საქმე, რატომ უნდა აიტკივონ აუტიკვარი თავი?

მეორე დაბრკოლებაა შეზღუდული რესურსები. ითვლება, რომ რაც უფრო რადიკალურია ორგანიზაციის მიერ დაგეგმილი სტრა-

ტეგეული ცვლილებები, მით მეტი რესურსი სჭირდება მათ განხორციელებას. მაგრამ ჩვენ მიერ გამოკვლეულ მრავალ კომპანიაში ასეთ დროს რესურსების მოხმარება კი არ იზრდებოდა, პირიქით — მცირდებოდა კიდევ.

მესამე დაბრკოლება მოტივაციაა. რა სტიმულით უნდა ვუბიძგოთ ძირითად მოთამაშეებს, შექმნილი მდგომარეობიდან თავის დასაღწევად სწრაფად და მიზანმიმართულად მოქმედებისკენ? ამას შეიძლება წლები დასჭირდეს, მენეჯერებს კი ამდენი დრო არა აქვთ.

ბოლო დაბრკოლება პოლიტიკური ინტრიგებია. როგორც ერთმა მენეჯერმა გვითხრა, ჩვენს ორგანიზაციაში მანამ დაგაგდებენ, სანამ რაიმეს სათქმელად წამოგდებიო.

მართალია, თითოეულ კონკრეტულ შემთხვევაში ამ დაბრკოლებებს სირთულის სხვადასხვა ხარისხი აქვს, — ზოგი კომპანია კი მხოლოდ ორიოდ მათგანს აწყდება — მაგრამ ამ პრობლემების დაძლევის უნარის ფლობა სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული რისკის თავიდან ასარიდებლად. ამას მივყავართ ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის მეხუთე პრინციპთან. ესაა ორგანიზაციული ბარიერების იმგვარად დაძლევა, რომ ამ პროცესში ლურჯი ოკეანის სტრატეგიაც ხორციელდებოდეს.

ამის ეფექტიანად მისაღწევად, კომპანიამ უარი უნდა თქვას ცვლილებებთან დაკავშირებულ ტრადიციულ ხედვაზე. დამკვიდრებული თვალსაზრისით, რაც უფრო მკვეთრია ცვლილება, მით უფრო მეტი დრო და რესურსები ესაჭიროება შედეგის მიღწევას. ჩვენ კი ავდგებით და ეგრეთ ნოდებული გარდატეხის მომენტის ლიდერობის მიდგომის გამოყენებით თავდაყირა დავაყენებთ ამ მოსაზრებას. გარდატეხის მომენტის ლიდერობა საშუალებას მოგცემთ, სწრაფად და დიდი დანახარჯების გარეშე დააღწიოთ თავი ზემოთ ხსენებულ ოთხ დაბრკოლებას და ამავდროულად მოიპოვოთ თანამშრომელთა თანადგომა დამკვიდრებული წესრიგის რღვევის პროცესში.

გარდატეხის მომენტის ლიდერობა მოქმედებაში

მაგალითისთვის ავიღოთ ნიუ-იორკის პოლიციის განყოფილება (New York Police Department - NYPD), რომელმაც 90-იან წლებში ლურჯი ოკეანის სტრატეგია საზოგადოებრივ სექტორში განახორციელა. 1994 წელს ნიუ-იორკის პოლიციის კომისრად დანიშნული ბილ ბრეტონი ისეთი არასახარბიელო მდგომარეობის პირისპირ აღმოჩნდა,

როგორც მანამდე არავის ენახა. 90-იანი წლების დასაწყისში მთელი ქალაქი ანარქიისკენ მიექანებოდა. მკვლევრობების რიცხვს ყველა რეკორდი ჰქონდა მოხსნილი. გაზეთები აჭრელებული იყო ხულიგნობის ფაქტების, მაფიის თავდასხმებისა და შეიარაღებული ძარცვების შესახებ ცნობებით. ნიუიორკელები ალყაში იყვნენ მოქცეული, ბრეტონის ბიუჯეტი კი გაყინული იყო. მეტიც, მრავალი სოციოლოგის დასკვნით, დამნაშავეობის 30-წლიანი უწყვეტი ზრდის შემდეგ კრიმინალურ ელემენტებთან მხოლოდ პოლიციის ძალებით გამკლავება ვეღარ მოხერხდებოდა. ნიუ-იორკის სასონარკვეთილი მოსახლეობა შველას ითხოვდა. ქალაქის ოცდათექვსმეტი ათასი პოლიციელი კი ამ დროს სრულიად დემორალიზებული იყო მიზერული ხელფასის, მუშაობის სახიფათო პირობების, გრძელი სამუშაო დღისა და, პოლიციაში არსებული დანინაურების სისტემიდან გამომდინარე, კარიერული წინსვლის მცირედი პერსპექტივის გამო — რომ აღარაფერი ვთქვათ ბიუჯეტის შემცირებისა და გაცვეთილი აღჭურვილობის დამთრგუნველ ზემოქმედებაზე.

ამ ყველაფერს ბიზნესის ენაზე თუ ვთარგმნით, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ NYPD-ი წარმოადგენდა ორგანიზაციას, რომელიც მუდამ სახსრების უკმარისობას განიცდიდა და რომლის მათხოვრული ხელფასის მქონე ოცდათექვსმეტი ათასი თანამშრომელი შეგუებული იყო შექმნილ მდგომარეობას და ყოველგვარი მოტივაციის გარეშე მუშაობდა; მისი უკმაყოფილო კლიენტთა ბაზა ნიუ-იორკის ყველა მცხოვრებს აერთიანებდა; მისი მუშაობის მაჩვენებლები კი გამუდმებით უარესდებოდა, რასაც ქალაქში დამნაშავეობის, შიშისა და უნესრიგობის ყოველდღიური მატებაც ადასტურებდა. ამ სურათს ბოლო შტრიხებით უწყებათაშორისი ქიშპობა და პოლიტიკა აგვირგვინებდა. ერთი სიტყვით, NYPD-ის სათავეში ჩადგომა და სტრატეგიული კურსის შეცვლაზე მუშაობის წამოწყება ორგანიზაციების ხელმძღვანელთა უმეტესობისთვის კომპარის ტოლფასი იყო. კონკურენტები კი — ანუ დამნაშავეები — სულ უფრო ძლიერდებოდნენ და მრავლდებოდნენ.

ამის მიუხედავად, სულ რაღაც ორ წელიწადში, თანაც ბიუჯეტის გაზრდის გარეშე, ბრეტონმა ნიუ-იორკი ყველაზე უსაფრთხო ადგილად აქცია შეერთებული შტატების მსხვილ ქალაქებს შორის. მან ლურჯი ოკეანის პოლიციური სტრატეგიის დახმარებით წარმატებით გააღწია წითელი ოკეანიდან და ძირეულად შეცვალა საზოგადოების წარმოდგენა სამართალდამცავთა შესახებ. 1994-1996 წლებში ორგანიზაციის „მოგება“ მკვეთრად გაიზარდა: სისხლის სამართლის მძიმე დანაშაულთა რაოდენობა 39%-ით, მკვლევრობების — 50%-ით, ქურდობებისა კი 35%-ით შემცირდა. მოგებული დარჩნენ „კლიენტებიც“: გელაპის ინსტიტუტის მიერ ჩატარებული სოციოლოგიური კვლევის

ტეგიული ცვლილებები, მით მეტი რესურსი სჭირდება მათ განხორციელებას. მაგრამ ჩვენ მიერ გამოკვლეულ მრავალ კომპანიაში ასეთ დროს რესურსების მოხმარება კი არ იზრდებოდა, პირიქით — მცირდებოდა კიდევ.

მესამე დაბრკოლება მოტივაციაა. რა სტიმულით უნდა ვუბიძგოთ ძირითად მოთამაშეებს, შექმნილი მდგომარეობიდან თავის დასაღწევად სწრაფად და მიზანმიმართულად მოქმედებისკენ? ამას შეიძლება წლები დასჭირდეს, მენეჯერებს კი ამდენი დრო არა აქვთ.

ბოლო დაბრკოლება პოლიტიკური ინტრიგებია. როგორც ერთმა მენეჯერმა გვითხრა, ჩვენს ორგანიზაციაში მანამ დაგადგებენ, სანამ რაიმეს სათქმელად წამოდგებიო.

მართალია, თითოეულ კონკრეტულ შემთხვევაში ამ დაბრკოლებებს სირთულის სხვადასხვა ხარისხი აქვს, — ზოგი კომპანია კი მხოლოდ ორიოდ მათგანს აწყდება — მაგრამ ამ პრობლემების დაძლევის უნარის ფლობა სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული რისკის თავიდან ასარიდებლად. ამას მივყავართ ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის მეხუთე პრინციპთან. ესაა ორგანიზაციული ბარიერების იმგვარად დაძლევა, რომ ამ პროცესში ლურჯი ოკეანის სტრატეგიაც ხორციელდებოდეს.

ამის ეფექტიანად მისაღწევად, კომპანიამ უარი უნდა თქვას ცვლილებებთან დაკავშირებულ ტრადიციულ ხედვაზე. დამკვიდრებული თვალსაზრისით, რაც უფრო მკვეთრია ცვლილება, მით უფრო მეტი დრო და რესურსები ესაჭიროება შედეგის მიღწევას. ჩვენ კი ავდგებით და ეგრეთ წოდებული გარდატეხის მომენტის ლიდერობის მიდგომის გამოყენებით თავდაყირა დავაყენებთ ამ მოსაზრებას. გარდატეხის მომენტის ლიდერობა საშუალებას მოგცემთ, სწრაფად და დიდი დანახარჯების გარეშე დააღწიოთ თავი ზემოთ ხსენებულ ოთხ დაბრკოლებას და ამავდროულად მოიპოვოთ თანამშრომელთა თანადგომა დამკვიდრებული წესრიგის რღვევის პროცესში.

გარდატეხის მომენტის ლიდერობა მოქმედებაში

მაგალითისთვის ავიღოთ ნიუ-იორკის პოლიციის განყოფილება (New York Police Department - NYPD), რომელმაც 90-იან წლებში ლურჯი ოკეანის სტრატეგია საზოგადოებრივ სექტორში განახორციელა. 1994 წელს ნიუ-იორკის პოლიციის კომისრად დანიშნული ბილ ბრეტონი ისეთი არასახარბიელო მდგომარეობის პირისპირ აღმოჩნდა,

როგორც მანამდე არავის ენახა. 90-იანი წლების დასაწყისში მთელი ქალაქი ანარქიისკენ მიექანებოდა. მკვლევლობების რიცხვს ყველა რეკორდი ჰქონდა მოხსნილი. გაზეთები აჭრელებული იყო ხულიგნობის ფაქტების, მაფიის თავდასხმებისა და შეიარაღებული ძარცვების შესახებ ცნობებით. ნიუიორკელები ალყაში იყვნენ მოქცეული, ბრეტონის ბიუჯეტი კი გაყინული იყო. მეტიც, მრავალი სოციოლოგის დასკვნით, დამნაშავეობის 30-წლიანი უწყვეტი ზრდის შემდეგ კრიმინალურ ელემენტებთან მხოლოდ პოლიციის ძალებით გამკლავება ვეღარ მოხერხდებოდა. ნიუ-იორკის სასონარკვეთილი მოსახლეობა შველას ითხოვდა. ქალაქის ოცდათექვსმეტი ათასი პოლიციელი კი ამ დროს სრულიად დემორალიზებული იყო მიზერული ხელფასის, მუშაობის სახიფათო პირობების, გრძელი სამუშაო დღისა და, პოლიციაში არსებული დანაშაულების სისტემიდან გამომდინარე, კარიერული წინსვლის მცირედი პერსპექტივის გამო — რომ აღარაფერი ვთქვათ ბიუჯეტის შემცირებისა და გაცვეთილი აღჭურვილობის დამთრგუნველ ზემოქმედებაზე.

ამ ყველაფერს ბიზნესის ენაზე თუ ვთარგმნით, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ NYPD-ი წარმოადგენდა ორგანიზაციას, რომელიც მუდამ სახსრების უკმარისობას განიცდიდა და რომლის მათხოვრული ხელფასის მქონე ოცდათექვსმეტი ათასი თანამშრომელი შეგუებული იყო შექმნილ მდგომარეობას და ყოველგვარი მოტივაციის გარეშე მუშაობდა; მისი უკმაყოფილო კლიენტთა ბაზა ნიუ-იორკის ყველა მცხოვრებს აერთიანებდა; მისი მუშაობის მაჩვენებლები კი გამუდმებით უარესდებოდა, რასაც ქალაქში დამნაშავეობის, შიშისა და უნესრიგობის ყოველდღიური მატებაც ადასტურებდა. ამ სურათს ბოლო შტრიხებით უწყებათაშორისი ქიშპობა და პოლიტიკა აგვირგვინებდა. ერთი სიტყვით, NYPD-ის სათავეში ჩადგომა და სტრატეგიული კურსის შეცვლაზე მუშაობის წამოწყება ორგანიზაციების ხელმძღვანელთა უმეტესობისთვის კომპარის ტოლფასი იყო. კონკურენტები კი — ანუ დამნაშავეები — სულ უფრო ძლიერდებოდნენ და მრავლდებოდნენ.

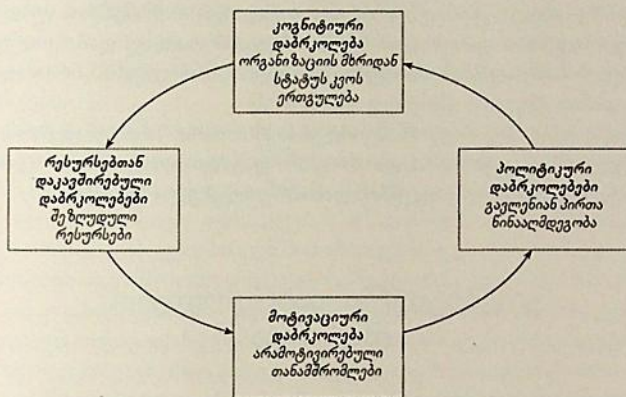
ამის მიუხედავად, სულ რაღაც ორ წელიწადში, თანაც ბიუჯეტის გაზრდის გარეშე, ბრეტონმა ნიუ-იორკი ყველაზე უსაფრთხო ადგილად აქცია შეერთებული შტატების მსხვილ ქალაქებს შორის. მან ლურჯი ოკეანის პოლიციური სტრატეგიის დახმარებით წარმატებით გააღწია წითელი ოკეანიდან და ძირეულად შეცვალა საზოგადოების წარმოდგენა სამართალდამცავთა შესახებ. 1994-1996 წლებში ორგანიზაციის „მოგება“ მკვეთრად გაიზარდა: სისხლის სამართლის მძიმე დანაშაულთა რაოდენობა 39%-ით, მკვლევლობების — 50%-ით, ქურდობებისა კი 35%-ით შემცირდა. მოგებული დარჩნენ „კლიენტებიც“: გელაპის ინსტიტუტის მიერ ჩატარებული სოციოლოგიური კვლევის

თანახმად, ქალაქის მცხოვრებთა შორის პოლიციის მიმართ ნდობის მაჩვენებელმა 37%-დან 73%-მდე აინია. მოიგეს თანამშრომლებმაც: შიდა გამოკითხვამ ცხადყო, რომ სამართალდამცავთა უმეტესობა ძალიან კმაყოფილი იყო თავისი სამსახურით. ერთმა პოლიციელმა ბრეტონზე ისიც თქვა — მისი გულისთვის ჯოჯოხეთს მოვივლით და უკანაც დავბრუნდებითო. ყველაზე შთამბეჭდავი კი ალბათ ის იყო, რომ ამ ცვლილებებმა ლიდერის ნასვლის შემდეგაც განაგრძო ნაყოფის გამოღება — დამნაშავეობის მაჩვენებელმა მისი გადადგომის შემდეგაც განაგრძო ვარდნა და, რაც მთავარია, ფუნდამენტურად შეიცვალა ნიუ-იორკის პოლიციის ორგანიზაციული კულტურა და სტრატეგია. მიუხედავად იმისა, რომ უკანასკნელ წლებში ეკოლოგიური და პოლიტიკური ვითარება მკვეთრად შეიცვალა და NYPD-ი დღეს სულ სხვაგვარი პრობლემების წინაშე დგას, 2014 წელს ბილ ბრეტონი ხელახლა დაინიშნა ნიუ-იორკის პოლიციის კომისრად.

სტატუს კვოს მსხვერვის პროცესში ცოტა კორპორაციული ლიდერი თუ აღმოჩენილა ისეთი სირთულეების პირისპირ, როგორების დაძლევა მაც ბრეტონს მოუწია. კიდევ უფრო ცოტანი არიან ისეთი ხელმძღვანელები, რომლებმაც მსგავს ორგანიზაციულ პირობებში ასე მკვეთრად გაზარდეს მუშაობის ხარისხი. ჯეკ უელჩსაც კი ათი წელი და ათობით მილიონი დოლარი დასჭირდა რესტრუქტურისა და ტრენინგებისთვის, რომ კომპანია GE-ის რეორგანიზება განეხორციელებინა. მეტიც, ექსპერტთა პროგნოზების მიუხედავად, ბრეტონმა უმოკლეს ვადაში, უმცირესი რესურსებით მიაღწია შთამბეჭდავ შედეგებს, მკვეთრად ასწია თანამშრომელთა მორალური სულისკვეთება და ყველა დაინტერესებულ მხარეს მოგება მოუტანა. საგულისხმოა ისიც, რომ ეს ბრეტონის მიერ განხორციელებული პირველი კი არა, მეხუთე რეორგანიზაცია იყო... და ყველამ წარმატებით ჩაიარა იმ ოთხი დაბრკოლების მიუხედავად, რომლებიც, როგორც მენეჯერები ირწმუნებიან, ძალიან უშლის ხელს ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის რეალიზებას. ამ დაბრკოლებებს განეკუთვნება: თანამშრომელთა მხრიდან რადიკალური ცვლილებების აუცილებლობის გაუზიარებლობა; რესურსების შეზღუდულობა (რაც პრაქტიკულად ყველა კომპანიას ახასიათებს); პერსონალის დემორალიზაციის გამოძნევი არასაკმარისი მოტივაცია; და პოლიტიკური ინტრიგები, რის შედეგადაც მკვეთრად იზრდება ცვლილებების მიმართ გარე თუ შიდა წინააღმდეგობა (დიაგრამა 7-1).

დიაგრამა 7-1

სტრატეგიის განხორციელების ოთხი ორგანიზაციული დაბრკოლება



ძირითადი ბერკეტი:
არათანაშეზომილი ზეგავლენის
ფაქტორები

გარდატეხის მომენტის ლიდერობის არსი დიფუზია კი არა, კონცენტრირებაა. ის ემყარება იშვიათად გამოყენებულ კორპორაციულ რეალობას, რომ ყველა ორგანიზაციაში არსებობენ საქმისა და მოქმედების ადამიანები, რომლებიც არათანაშეზომილ ზეგავლენას ახდენენ მუშაობის ეფექტიანობაზე. შესაბამისად, ტრადიციული თვალსაზრისის მიუხედავად, დიდი დაბრკოლების დასაძლევად სულაც არაა საჭირო ასეთივე დიდი უკუქმედების ორგანიზება — სადაც შედეგი დროისა და რესურსების პროპორციულად ინვესტირებით მიიღწევა. ამის ნაცვლად, აქ საქმე გვაქვს რესურსების კონსერვაციასა და დროის შეკვეცასთან, რისთვისაც უნდა მოხდეს ხელთ არსებული არათანაშეზომილი ზემოქმედების ორგანიზაციული ფაქტორების გამოვლენა და გამოყენება.

გარდატეხის მომენტის ლიდერები სვამენ და პასუხს სცემენ რამდენიმე კითხვას: რა ფაქტორები ან ქმედებები ახდენენ არათანაშეზომილ პოზიტიურ ზეგავლენას სტატუს კვოზე? ან თითოეული დახარ-

ჯული დოლარიდან მაქსიმალური უკუგების მიღებაზე? ან ძირითად მოთამაშეთა წინსვლის სტიმულირებაზე? ანდა იმ პოლიტიკური დაბრკოლებების დაძლევაზე, რომლებიც საუკეთესო სტრატეგიებსაც კი საფრთხეს უქმნიან? არათანაშეზომილი ზეგავლენის ფაქტორებზე სრული კონცენტრირება გარდატეხის მომენტის ლიდერს ლურჯი ოკეანის დანერგვის ხელშემშლელი ოთხივე დაბრკოლების დაძლევის საშუალებას მისცემს. ის ამგვარ ბარიერებს სწრაფად და დიდი დანახარჯების გარეშე გადალახავს.

მოდი, ვნახოთ, როგორ შეიძლება ვმართოთ არათანაშეზომილი ზეგავლენის ფაქტორები და როგორ დავძლიოთ ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის განხორციელების დამაბრკოლებელი ზღუდეები.

კოგნიტიური დაბრკოლების დაძლევა

ძალიან ხშირად, კურსის ცვლისა და კორპორაციული ტრანსფორმაციისას, მთავარ სირთულეს წარმოადგენს სტრატეგიის გარდაქმნის აუცილებლობაში ადამიანთა დარწმუნება და ამ გარდაქმნის აუცილებლობის ახსნა. კომპანიების ხელმძღვანელთა უმრავლესობა ცვლილებების მიზეზების განმარტებისას იწყებს ციფრების დემონსტრირებას და იმის მტკიცებას, რომ კომპანიამ უფრო მასშტაბური ამოცანები უნდა დაისახოს: „ორი ალტერნატივა გვაქვს — ან უნდა შევასრულოთ, ან გადაჭარბებით უნდა შევასრულოთ დასახული ამოცანა“.

თუმცა ყველას კარგად მოგვეხსენება, რომ ციფრებით მანიპულირებაც შეიძლება. მიზნობრივ მაჩვენებელთა მნიშვნელობის გაზრდის მოთხოვნით, ხელმძღვანელმა შეიძლება რესურსების ბოროტად გამოყენების ფაქტების პროვოცირება მოახდინოს ბიუჯეტირების პროცესში. ეს კი, თავის მხრივ, მტრული დამოკიდებულებისა და ეჭვის საფუძველს ქმნის ორგანიზაციის სხვადასხვა განყოფილებაში. არასასურველი შედეგი ციფრებმა შეიძლება გაუყალბებლობის შემთხვევაშიც გამოიღოს. მაგალითად, გამყიდველები, რომლებიც საკომისიოს იღებენ გაყიდვებიდან, იშვიათად აქცევენ ყურადღებას მათ მიერ შესრულებულ გარიგებათა ხარჯებს.

მეტიც, ციფრების სახით წარმოდგენილი იდეა იშვიათად ახდენს შთაბეჭდილებას — ადამიანებს ეჩვენებათ, რომ ცვლილებების მიზეზები აბსტრაქტულია და არანაირი კავშირი არა აქვს ფრონტის წინა ხაზზე მომუშავე მენეჯერთა საქმიანობასთან — არადა, პირველ

რიგში, სწორედ მათი თანადგომა უნდა მოიპოვოს ორგანიზაციის ხელმძღვანელმა. კარგად მომუშავე ქვედანაყოფების მენეჯერებს მიაჩნიათ, რომ კრიტიკა მათ არ ეხება და ეს ყველაფერი უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელთა პრობლემაა. ცუდად მომუშავე განყოფილებების მენეჯერები კი ფიქრობენ, რომ მათ მიკროსკოპით ათვალეირებენ — ის კი, ვინც გარანტირებულ დასაქმებაზე ფიქრობს, კომპანიის პრობლემებზე ფიქრის ნაცვლად, ახალი სამუშაოს ძებნას დაიწყებს.

გარდატეხის მომენტის ლიდერობა ცვლილებების აუცილებლობაში თანამშრომელთა დასარწმუნებლად ციფრებს არ ეყრდნობა. ამ დაბრკოლების დასაძლევად ბრეტონის მსგავსი გარდატეხის მომენტის ლიდერები მთელ ყურადღებას არათანაშეზომილი ზეგავლენის ფაქტორების გამოყენებისკენ მიმართავენ: საკუთარ თავზე გამოაცდევინებენ თანამშრომლებს სასტიკ რეალობას. ნეიროფიზიოლოგიისა და კოგნიტიური ფსიქოლოგიის სფეროში ჩატარებული კვლევები თვალნათლივ გვიჩვენებს, რომ ადამიანები ყველაზე ეფექტიანად იმაზე რეაგირებენ, რაც თავად იხილეს და გამოსცადეს: „ნახო — ნიშნავს ირწმუნო“. როცა ამა თუ იმ გამოცდილებას ვიძენთ, დადებითი სტიმულები განამტკიცებენ, უარყოფითი სტიმულები კი პირიქით, ძირეულად ცვლიან ქცევასაც და საქმისადმი დამოკიდებულებასაც. ანუ, მარტივად რომ ვთქვათ, თუ ბავშვი თითს მურაბაში ჩაყოფს და გაილოკავს, რაც უფრო გემრიელი აღმოჩნდება მურაბა, მით უფრო ხშირად გაიმეორებს იგი ამ მოქმედებას. ამ ქცევის გასამტკიცებლად მას მშობლების რჩევა სულაც არ დასჭირდება. და პირიქით, ცხელ ქურას თუ მიადებს ხელს, ის მეტი აღარასოდეს გაიმეორებს ამ ექსპერიმენტს. ნეგატიური გამოცდილების მიღების შემდეგ ბავშვები საკუთარი ნებით იცვლიან ქცევას და მშობელთა დარიგება ამისათვის არ სჭირდებათ.² მეორე მხრივ, თუკი გამოცდილების მიღებისას ადამიანმა არ შეიგრძნო და პირადად არ გამოსცადა საკუთარი ქმედებების უშუალო შედეგი — და ამის ნაცვლად, ვთქვათ, მხოლოდ აბსტრაქტული ციფრები იხილა, ასეთი გამოცდილება მასზე არანაირ ზეგავლენას არ მოახდენს და ადვილად მიეცემა დავინწყებას.³

გარდატეხის მომენტის ლიდერობაც სწორედ ამას ეყრდნობა. მისი ამოცანაა, სწრაფად დააყენოს ადამიანი ისეთ ჭკუაზე, რომ მან საკუთარი ნებით განახორციელოს ცვლილებები. ამიტომაც კოგნიტიური დაბრკოლებების დაძლევისას მხოლოდ ციფრების ზემოქმედების იმედად ყოფნის ნაცვლად, გარდატეხის მომენტის ლიდერები ადამიანებს ცვლილებების აუცილებლობას აგრძნობინებენ და ამისათვის ქვემოთ აღწერილ ორ საშუალებას იყენებენ.

უკმაყოფილო კლიენტებთან შეხვედრა

კოგნიტიური ბარიერების დასაძლევად არა მხოლოდ უნდა გამოიყვანოთ მენეჯერები ოფისებიდან და მისცეთ სამუშაო პროცესის ყველა ნაკლის დანახვის საშუალება, არამედ, ამ ყველაფერთან ერთად, მათ უკმაყოფილო კლიენტების აზრიც უნდა მოასმენინოთ. ნუ ენდობით ბაზრის კვლევებს. რამდენად ხშირად აკვირდება თქვენი კომპანიის ხელმძღვანელობა ბაზარზე მიმდინარე მოვლენებს და რამდენად ხშირად ისმენს უკმაყოფილო კლიენტების საჩივრებს? გიფიქრიათ თუ არა ოდესმე, რატომ არ შეესაბამება გაყიდვების მაჩვენებელი პროდუქტთან დაკავშირებულ თქვენს მოლოდინს? ანუ, მარტივად რომ ვთქვათ, უკმაყოფილო კლიენტებთან უშუალო შეხვედრასა და გასაუბრებას ბაზრის ვერანაირი კვლევა ვერ შეცვლის.

70-იანი წლების ბოლოს ბოსტონის პოლიციის მეოთხე განყოფილება, რომლის უბანშიც სიმფონიური მუსიკის დარბაზი (Symphony Hall), ქრისტიანული მეცნიერების დედაეკლესია (Christian Science Mother Church) და სხვა კულტურული დაწესებულებები მდებარეობდა, დამანაშავეობასთან დაკავშირებულ სერიოზულ სირთულეებს განიცდიდა. რაიონის ბინადრები მუდმივ შიშში ცხოვრობდნენ: ბევრი მათგანი ყიდდა სახლს და სხვაგან გადადიოდა, რაც კიდევ უფრო ამძიმებდა მდგომარეობას. თუმცა მოსახლეობის მასობრივი გადინების მიუხედავად, პოლიცია, რომელსაც ბრეტონი ხელმძღვანელობდა, თავის მუშაობას დადებითად აფასებდა. მუშაობის ეფექტიანობის მაჩვენებლები, რასაც პოლიციელები საკუთარი მუშაობის სხვა განყოფილებების მუშაობასთან შესადარებლად იყენებდნენ, დამაკმაყოფილებელი იყო: სამამველო სამსახურში შემოსული ზარების რაოდენობა იკლებდა, მძიმე დანაშაულის გამო დაპატიმრებების რიცხვი კი იზრდებოდა. ამ პარადოქსში გასარკვევად, ბრეტონმა ქალაქის მუნიციპალიტეტში რაიონის მოსახლეობისა და პოლიციელთა შეხვედრა მოაწყო.

შეუსაბამობის მიზეზის გარკვევას დიდი დრო არ დასჭირვებია. მიუხედავად იმისა, რომ პოლიციელები ძალიან ამაყოფინებდნენ სწრაფი რეაგირებისა და მძიმე დანაშაულთა გახსნის მაღალი მაჩვენებლით, მათ დამსახურებებს მოქალაქეები ვერ ამჩნევდნენ და არ აფასებდნენ. მძიმე დანაშაულების ცოტას თუ ეშინოდა. უბნის მოსახლეობას მათხოვრები, მეძავები, გრაფიტი და სხვა მცირე გამაღიზიანებლები უფრო აწუხებდნენ.

მოქალაქეებთან შეხვედრის შედეგად, პოლიციამ სრულად გადახედა საკუთარ პრიორიტეტებს და კონცენტრირება ლურჯი ოკეანის სტრატეგიაზე მოახდინა, რომელსაც პირობითად „ჩამსხვრეული ფანჯრები“ ეწოდა.⁴ ამის შემდეგ დანაშაულის მაჩვენებლებმა კვლავ იკლო და მოსახლეობამაც შვებით ამოისუნთქა.

ეყრდნობით თუ არა ციფრებს, როცა თქვენი ორგანიზაციის „გამოღვიძება“ და სტრატეგიული ცვლილებებისა თუ სტატუს კვოს მსხვრევის აუცილებლობის წინაშე დაყენება გასურთ? თუ მენეჯერებს, თანამშრომლებსა და ხელმძღვანელობას (თქვენი ჩათვლით), ურთულესი სამუშაო პრობლემების პირისპირ დადგომას აიძულებთ? ავალბებთ თუ არა მენეჯერებს, პირადად გაეცნონ ბაზარს და უკმაყოფილო კლიენტების საჩივრები მოისმინონ? თუ კითხვარებს გზავნით ბაზრის გამოაკვლევად და სხვისი თვალით ცდილობთ რეალობის დანახვას?

რესურსებთან დაკავშირებული დაბრკოლებების დაძლევა

კომპანიის თანამშრომლებთან ცვლილებების აუცილებლობის საკითხის გარკვევისა და ახალი სტრატეგიის პროექტის მეტ-ნაკლებად შეთანხმების შემდეგ ხელმძღვანელთა უმეტესობა შეზღუდული რესურსების პრობლემის წინაშე დგება. განა აქვს კომპანიას ფული საჭირო ცვლილებების განსახორციელებლად? ამ ეტაპზე რეფორმატორ-მენეჯერთა უმრავლესობა ორიდან ერთ არჩევანს აკეთებს: ან იოკებს ამბიციებს და კვლავ ყველაფრის ხალისს უკარგავს თანამშრომლებს, ანდა ბანკირებისა და აქციონერებისგან დამატებითი რესურსების მოზიდვას ცდილობს, რამაც შეიძლება ბევრი დრო წაილოს და უმთავრესი პრობლემებისგან გადაატანინოს ყურადღება ორგანიზაციას. ამით სულაც არ გვინდა იმის თქმა, რომ ეს მიდგომა უსარგებლო და უაზროა, მაგრამ დამატებითი რესურსების მიღება ხშირად ხანგრძლივი და პოლიტიკურად რთული პროცესია.

როგორ უნდა შევცვალოთ კომპანიის სტრატეგია ჩვენს ხელთ არსებული შეზღუდული რესურსებით? დამატებითი რესურსების ძებნაზე ყურადღების კონცენტრირების ნაცვლად, გარდატეხის პერიოდის ლიდერები უკვე არსებული რესურსების ფასეულობის გაზრდაზე ახდენენ ფოკუსირებას. როცა საქმე სახსრების უკმარისობას ეხება, კომპანიის მენეჯერმა შეიძლება ისარგებლოს არათანაშეზომილი ზეგავლენის სამი ფაქტორით, რომლებიც, ერთი მხრივ, გამოათავისუფლებს მნიშვნელოვან რესურსებს და, მეორე მხრივ, საგრძნობლად გაზრდის მათ ფასეულობას. ამ ფაქტორებს განეკუთვნება: ცხელი წერტილები, ცივი წერტილები და მოგებიანი გაცვლა.

ცხელი წერტილები ენოდება საქმიანობას, რომელშიც მცირე რესურსი იღება, მაგრამ რომელსაც უკუგების მაღალი პოტენციალი აქვს. ცივი წერტილები პირიქით, ესაა საქმიანობა, რომელიც დიდ რესურსს მოითხოვს, მაგრამ მუშაობის ეფექტიანობაზე სუსტად ზემოქმედებს.

ცივი და ცხელი წერტილები, როგორც წესი, ნებისმიერ ორგანიზაციაში უხვადაა. გაცელის დროს კი თქვენ გაცემთ ზედმეტ რესურსებს, რომლებიც უხვად გაქვთ ერთ განყოფილებაში, სანაცვლოდ, იღებთ სხვა განყოფილების ქარბ რესურსებს და მათით ავსებთ არსებულ დეფიციტს. კომპანია ადვილად შეძლებს რესურსების დეფიციტთან გამკლავებას, თუკი მათ სწორად გამოყენებას ისწავლის.

რა საქმიანობა გაქვთ ორგანიზაციაში ისეთი, რომელსაც ყველაზე მეტი რესურსი ესაჭიროება და რომელიც უმნიშვნელოდ ზრდის მუშაობის ეფექტიანობას? და პირიქით, რომელი საქმიანობა ზრდის მუშაობის ეფექტიანობას მინიმალური რესურსების სანაცვლოდ? კითხვის ამგვარად დასმით კომპანია სწრაფად ისწავლის მცირე უკუგების მქონე რესურსების გამოთავისუფლებას და მაქსიმალური ზემოქმედების მქონე დარგებში გადასროლას. ამ გზით ორგანიზაცია არა მხოლოდ ამცირებს ხარჯებს, არამედ მნიშვნელოვნადაც ზრდის ფასეულობას.

რესურსების ცხელ წერტილებში გადანაწილება

ნიუ-იორკის სატრანსპორტო პოლიციაში ბრეტონის წინამორბედები ირწმუნებოდნენ, რომ მეტროპოლიტენში უსაფრთხოების უზრუნველსაყოფად, თითოეულ მატარებელში პოლიციელს უნდა ემგზავრა, ყველა შესასვლელთან და გამოსასვლელთან კი პატრული უნდა მდგარიყო. ანუ, მათი თქმით, „შემოსავლის“ ზრდა (დანაშაულთა რაოდენობის შემცირებას) „ხარჯების“ (პოლიციელთა) ისეთ გაზრდას მოითხოვდა, რისი საშუალებაც იმხანად არსებული ბიუჯეტის ფარგლებში არ არსებობდა. ამგვარი მსჯელობის ლოგიკა ადვილი გასაგები იყო: ეფექტიანობის ზრდა მხოლოდ რესურსების პროპორციული ზრდის ხარჯზე მიიღწევა. ანალოგიური ლოგიკით ხელმძღვანელობს კომპანიათა უმრავლესობა, როცა საქმე მათი საქმიანობის მაჩვენებლების გაუმჯობესებას ეხება.

ბრეტონმა კი, ნიუ-იორკის სატრანსპორტო პოლიციის მთელი ისტორიის მანძილზე, არნახულად დასწია დანაშაულის, შიშისა და უნესრიგობის მაჩვენებლები და ამისათვის პოლიციელების რაოდენობა კი არ გაზარდა, არამედ ცხელ წერტილებში გაანაწილა ისინი. მის მიერ ჩატარებულმა ანალიზმა ცხადყო, რომ, მართალია, ნიუ-იორკის მეტროს სისტემა უამრავი ხაზისგან, შესასვლელისა და გამოსასვლელისგან შემდგარ ლაბირინთს წარმოადგენს, მაგრამ დანაშაულთა დიდი ნაწილი მხოლოდ რამდენიმე სადგურსა და რამდენიმე ხაზზე ხდებოდა. გარდა ამისა, ბრეტონმა გაარკვია, რომ დამნაშაევობის საერთო მაჩვენებელზე უზარმაზარი ზემოქმედების მიუხედავად, ამ ცხელ წერტილებს არასაკმარისი ყურადღება ექცეოდა მაშინ, როცა ის სადგურები და ხაზები, რომლებსაც კანონდარღვევის შესახებ პრაქტიკულად არასოდეს უცნობებიათ, იმდენივე პოლიციელით იყო

დაკომპლექტებული, რამდენითაც ყველა დანარჩენი სადგური. გამოსავალი პოლიციური ძალების გადანაწილება და, დამნაშავეობის ლიკვიდაციის მიზნით, ცხელ წერტილებზე კონცენტრირება აღმოჩნდა. ამგვარად, მიუხედავად იმისა, რომ პოლიციელთა რაოდენობა არ შეცვლილა, კანონდარღვევათა მაჩვენებელმა სწრაფად იკლო.

ზუსტად იგივე მდგომარეობა იყო ბრეტონის დანიშვნამდე ნიუ-იორკის პოლიციის ნარკოტიკებთან ბრძოლის განყოფილებაში. განყოფილება მხოლოდ სამუშაო დღეებში, 9-დან 5 საათამდე ფუნქციონირებდა და მასში პოლიციის სამმართველოს თანამშრომელთა მხოლოდ 5 პროცენტი იყო დასაქმებული. ცხელი წერტილების გამოვლენის მიზნით, ბრეტონის მოადგილემ დამნაშავეობასთან ბრძოლის დარგში, ჯექ მეიპლმა ერთ-ერთ პირველ თათბირზე ჰკითხა თანამშრომლებს: დანაშაულთა რა წილი უკავშირდებოდა, მათი აზრით, ნარკოტიკების მოხმარებას. უმეტესობამ უპასუხა, რომ ეს მაჩვენებელი 50 პროცენტი უნდა ყოფილიყო; ზოგმა ეს რიცხვი სულაც 70 პროცენტამდე გაზარდა. ყველაზე დაბალი სავარაუდო მაჩვენებელი კი 30 პროცენტი აღმოჩნდა. მაშინ მეიპლმა განაცხადა, რომ, ამ ციფრებიდან გამომდინარე, ნიუ-იორკის პოლიციის ნარკოტიკებთან ბრძოლის განყოფილება (რომელშიც თანამშრომელთა მხოლოდ 5 პროცენტი ირიცხებოდა) პერსონალის დიდ უკმარისობას განიცდიდა. მეტიც, როგორც აღმოჩნდა, ნარკოტიკებთან მებრძოლი ჯგუფების უმეტესობა ორშაბათიდან პარასკევის ჩათვლით მუშაობდა მაშინ, როცა აკრძალული ნივთიერებების უდიდესი ნაწილი სწორედ უქმე დღეებში იყიდებოდა (და ამავე დღეებში ხდებოდა მათთან დაკავშირებული დანაშაულებიც). რატომ? იმიტომ, რომ ოდითგანვე ასე იყო დაწესებული; ეს გახლდათ ერთგვარი *modus operandi*, რომელსაც ეჭვქვეშ არავინ აყენებდა. ამ ფაქტებისა და ცხელი წერტილების გამოვლენის შემდეგ უსწრაფესად იქნა მიღებული ბრეტონის წინადადება ნიუ-იორკის პოლიციის პერსონალისა და რესურსების დიდი გადანაწილების შესახებ. ბრეტონმა თანამშრომლები და რესურსები სასწრაფოდ ხსენებულ ცხელ წერტილში გადაისროლა და ნარკოტიკებთან დაკავშირებულმა დანაშაულებმაც მკვეთრად იკლო.

სად მოიძებნა ამისთვის აუცილებელი რესურსები? საქმე ისაა, რომ ბრეტონმა პარალელურად თავისი ორგანიზაციის ცივ წერტილთა ანალიზიც ჩაატარა.

რესურსების ცივი წერტილებიდან გამოთავისუფლება

ლიდერი, რესურსების გამოსათავისუფლებლად, გამუდმებით ეძებს ცივ წერტილებს. მეტროში წესრიგის დამყარებაზე მუშაობისას ბრე-

ტონმა აღმოაჩინა, რომ ნიუ-იორკის პოლიციის ერთ-ერთ ყველაზე ცივ წერტილს დამნაშავეთა სასამართლოში მიყვანა წარმოადგენდა. მცირედი კანონდარღვევის შემთხვევაშიც კი პოლიციელს საშუალოდ თექვსმეტი საათი ეხარჯებოდა ბრალდებულის ქალაქის ცენტრში, სასამართლო პროცესზე მისაყვანად. ამ დროს მას არ შეეძლო მეტროში პატრულირება და, შესაბამისად, ფასეულობის გაზრდა.

ამიტომაც ბრეტონმა ძირეულად შეცვალა მთელი სისტემა. დამნაშავეთა სასამართლოში მიყვანის ნაცვლად, მან პირიქით, პოლიციის მინიატიურულ განყოფილებებზე გადაკეთებული, მეტროს სადგურებთან მდგომი ძველი ავტობუსების მეშვეობით, დამნაშავეებთან მიიყვანა საპროცესო ცენტრები. ამგვარად, კანონდამრღვევის სასამართლოში წარსადგენად მთელი ქალაქის მოვლის ნაცვლად, პოლიციელს უბრალოდ ქუჩაში უნდა გაეყვანა და ავტობუსამდე მიჰყოლოდა დაკავებულს. ამან ბრალდების გასაფორმებლად საჭირო დრო თექვსმეტიდან ერთ საათამდე შეამცირა და მეტი დრო გამოუთავისუფლა პოლიციელებს მეტროს პატრულირებისთვის და დამნაშავეთა დასაკავებლად.

შედეგით მოგებიან გაცვლას

არსებული რესურსების განყოფილებებს შორის გადანაწილების გარდა, გარდატეხის პერიოდის ლიდერები არასაჭირო რესურსებს საჭირო რესურსებში ცვლიან. ისევ ბრეტონის მაგალითი განვიხილოთ. მათ, ვისაც ერთხელ მაინც უხელმძღვანელია საჯარო სექტორისთვის, კარგად იციან, რომ რესურსების სიმცირის გამო მისი ბიუჯეტისა და შტატის მოცულობის შესახებ ყოველთვის ცხარე კამათი მიმდინარეობს. ამიტომაც საჯარო სექტორის დაწესებულებათა ხელმძღვანელებს არ უყვართ მათ ხელთ არსებული ჭარბი რესურსების შესახებ ლაპარაკი და, მით უმეტეს, ორგანიზაციის სხვა დაწესებულებებისთვის მათით სარგებლობის უფლების მიცემა, რადგან ეს ქმნის ამ რესურსებზე კონტროლის დაკარგვის რისკს. შედეგად, ზოგი ორგანიზაცია გაძეძგილია რესურსებით, რომლებიც არაფერში სჭირდება, საჭირო რესურსები კი არ ჰყოფნის.

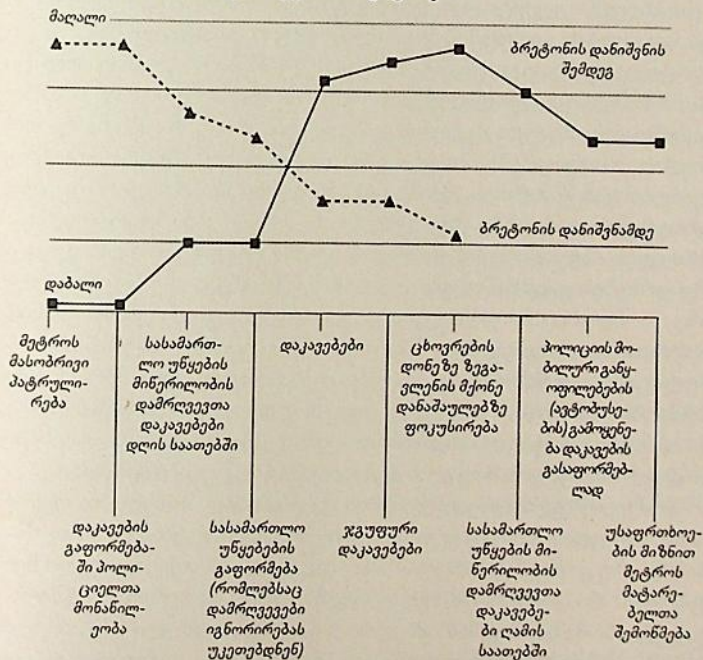
ბრეტონის ნიუ-იორკის სატრანსპორტო პოლიციის უფროსად დანიშვნის შემდეგ, გაცვლის ორგანიზებაში მთავარი როლი მისმა მთავარმა მრჩეველმა და კონსულტანტმა (ამჟამად კონექტიკუტის შტატის ქალაქ ნიუ-ჰევენის პოლიციის უფროსმა) დინ ესერმანმა შეასრულა. ესერმანმა ნახა, რომ სატრანსპორტო პოლიცია, რომელიც საოფისე ფართის მწვავე დეფიციტს განიცდიდა, საჭიროზე ბევრად მეტ არამარკირებულ ავტომობილს ფლობდა. ნიუ-იორკის პირობით ვადამდე გათავისუფლებულთა კონტროლის განყოფილებას კი პირიქით, ძა-

ლიან ესაჭიროებოდა ავტოტრანსპორტი, სამაგიეროდ, ჰქონდა ზედმეტი საოფისე ფართი. ამიტომაც ესერმანმა და ბრეტონმა ვადაძე გათავისუფლებულთა კონტროლის განყოფილებას ორივე მხარისთვის მოგებიანი გაცვლა შესთავაზეს, რასაც ეს უკანასკნელნი სიხარულით დათანხმდნენ. სანაცვლოდ, სატრანსპორტო პოლიციამ ქალაქის ცენტრში მდგომი შესანიშნავი შენობის პირველი სართული მიიღო. ამ გარიგებამ მკვეთრად გაზარდა ორგანიზაციაში ბრეტონის ავტორიტეტი, რაც შემდგომში ძალიან დაეხმარა მას ბევრად უფრო სერიოზული ცვლილებების განხორციელებაში. გარდა ამისა, პოლიტიკური გავლენის მქონე უფროსობამ მასში სირთულეების დაძლევის უნარის მქონე ადამიანი დაინახა.

დიაგრამა 7-2 გვიჩვენებს, თუ რა რადიკალურად გადაანანილა ბრეტონმა სატრანსპორტო პოლიციის რესურსები წითელი ოკენიდან გა-

დიაგრამა 7-2

სატრანსპორტო პოლიციის სტრატეგიული კანვა: როგორ გადაანანილა ბრეტონმა რესურსები



საღწევად და ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის რეალიზებისთვის. ვერტიკალური ღერძი გვიჩვენებს რესურსების განაწილების ფარდობით დონეს, ჰორიზონტალურზე კი ჩამოთვლილია სტრატეგიის ის ელემენტები, რომლებშიც ინვესტირება განხორციელდა. სატრანსპორტო პოლიციის საქმიანობის ზოგიერთი მიმართულების შემცირებით (ან სულაც გაუქმებით) და ამავდროულად სხვა მიმართულებების მნიშვნელობის გაზრდით (ან სულაც ახალი მიმართულებების შექმნით), ბრეტონმა რესურსების განაწილების საქმეში რადიკალური ცვლილებები შეიტანა.

თუკი შეკვეცის ან გაუქმებისკენ მიმართულ ნაბიჯებს ორგანიზაციის ხარჯების შემცირება მოჰყვება, ცალკეული ელემენტების გაზრდას ან ახლების შექმნას, პირიქით, დამატებითი ინვესტიციები ესაჭიროება. ამის მიუხედავად, როგორც სტრატეგიული კანვა გვიჩვენებს, რესურსების ინვესტირების საერთო დონე პრაქტიკულად არ შეცვლილა. ამასთან, მოქალაქეებისთვის შეთავაზებული ფასეულობა გაიზარდა. მეტროს ყოვლისმომცველ პატრულირებაზე უარის თქმამ და ძალების ცხელ წერტილებში კონცენტრირების სტრატეგიამ ნიუ-იორკის სატრანსპორტო პოლიციას მეტროში დამნაშავეობასთან უფრო ეფექტიანად და შედეგიანად ბრძოლის საშუალება მისცა. დაკავების გაფორმებაში პოლიციელთა მონაწილეობის, ან ცივ წერტილებში მათი ყოფნის ხარისხის შემცირებამ (აგრეთვე პოლიციის მობილური განყოფილებების შექმნამ) მნიშვნელოვნად გაზარდა სამართალდამცავთა ძალების ფასეულობა, რადგან ამის წყალობით პოლიციის ოფიცრებმა მთელი დრო და ყურადღება მეტროში პატრულირებისკენ მიმართეს. მძიმე დანაშაულებთან ბრძოლის ნაცვლად ცხოვრების ხარისხზე ზემოქმედების მქონე კანონდარღვევებთან ბრძოლის ინვესტირების გაზრდამ შესაძლებელი გახადა პოლიციის რესურსების გადანაწილება და კონცენტრირება ისეთ დანაშაულებზე, რომლებიც მოქალაქეებს ყოველდღიურ ცხოვრებაში უქმნიდა საფრთხეს. ამ ნაბიჯების წყალობით ნიუ-იორკის სატრანსპორტო პოლიციამ საგრძნობლად გააუმჯობესა თავისი თანამშრომლების მუშაობის ხარისხი, რომლებიც უკვე თავისუფლები იყვნენ მოსაწყენი ადმინისტრაციული საქმიანობისგან და დამნაშავეობასთან საბრძოლველად მკაფიო მოვალეობები და ინსტრუქციები ჰქონდათ.

მოდველებული შეხედულებების შესაბამისად ანაწილებთ რესურსებს, თუ ცდილობთ ცხელი წერტილების გამოვლენას და რესურსების მათზე კონცენტრირებას? სად მდებარეობს თქვენი ცხელი წერტილები? რა საქმიანობა ზემოქმედებს უფრო დადებითად მუშაობის ეფექტიანობაზე, მაგრამ ამავდროულად შეზღუდული აქვს რესურსები? სად მდებარეობს თქვენი ცივი წერტილები? გაქვთ თუ არა ისეთი საქმიანობა, რომელშიც უხვადაა რესურსები, მაგრამ რომელიც

უმნიშვნელოდ ზემოქმედებს მუშაობის ეფექტიანობაზე? გყავთ თუ არა ისეთი თანამშრომელი, რომელიც გაცვლის ორგანიზებაში დაგეხმარებათ, და ფლობთ თუ არა გასაცვლელ რესურსებს?

მოტივაციის ბარიერის დაძლევა

იმისათვის, რომ თქვენმა ორგანიზაციამ „შეუქცევადი ცვლილებების წერტილს“ მიაღწიოს და ლურჯი ოკეანის სტრატეგია დანერგოს, აუცილებლად უნდა „გამოალივიდოთ“ თანამშრომლები, გააცნობიერებინოთ მათ ცვლილებების აუცილებლობა და აუხსნათ, როგორ უნდა იმოქმედონ შეზღუდული რესურსების პირობებში. ახალი სტრატეგიისთვის ხორცის შესასხმელად ადამიანებმა არა მხოლოდ უნდა გაიგონ, რა არის გასაკეთებელი, არამედ გამუდმებით და გააზრებულად უნდა იმოქმედონ ამ ცოდნაზე დაყრდნობით.

რა გზებით შეიძლება თანამშრომელთა სწრაფად და დანახარჯების გარეშე მოტივირება? სტატუს კვოს მორღვევისა და კომპანიის გარდაქმნის მიზნით, ბიზნესლიდერთა უმეტესობა გრანდიოზულ სტრატეგიულ ხედვას აყალიბებს და მთელ კომპანიაში ზემოდან ქვემოთ ახორციელებს მასობრივ სამობილიზაციო ინიციატივებს. ისინი ხელმძღვანელობენ რწმენით, რომ მასობრივი გამოხმაურების მისაღებად მასირებული იერიში უნდა განხორციელდეს. მაგრამ მსხვილი კომპანიების უმრავლესობის სამოტივაციო საჭიროებების მრავალფეროვნებას თუ გავითვალისწინებთ, ასეთი ნაბიჯების გადადგმა ხშირ შემთხვევაში უაღრესად შრომატევადი საქმეა და ბევრ დროსა და სახსრებს მოითხოვს. თანაც ყოველსმომცველ სტრატეგიულ ხედვას ხშირად საქმის კეთებამდე კი არა, საქმისადმი მოჩვენებით ერთგულებამდე მიყვავართ.

მაშ, სხვა რა საშუალება არსებობს? ცვლილებების განსახორციელებლად საჭირო ძალების ყველა კუთხე-კუნჭულში მიმოფანტვის ნაცვლად, გარდატეხის მომენტის ლიდერები მასობრივ კონცენტრირებას ახდენენ. თანამშრომელთა მოტივირებისას ისინი აქცენტს აკეთებენ არათანაშეზომილი ზეგავლენის სამ ფაქტორზე, რომლებსაც, პირობითად, „ცენტრალურ ფიგურებად“, „აკვარიუმის მენეჯმენტად“ და „ატომიზაციად“ მოვანათლავთ.

დააკვირდით ცენტრალურ ფიგურებს

სტრატეგიულმა ცვლილებებმა რეალური შედეგი რომ მოიტანოს, თანამშრომლებმა ყველა დონეზე უნდა აუწყონ ერთმანეთს ფეხი.

თუმცა პოზიტიური ენერჯის გასავრცელებლად აუცილებელი არაა ძალისხმევის ყველგან მიმოფანტვა. ძალების კონცენტრირება უნდა მოხდეს ცენტრალურ ფიგურებზე, ანუ მათზე, ვისაც ყველაზე დიდი გავლენა აქვს ორგანიზაციაში. «ცენტრალური ფიგურები» არიან კომპანიის თანამშრომლები, რომლებიც ლიდერებად არიან დაბადებულები, სარგებლობენ კოლეგების პატივისცემით და აქვთ ადამიანთა დარწმუნების ნიჭი; ან ის თანამშრომლები, რომლებსაც საკვანძო რესურსების წყაროების გახსნა ან გადაკეტვა შეუძლიათ. ეს ამბავი ბოულინგს ჰგავს: ბურთს თავში მდგომ კეგლს თუ მოარტყამ, ყველა დანარჩენი კეგლი წაიქცევა. ამგვარად, სულაც არაა საჭირო თითოეულ თანამშრომელთან ინდივიდუალურად მუშაობა — საბოლოო ჯამში, მაინც ყველა ჩაებმება გარდაქმნის პროცესში. რადგანაც კომპანიათა უმრავლესობას ძალიან ცოტა ჰყავს ისეთი თანამშრომელი, რომლებსაც კოლექტივში გავლენაც აქვთ და საერთო პრობლემებისა თუ საზრუნავის გაზიარებაც შეუძლიათ, ხელმძღვანელებისთვის ძნელი არ იქნება მათი გამოვლენა და მოტივირება. მაგალითად, NYPD-ის შემთხვევაში გავლენის ძირითად წყაროდ და ბრეტონის ცენტრალურ ფიგურებად იქცა პოლიციის უბნების სამოცდაათობმეტი უფროსი. რატომ? იმიტომ, რომ თითოეული მათგანი ორასიდან ოთხასამდე პოლიციელს ხელმძღვანელობდა. ამგვარად, სამოცდაათობმეტი ხელმძღვანელი მუშაკის «ელექტროენერჯით დამუხტვის» შედეგად, დაიწყო ჯაჭვური რეაქცია და სულ მალე მომდევნო საფეხურზე მდგომი სამი ათასი ექვსასი პოლიციელი აღმოჩნდა მოტივირებული და ახალი სტრატეგიის ხორცშესასხმელად «დამუხტული».

მოათავსეთ «ცენტრალური ფიგურები» აკვარიუმში

ცენტრალური ფიგურების ხანგრძლივი ვადითა და გააზრებულად მოტივირებისთვის ყველა მათი ქმედების ყველა კუთხითა და დანვრით გაშუქებაა აუცილებელი. ამას ვუნოდებთ აკვარიუმის მენეჯმენტს, რომლის პირობებშიც «ცენტრალური ფიგურების» ქმედებებიც და უმოქმედობაც ისევე ცხადი და თვალსაჩინოა ყველასათვის, როგორ თვალნათლივაც ჩანან თევზები აკვარიუმში.

«ცენტრალური ფიგურების» აკვარიუმში მოთავსებით თქვენ მკვეთრად შეამცირებთ მათი უმოქმედობის ალბათობას, რადგან ამ დროს ჩამორჩენილები დაკვირვების ობიექტებად იქცევიან, მონინავეები კი დიდების კვარცხლბეკზე ხვდებიან. აკვარიუმის მენეჯმენტი მხოლოდ გამჭვირვალობის, საყოველთაო ჩართულობისა და სამართლიანად მიმდინარე პროცესის პირობებში ამართლებს.

ნიუ-იორკის პოლიციის დეპარტამენტში ბრეტონის აკვარიუმად იქცა დამნაშავეობასთან ბრძოლის სტრატეგიისადმი მიძღვნილი თათბირები, რომლებიც ყოველ ორ კვირაში ერთხელ ტარდებოდა და რომლებსაც CompStat-ი (CompStat — Computerized Statistics — კომპიუტერიზებული სტატისტიკა) ეწოდებოდა. ამ შეხვედრებზე იკრიბებოდა ქალაქის უმაღლესი ხელმძღვანელობა და განიხილებოდა პოლიციის სამოცდათოთხმეტივე უბნის უფროსთა მიერ ახალი სტრატეგიის ხორცშესასხმელად ჩატარებული ღონისძიებების შედეგები. პოლიციის უბნების უფროსების დასწრება სავალდებულო იყო. გარდა ამისა, თათბირებს უნდა დასწრებოდა პოლიციის ყველა მაღალჩინოსანი, კომისრის მოადგილეები და რაიონების უფროსები. თავად ბრეტონი მხოლოდ გამონაკლის შემთხვევებში აცდენდა ამ სხდომებს. როდესაც პოლიციის უბნის უფროსები, ორგანიზაციის ახალი სტრატეგიული დირექტივების შესაბამისად, სათითაოდ უპასუხებდნენ ხელმძღვანელებისა და თანამშრომლების კითხვებს დამნაშავეობის დონის ანევისა თუ დაწევის შესახებ, ეკრანზე კომპიუტერით შექმნილი უზარმაზარი რუკები და გრაფიკები გამოდიოდა, რომლებზეც თვალსაჩინოდ იყო ნაჩვენები ახალი სტრატეგიის რეალიზებასთან დაკავშირებული მონაცემები. უბნის ხელმძღვანელს უნდა განემარტა გრაფიკებზე ნაჩვენები ციფრების მნიშვნელობა, მოესხენებინა, როგორ ასრულებდნენ მისი ხელქვეითები ამა თუ იმ ამოცანას და განემარტა, რატომ გაიზარდა, ან დაეცა მუშაობის ეფექტიანობა. ამ კომპლექსური თათბირების წყალობით, ყველასათვის ცხადი და გამჭვირვალე იყო თითოეული უბნის ხელმძღვანელის მოვალეობები და მუშაობის ნაყოფიერება.

შედეგად, სულ რაღაც რამდენიმე კვირაში (და არა თვეში ან, მით უმეტეს, წელიწადში) ჩამოყალიბდა ინტენსიური მუშაობის კულტურა, რადგან „ცენტრალურ ფიგურებს“ სულაც არ უნდოდათ საქვეყნოდ შერცხვენა. ისინი ყველანაირად ცდილობდნენ კოლეგებისა და უფროსობის წინაშე თავის გამოჩენას. ასეთ აკვარიუმში არაკომპეტენტურ ხელმძღვანელებს უკვე აღარ შეეძლოთ მუშაობის ცუდი შედეგების მიჩქმალვა და საკუთარი შეცდომების მეზობლებისთვის გადაბრალება, რადგან მეზობლებიც დარბაზში ისხდნენ და საკადრისი პასუხის გაცემა შეეძლოთ. მართლაც, თათბირზე ჩამოსარიგებელი დოკუმენტაციის პირველ გვერდზე გამოსახული იყო, როგორ წვავენ პოლიციის უბნის უფროსს მაყალზე, რითაც კიდევ ერთხელ იყო ხაზგასმული, რომ ხელმძღვანელი ანგარიშვალდებულია ხელქვეითებისა და ზემდგომი პირების წინაშე და პასუხისმგებელია უბნის მუშაობის შედეგებზე.

მეორე მხრივ, „აკვარიუმი“ წარმატებულ თანამშრომლებს კარგი მუშაობისა და სხვების დახმარებისას თავის გამოჩენისა და აღიარების მოპოვების საშუალებასაც აძლევდა. გარდა ამისა, ამგვარი კრება ხელმძღვანელებს შორის გამოცდილების ურთიერთგაცვლის ადგილსაც წარმოადგენდა — ბრეტონის დანიშვნამდე პოლიციის უბნის თავკაცები ერთად იშვიათად იკრიბებოდნენ და მუშაობდნენ. მოგვიანებით „აკვარიუმის“ მენეჯმენტი ქვედა საფეხურებზეც დაინერგა და უბნების უფროსებმა ხელქვეითებთან ბრეტონის თათბირების საკუთარი ვარიანტის ჩატარება დაიწყეს. მუშაობის ამგვარი გაშუქების წყალობით, უბნების უფროსებს სერიოზული მოტივაცია ჰქონდათ საიმისოდ, რომ გასძლოდნენ თანამშრომლებს ახალი სტრატეგიისთვის ხორცშე-სასხმელად.

ამ მეთოდმა რომ გაამართლოს, კომპანიებმა საქმიანობის „სამართლიანი პროცესი“ უნდა დანერგონ. *სამართლიანი პროცესს* ჩვენ ვუნოდებთ ყველა დაინტერესებული პირის საქმეში ჩართვას და მათთვის იმის განმარტებას, თუ რა გათვლები უდევს ამა თუ იმ გადაწყვეტილებას საფუძვლად, რა კრიტერიუმებით მოხდება მომავალში თანამშრომელთა დანიშნაობა ან დაქვეითება და რა მოლოდინი აქვს ხელმძღვანელობას თანამშრომელთა მუშაობის ეფექტიანობასთან დაკავშირებით. დამნაშავეობასთან ბრძოლის სტრატეგიისადმი მიძღვნილ NYPD-ის თათბირებზე არაპატიოსანი თამაშის გამო ვერავინ დაიჩივლებდა. „აკვარიუმი“ უკლებლივ ყველა „ცენტრალური ფიგურა“ ხვდებოდა. თითოეული ხელმძღვანელი მუშაკის საქმიანობის შეფასების პროცესი და ამის საფუძველზე დანიშნაობა თუ დაქვეითება სრულიად გამჭვირვალედ ხორციელდებოდა. თითოეულ შეკრებაზე მკაფიოდ ყალიბდებოდა, თუ რას ელოდნენ თითოეული თანამშრომლისგან.

ამგვარად, სამართლიანი პროცესი თვალნათლივ უჩვენებს თანამშრომლებს, რომ თამაში ყველა წესის დაცვით მიმდინარეობს და რომ გარშემო მიმდინარე ცვლილებების მიუხედავად, ლიდერები სათანადოდ აფასებენ ხელქვეითთა ინტელექტუალურ თუ ემოციურ თავისებურებებს. ეს კი ადამიანებს ათავისუფლებს ეჭვისა და ყოყმანისგან, რაც პრაქტიკულად ყოველთვის ისადგურებს თანამშრომელთა გულებში სტრატეგიის მკვეთრი ცვლის პირობებში. „აკვარიუმის“ მენეჯმენტის საშუალებით მუშაობის ეფექტიანობაზე აქცენტირება და სამართლიანი პროცესი ადამიანებს მოქმედებისკენ უბიძგებს და მთელი გზის განმავლობაში მხარს უჭერს მათ უფროსობის მხრიდან ინტელექტუალური თუ ემოციური პატივისცემის დემონსტრირებით (სამართლიანი პროცესისა და ადამიანთა მოტივაციაზე მისი ზეგავლენის უფრო დაწვრილებითი აღწერა მერვე თავში იხილეთ).

დაანანევრეთ ამოცანა, რომ ორგანიზაციამ შეძლოს საკუთარი თავის შეცვლა

არათანაშეზომილი ზეგავლენის ბოლო ფაქტორია სტრატეგიული ამოცანის შემადგენელ ნაწილებად დაანანევრება. „დაანანევრება“ გულისხმობს სტრატეგიული ამოცანის ფორმულირებას, რაც გარდატეხის მომენტის ლიდერისგან განსაკუთრებით ფრთხილ და ფაქიზ მიდგომას მოითხოვს: თუკი ადამიანები არ ირწმუნებენ, რომ სტრატეგიული ამოცანის შესრულება შესაძლებელია, აუცილებელი ცვლილებები ვერასოდეს განხორციელდება. ერთი შეხედვით, ბრეტონის წინაშე არსებული სტრატეგიული ამოცანა იმდენად არარეალური ჩანდა, რომ მისი განხორციელების დაჯერება ძალიან ძნელი იყო. მართლაც ვინ დაიჯერებდა, რომ ერთი ადამიანი უზარმაზარ ქალაქს შეერთებული შტატების ყველაზე სახიფათო ადგილიდან ყველაზე უსაფრთხო ადგილად გადააქცევდა?

დასახული მიზნის მისაღწევად, ბრეტონმა ამოცანა დაანანევრა ნვრილ-ნვრილ შემადგენელ ნაწილებად, რომელთა რეალიზებაც სხვადასხვა დონეზე იყო შესაძლებელი. ბრეტონის თქმით, „ნიუ-იორკის პოლიციას უსაფრთხოდ უნდა ექცია ქალაქის ყველა ქუჩა — თითოეული კვარტალით დანყვებული და თითოეული რაიონითა თუ ოლქით დამთავრებული“. ამგვარად ფორმულირებული ამოცანა, მართალია, ყოვლისმომცველად გამოიყურებოდა, მაგრამ მისი შესრულება რეალური ჩანდა. თითოეული პოლიციელისთვის ის გულისხმობდა უსაფრთხოების უზრუნველყოფას საკუთარ მარშრუტსა თუ კვარტალში. პოლიციის განყოფილებების უფროსებს მხოლოდ თავიანთ უბნებში ევალებოდათ უსაფრთხოების უზრუნველყოფა. პოლიციის ოლქების ხელმძღვანელებს კი თავიანთი შესაძლებლობების ფარგლებში უნდა ემუშავათ: სიმჭიდვე დაემყარებინათ საკუთარ ოლქში. ერთი სიტყვით, ვერავინ დაიჩივლებდა, რომ შეუძლებელი რამ ევალებოდა; ან რომ ამ ბრძანების შესრულება შემსრულებელზე არ იყო დამოკიდებული — აქაოდა, ეს ჩემს ძალებს აღემატებაო. ამგვარად, ბრეტონის მიერ შეთავაზებული ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის განხორციელებაზე პასუხისმგებლობა ნიუ-იორკის ოცდათექვსმეტი ათასი პოლიციელის კისრებზე გადანანილდა.

ცალ-ცალკე ცდილობთ თითოეული თანამშრომლის მოტივირებას? თუ მხოლოდ გავლენის მქონე „ცენტრალურ ფიგურებზე“ ამახვილებთ ყურადღებას? ფართოდ აშუქებთ მუშაობის მსვლელობას, ათავსებთ „ცენტრალურ ფიგურებს“ სამართლიანი პროცესის პრინციპით მომუშავე „აკვარიუმში“? თუ მოითხოვთ მაღალ მაჩვენებლებს, ხეზე აკაკუნებთ და გულხელდაკრეფილი ელოდებით მომდევნო კვარტალის შე-

დეგებს? უყალიბებთ თანამშრომლებს გრანდიოზულ სტრატეგიულ ხედვას თუ ამოცანას ანანევრებთ, მისი შესრულება ნებისმიერ დონეზე რომ შეიძლებოდეს?

პოლიტიკური დაბრკოლებების დაძლევა

ახალგაზრდობა და ნიჭი ყოველთვის სძლევს სიბერესა და მუხანათობას. ტყუილია თუ მართალი? ტყუილია. საუკეთესოები და უჭკვიანესებიც ხშირად ხვდებიან სანაგვეზე პოლიტიკური ინტრიგებისა და მუხანათური ზრახვების გამო. პოლიტიკა კორპორაციული და საზოგადოებრივი ცხოვრების განუყოფელი ნაწილია. შეუქცევადი ცვლილებების სტადიაშიც კი ორგანიზაციაში კვლავაც განაგრძობს არსებობას გარდაქმნების დამაბრკოლებელი ინტერესები (იხ. აგრეთვე მეექვსე თავი, სადაც ახალი სტრატეგიული იდეის მიღებასთან დაკავშირებულ სირთულეებს განვიხილავთ). რაც უფრო მაღალია ცვლილებების რეალურად განხორციელების ალბათობა, მით უფრო გააფთრებით იბრძვიან ნეგატიური ზემოქმედების შიდა- თუ გარეფაქტორები თავიანთი პოზიციის დასაცავად, და მათმა წინააღმდეგობამ შეიძლება მნიშვნელოვნად შეაფერხოს — ან სულაც შეაჩეროს — სტრატეგიის ხორცშესხმის პროცესი.

ამ პოლიტიკურ ძალებთან გასამკლავებლად, გარდატეხის მომენტის ლიდერები არათანაშეზომილი ზეგავლენის ფაქტორებზე აკეთებენ აქცენტს: უხმობენ ანგელოზებს, ამარცხებენ დემონებს და კონსილიერებს ეძებენ უმაღლეს ხელმძღვანელთა შორის. ანგელოზები არიან ის თანამშრომლები, რომლებიც ყველაზე მეტად იხეირებენ სტრატეგიის შეცვლით. დემონები კი ისინი, ვინც ყველაზე მეტს დაკარგავენ გარდაქმნის შედეგად. კონსილიერე კი პოლიტიკურ ინტრიგებში განაფული თანამშრომელია — ადამიანი, რომელიც დიდი პატივისცემითა და გავლენით სარგებლობს კომპანიაში; რომელიც წინასწარ განჭვრეტს, რა საფრთხეები და მახეები გელოდებათ; და რომელმაც იცის, ვინ შეგებრძოლებათ და ვინ ამოგიდგებათ მხარში.

იყოლიეთ კონსილიერე უმაღლეს მენეჯერთა გუნდში

ლიდერთა უმრავლესობა ცდილობს, გუნდი ისეთი მაღალი რანგის ხელმძღვანელებისგან ჩამოაყალიბოს, რომლებიც მარკეტინგში, ოპერაციებსა თუ ფინანსებში კონკრეტულ ფუნქციურ უნარებს

ფლობენ. ამას, რა თქმა უნდა, დიდი მნიშვნელობა აქვს. თუმცა გარდატეხის მომენტის ლიდერებს სიაში შეჰყავთ კიდეც ერთი თანამდებობის პირი, რომელიც სხვა ლიდერებს ხშირად მხედველობიდან გამორჩებათ ხოლმე. კონსილიერეს ვგულისხმობთ. მაგალითად, ბრეტონს ყოველთვის ჰყავდა გუნდში ასეთი პიროვნება — პატივისცევაში თანამშრომელი, რომელმაც ზუსტად იცოდა, რა დაბრკოლებები იჩენდა თავს პოლიციის ახალი სტრატეგიის განხორციელების გზაზე. ნიუ-იორკში ბრეტონმა თავის მოადგილედ ჯონ ტიმონი (ამჟამად მაიამის პოლიციის კომისარი) დანიშნა. ტიმონი გამოცდილი პოლიციელი იყო, რომლისაც ყველას ეშინოდა და რომელსაც ამავედროულად დიდ პატივს სცემდნენ ნიუ-იორკის პოლიციისადმი უსაზღვრო ერთგულებისა და ჯილდოდ მიღებული სამოცზე მეტი ორდენისა თუ ჯვრისათვის. ოცნლიანმა სამსახურმა არა მხოლოდ მთავარი მოთამაშეების ამოცნობა, არამედ იმის გარკვევაც ასწავლა, როგორ წარმართავენ ეს მოთამაშეები თავიანთ პოლიტიკურ თამაშებს. ტიმონის მიერ ბრეტონისთვის შედგენილი პირველი ანგარიში სწორედ ნიუ-იორკის პოლიციის ახალი სტრატეგიის მიმართ უმაღლესი მენეჯმენტის დამოკიდებულებას შეეხებოდა და კონკრეტულად მიანიშნებდა, ვინ შეენინაალმდეგებოდა სიახლეებს და ვინ მოაწყობდა ფარულ საბოტაჟებს. ამას მნიშვნელოვანი ცვლილებები მოჰყვა.

მოუხმეთ ანგელოზებს და მოთოკეთ დემონები

პოლიტიკური დაბრკოლებების გადასალახავად, თავს შემდეგი კითხვები უნდა დაუსვათ:

ვინ არიან ჩემი დემონები? ვინ შემენინაალმდეგება? ვინ დაკარგავს ყველაზე მეტს მომავალში ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის რეალიზების შედეგად?

ვინ არიან ჩემი ანგელოზები? ნებაყოფლობით ვინ გახდება ჩემი მოკავშირე? ვინ მოიგებს ყველაზე მეტს მომავალში ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის რეალიზების შედეგად?

ნუ იბრძობებთ მარტო. ბრძოლის წინ მოიპოვეთ გავლენიან მენეჯერთა თანადგომა. დაადგინეთ, ვინ წავა თქვენ წინააღმდეგ და ვინ დაგიჭერთ მხარს (ისინი კი, ვინც არც იქითაა და არც აქეთ, დაივინყეთ) და შეეცადეთ, საბოლოო შედეგი ყველასთვის მოგებიანი იყოს. მაგრამ იჩქარეთ — ბრძოლის დაწყებამდე გაერთიანდით ანგელოზებთან და იზოლაციაში მოამწყვდიეთ დემონები. ამ გზით მანამდე მოათავებთ ომს, სანამ სისხლის ღვრა დაიწყება და ძალას მოიკრებს. ერთ-ერთ ყველაზე დიდ საფრთხეს ბრეტონის ახალ სტრატეგიას ნიუ-იორკის სასამართლოები უქმნიდნენ. ისინი

თავიდანვე აუმხედრდნენ ბრეტონს, რადგან მიაჩნდათ, რომ ცხოვრების ხარისხზე ზეგავლენის მქონე დამნაშავეობასთან ბრძოლის სტრატეგია პროსტიტუციისა და საზოგადოებრივ ადგილებში ლოთობის მსგავსი წვრილმანი კანონდარღვევების გარჩევებით გადატვირთავდა სასამართლო სისტემას. ამ წინააღმდეგობის დასაძლევად ბრეტონმა თვალნათლივ უჩვენა თავის მომხრეებს (მათ შორის, მერს, საოლქო პროკურორებსა და ციხეების უფროსებს), რომ სასამართლო სისტემა ადვილად გაუმკლავდებოდა უფრო მეტი საქმის განხილვას და რომ, გრძელვადიან პერსპექტივაში, ყურადღების ასეთ საქმეებზე გამახვილება პირიქით, სასამართლოებზე დატვირთვის შემცირებას შეუწყობდა ხელს. მერმა გადანყვიტა, საქმეში ჩარეულიყო.

ამის შემდეგ ბრეტონის კოალიციამ, რომელსაც ნიუ-იორკის მერი ედგა სათავეში, პრესის დახმარებით ოპონენტებს უბრალო და მკაფიო შეტყობინება გაუგზავნა: თუ სასამართლოები საჭირო დატვირთვას თავს ვერ გაართმევენ, ქალაქში დანაშაულის დონე არ დაინეგსო. მერთან და პრესასთან ალიანსის შეკვრით, ბრეტონმა იზოლაციაში მოაქცია სასამართლოები — მათ უკვე აღარ შეეძლოთ საჯაროდ შეწინააღმდეგებოდნენ ინიციატივას, რომელიც არა მხოლოდ უფრო მიმზიდველ ადგილად აქცევდა ნიუ-იორკს, არამედ, საბოლოო ჯამში, საგრძნობლად შეამცირებდა მათ მიერ განსახილველი დანაშაულების რაოდენობას. მას შემდეგ, რაც მერმა ასე ენერგიულად ისაუბრა ცხოვრების ხარისხის გამაუარესებელ დანაშაულთან ბრძოლის აუცილებლობაზე, ხოლო ქალაქის ყველაზე უფრო პატივსაცემმა, ლიბერალურმა გაზეთებმა მხარი დაუჭირეს ახალ სტრატეგიას, ბრეტონის ინიციატივის წინააღმდეგ გალაშქრებას ვინღა გაბედავდა! ასე მოიგო ბრეტონმა ბრძოლა: სასამართლოებმა უკან დაიხიეს. ამის მერე კი ბრეტონმა ომიც მოიგო: დამნაშავეობის მაჩვენებელმა კლება იწყო.

მონინააღმდეგეების ანუ დემონების დასამარცხებლად მათი შეტევების ყველა სავარაუდო მიმართულების ცოდნაა საჭირო, ასევე უნდა შეგეძლოთ უდავო ლოგიკითა და მონაცემებით განმტკიცებული კონტრარგუმენტების მომზადება. მაგალითად, როცა ნიუ-იორკის პოლიციის უბნების ხელმძღვანელებს პირველად სთხოვეს, დაწვრილებითი მონაცემები შეეგროვებინათ დამნაშავეობის ფაქტებისა და გეოგრაფიის შესახებ, მათ შეწინააღმდეგება სცადეს და მოჰყვნენ იმის მტკიცებას, რომ ამ დავალების შესრულებას ძალიან დიდი დრო დასჭირდებოდა. ბრეტონი ელოდა ამგვარ რეაქციას. ამიტომაც წინასწარ შეასრულა მსგავსი ამოცანა, რომ შეემონებინა, რა დრო დასჭირდებოდა ამ საქმის გაკეთებას. აღმოჩნდა, რომ ამისათვის

დღეში თვრამეტი წუთი მუშაობაც საკმარისი იყო, რაც, როგორც ბრეტონმა აღნიშნა, პოლიციის უფროსთა საშუალო სამუშაო დატვირთვის ერთ პროცენტზე ნაკლებს შეადგენდა. ამგვარად, უდავო ფაქტებით შეიარაღებულმა ბრეტონმა ადვილად დასძლია პოლიტიკური დაბრკოლება და ჯერ კიდევ დაწყებამდე დაასრულა ბრძოლა.

თუ გყავთ ორგანიზაციაში კონსილიერე — დიდი ავტორიტეტის მქონე თანამშრომელი, თუ მხოლოდ ფინანსური სამსახურის ხელმძღვანელისა და ძირითადი განყოფილებების სხვა მენეჯერების ამარა ხარო? თუ იცით, ვინ იბრძოლებს თქვენ წინააღმდეგ და ვინ დაუჭერს მხარს თქვენს ახალ სტრატეგიას? შეძელით მოკავშირეებთან გაერთიანება და მძლავრი კოალიციის შექმნა დისიდენტთა ალყაში მოსაქცევად? შეძლო თუ არა თქვენმა კონსილიერემ ყველაზე დიდი „ნაღმების“ გაუფნებლება, რომ თავად არ დაგეხარჯათ ძალა და ენერგია მათზე, რომელთაც არც შეუძლიათ და არც სურთ რაიმეს შეცვლა?

ეჭვქვეშ ვაყენებთ ტრადიციულ თვალსაზრისს

როგორც დიაგრამა 7-3 გვიჩვენებს, ორგანიზაციული გარდაქმნების ტრადიციული თეორია მასების ტრანსფორმაციას გულისხმობს. ამიტომაც, ამ თეორიის თანახმად, ცვლილებების განსახორციელებლად მთელი ძალისხმევა მასების ადგილიდან დაძვრისკენ უნდა იყოს მიმართული, რასაც უზარმაზარი დრო და რესურსები ესაჭიროება — ანუ ფუფუნება, რომელიც ხელმძღვანელთა უმეტესობას არა აქვს. გარდატეხის მომენტის ლიდერი კი საპირისპირო კურსს ირჩევს. მასების გარდაქმნის მიზნით ის ცდილობს, შეცვალოს ექსტრემები (extremes) — ანუ საქმიანი, ენერგიული ინდივიდები, რომლებიც განსაკუთრებულ ზეგავლენას ახდენენ მუშაობის ეფექტიანობაზე. ექსტრემთა გარდაქმნის შემდეგ გარდატეხის მომენტის ლიდერი სწრაფად და მინიმალური დანახარჯებით ცვლის ორგანიზაციის ძირითად ბირთვს და ასე ასხამს ხორცს ახალ სტრატეგიას.

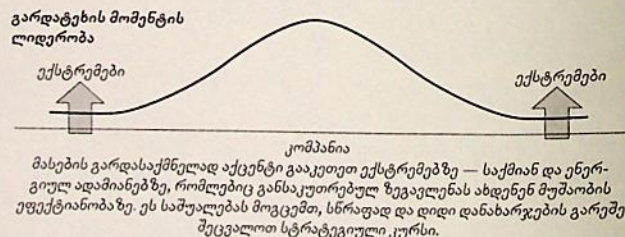
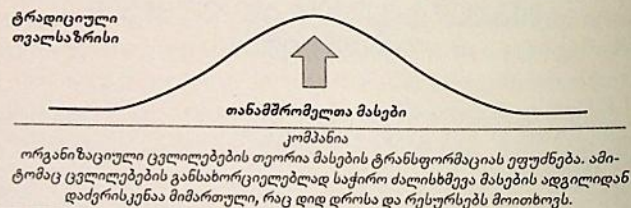
სტრატეგიის შეცვლა ყოველთვის რთულია, კიდევ უფრო რთულია ამის სწრაფად და შეზღუდული რესურსების პირობებში განხორციელება. თუმცა, ჩვენი კვლევები ცხადყოფს, რომ ეს სულაც არ არის შეუძლებელი, როცა გარდატეხის მომენტის ლიდერის უნარებს ვიყენებთ. ახალი სტრატეგიის რეალიზებისას არსებულ ბა-

რიერებს მაშინ გადალახავთ, როცა გააზრებულად მიმართავთ ყველა ძალასა და ენერგიას მათი დაძლევისკენ და ამავედროულად არათანაშეზომილი ზეგავლენის ფაქტორებზე მოახდენთ კონცენტრირებას. ნუ დაემორჩილებით ტრადიციულ თვალსაზრისს. ყველა დაბრკოლებას თანაზომიერი უკუქმედება არ სჭირდება. ყურადღება არათანაშეზომილ ზემოქმედებაზე გაამახვილეთ. ესაა ლიდერობის უმნიშვნელოვანესი შემადგენელი, რომელსაც სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის განსახორციელებლად.

მომდევნო თავში ჩვენ კიდევ უფრო ჩავუღრმავდებით ამ საკითხს და გიჩვენებთ, როგორ შეიძლება დამკვიდრდეს ახალი სტრატეგიის იდეა ადამიანთა გულებსა თუ გონებაში, თუკი მისი რეალიზების პროცესში შეიქმნება ნდობის, ახალი კურსის ერთგულებისა თუ ნებაყოფლობითი თანამშრომლობის კულტურა და იქნება ლიდერის უდავო მხარდაჭერა.

ღიბბრამა 7-3

ტრადიციული თვალსაზრისისა და გარდატეხის მომენტის ლიდერობის ურთიერთშედარება



ხორცშესხმის პროცესის დანერგვა სტრატეგიაში

კომპანია მხოლოდ უმაღლესი ხელმძღვანელობა და საშუალო რგოლის მენეჯმენტი არაა. კომპანია მოიცავს ყველა თანამშრომელს — გენერალური დირექტორით დაწყებული და სატელეფონო ზარებზე მოპასუხე რიგითი თანამშრომლებით დამთავრებული. ორგანიზაცია მხოლოდ მაშინ გამოირჩევა საერთო მასისგან და მხოლოდ მაშინ იმკვიდრებს ახალი იდეების თანამიმდევრული რეალიზაციის სახელს, როცა ყველა მისი თანამშრომელი საერთო სტრატეგიის გარშემო იკრიბება. სტრატეგიის ხორცშესხმის გზაზე დაბრკოლებების გადალახვა მნიშვნელოვანი ნაბიჯია ფინიშისკენ. ეს საშუალებას იძლევა, დავძლიოთ ის სირთულეები, რომლებსაც საუკეთესო სტრატეგიის ჩიხში მოქცევაც კი შეუძლიათ.

თუმცა ბოლოსკენ კომპანიამ აუცილებლად უნდა აამოქმედოს ყველაზე ფუნდამენტური სამოქმედო ბაზა: ორგანიზაციის ყველა თანამშრომლის ქცევა და დამოკიდებულება. უსათუოდ უნდა შეიქმნას ნდობისა და ერთგულების კულტურა, რომელიც შეთანხმებული სტრატეგიის სიტყვასიტყვით განხორციელების კი არა, მისი სულისკვეთებისა და დანერგვის სტიმულს მისცემს ადამიანებს. სტრატეგია ისე უნდა დამკვიდრდეს ადამიანთა გულსა და გონებაში, რომ მისი დანერგვის პროცესში თითოეული მუშაკი გასცდეს საკუთარი ვინრო მოვალეობების ფარგლებს და ნებაყოფლობითი თანამშრომლობის სულისკვეთებით დაინყოს მუშაობა.

ეს ამოცანა კიდევ უფრო რთულდება, როცა საქმე ლურჯი ოკეანის სტრატეგიას ეხება. საკმარისია, თანამშრომლებს სთხოვოთ, დატოვონ კომფორტის ზონა და სხვაგვარად დაიწყონ მუშაობა, რომ უმალ დაძაბულობა წარმოიქმნება. ადამიანები მარჩიელობენ: რა უნდა იყოს ცვლილებების ქეშმარიტი მიზეზი? სიმართლეს ამბობს ხელმძღვანელობა, როცა სტრატეგიული კურსის შეცვლის შედეგად სამომავლო ზრდას ვეპირდება? თუ მალე ზედმეტ ტვირთად ვიქცევით და თავიდან მოგვიშორებენ?

რაც უფრო შორსაა თანამშრომელი ორგანიზაციის ხელმძღვანელობისგან და რაც უფრო მეტადაა ჩართული სტრატეგიის რეალიზების პროცესში, მით უფრო მეტად დაძაბულია. იმ თანამშრომლებმა, რომლებიც „ნინა ხაზზე“ მუშაობენ, ანუ იქ, სადაც ყოველდღიურად უნდა იწერებოდეს სტრატეგია, შეიძლება უგულებელყონ მათი აზრისა და გრძობების გაუთვალისწინებლად ზემოთ მიღებული გადანყვებილებები. ამგვარად, შეიძლება გეგონოთ, რომ ყველაფერი სწორად გააკეთეთ, მაგრამ უეცრად ფრონტის წინა ხაზზე პრობლემები აღმოაჩინოთ.

ამ ფაქტორს მივყავართ ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის მეექვსე პრინციპთან: განხორციელების პროცესი დასაბამიდანვე უნდა ჩაიდოს სტრატეგიაში, რათა თავიდანვე აღვიჭურვოთ თანამშრომელთა ნდობითა და ერთგულებით და მივცეთ მათ ნებაყოფლობითი თანამშრომლობის სტიმული. ამ პრინციპის რეალიზებით კომპანია მინიმუმამდე შეამცირებს პერსონალის უნდობლობასთან, თანამშრომლობის სურვილის არქონასთან და, თუგინდ, საბოტაჟთან დაკავშირებულ მმართველობით რისკს. სტრატეგიის დანერგვისას ეს რისკი როგორც ლურჯ, ასევე წითელ ოკეანეებშიც იჩენს თავს. თუმცა ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის რეალიზებისას მისი წარმოქმნის ალბათობა უფრო მაღალია, რადგან ამგვარი სტრატეგიის განხორციელება უფრო მკვეთრ ცვლილებებს მოითხოვს. მსგავსი რისკის შემცირებას სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს ახალი კურსის გაკვლევის პროცესში. ამისათვის კომპანიამ უარი უნდა თქვას მათრახისა და თავლაკვერის ჩვეულ პოლიტიკაზე და სამართლიანი პროცესის დონემდე ამაღლდეს. ჩვენმა კვლევებმა უჩვენა, რომ სწორედ სამართლიანი პროცესისა ის ძირითადი ცვლადი, რომლითაც ლურჯი ოკეანის გზაზე გადადგმული წარმატებული სტრატეგიული ნაბიჯების წარუმატებელი ნაბიჯებისგან გარჩევა შეიძლება. სწორედ სამართლიანი პროცესის ქონა-არქონაზეა დამოკიდებული, წარმატებას მოგვიტანს თუ სრულ კრახს განიცდის სტრატეგიის განსახორციელებლად განეული ძალისხმევა.

კუდად ორგანიზებულმა პროცესმა შეიძლება ბოლო მოუღოს სტრატეგიის დანერგვის პროცესს

განვიხილოთ დარგის ერთ-ერთი ლიდერი კომპანიის მაგალითი, რომელიც წყლის საფუძველზე შექმნილ გამაცივებელ სითხეებს აწვდიდა ლითონის დამამუშავებელ მრეწველობას. დავარქვათ ამ კომპანიას Lubber-ი. რამდენადაც ლითონის ნაკეთობების მწარმოებელ მრეწველობაში მასალის დამუშავების მრავალი საშუალება არსებობს, გამაცივებელი აგენტების ჩამონათვალი ასობით ნაირსახეობას მოიცავს. ამგვარად, საჭირო ნაირსახეობის შერჩევა რთული ამოცანაა. შესყიდვამდე ნივთიერება სანარმოო ჩარხებზე უნდა გამოიცადოს. შემდეგ კი არჩევანი, ხშირ შემთხვევაში, ერთობ ბუნდოვან ლოგიკას ეფუძნება. შედეგად, ნიმუშების ტესტირებაზე უამრავი ფული იხარჯება და ამას მანქანების იძულებითი უმოქმედობის გამო დაკარგული დროც ემატება, რაც ძვირი უჯდება როგორც თავად Lubber-ს, ასევე მისი პროდუქციის მომხმარებლებსაც.

კლიენტებისთვის ფასეულობის მკვეთრად გასაზრდელად, Lubber-მა შეიმუშავა სტრატეგია, რომლის მიზანი ტესტირების სტადიაში წარმოქმნილი სირთულეებისა და ხარჯების აღმოფხვრა იყო. Lubber-მა გამოიყენა კომპიუტერული ტექნოლოგიები და შეიმუშავა საექსპერტო სისტემა, რომელმაც გამაცივებელი სითხეების შერჩევისას შეცდომის დაშვების ალბათობა 10 პროცენტამდე შეამცირა, მაშინ როცა დარგის საშუალო მაჩვენებელი 50 პროცენტს შეადგენდა. გარდა ამისა, სისტემამ შეამცირა სამანქანო დროის ხარჯიც, გაამარტივა მართვის პროცესი და საგრძნობლად გაზარდა დასამუშავებელი დეტალების ხარისხი. საგრძნობლად გაამარტივდა თავად Lubber-ის გაყიდვების პროცესიც, რამაც მეტი დრო მისცა სავაჭრო წარმომადგენლებს ახალი გარიგებების დასადებად და შეამცირა გაყიდვებთან დაკავშირებული ხარჯები. ამის მიუხედავად, ურთიერთმოგებიანი ფასეულობის ინოვაციის შემქმნელ ამ სტრატეგიულ ნაბიჯს დასაბამიდანვე მარცხი ელოდა. პრობლემა სტრატეგიის უვარგისობა ან საექსპერტო სისტემის გაუმართავობა არ ყოფილა. სისტემა შესანიშნავად მუშაობდა. სტრატეგია იმიტომ იყო განწირული, რომ მას მთელი სავაჭრო პერსონალი აუმხედრდა.

სავაჭრო წარმომადგენლებმა, რომლებიც არ მონაწილეობდნენ სტრატეგიის შექმნაში და არ იღებდნენ კომპანიის კურსის ცვლის მიზეზების თაობაზე ინფორმაციას, ახალ საექსპერტო სისტემაში დაინახეს საფრთხე, რის შესახებაც იდეის შემუშავებისას არც ერთ მენეჯერს არ უფიქრია. სავაჭრო წარმომადგენლები თავიანთ საქმიანობაში

ყველაზე მეტად სწორედ ტესტირებასა და შესაფერისი ნივთიერების ძიებას აფასებდნენ და ძალიან ამაყობდნენ კომპანიის მუშაობაში შეტანილი წვლილით. იმ უზარმაზარი უპირატესობებით, როგორიც იყო: ზედმეტი თავსატყვივრის მოშორება, გაყიდვებისთვის მეტი დროის გამონახვა და დარგში განსაკუთრებული სტატუსის მოპოვებით მეტი კონტრაქტის გაფორმების პერსპექტივა, მათგან არავინ მოხიბლულა.

საფრთხე იგრძნეს თუ არა, სავაჭრო წარმომადგენლები საექსპერტო სისტემის საბოტირებას შეუდგნენ და გამალებით იწყეს კლიენტებთან მისი ლანძღვა-გინება. შედეგად გაყიდვები ოდნავაც არ გაზრდილა. მაშინლა გააცნობიერეს კომპანიის ხელმძღვანელებმა, რამდენად მნიშვნელოვანია შესაფერისი პროცესების დანერგვით მმართველობითი რისკის ძირშივე აღმოფხვრა, მაგრამ უკვე გვიანი იყო. ისინი იძულებული გახდნენ, ბაზრიდან ამოეღოთ საექსპერტო სისტემა და სავაჭრო წარმომადგენელთა ნდობის აღდგენაზე დაეწყოთ მუშაობა.

სამართლიანი პროცესის ძალა

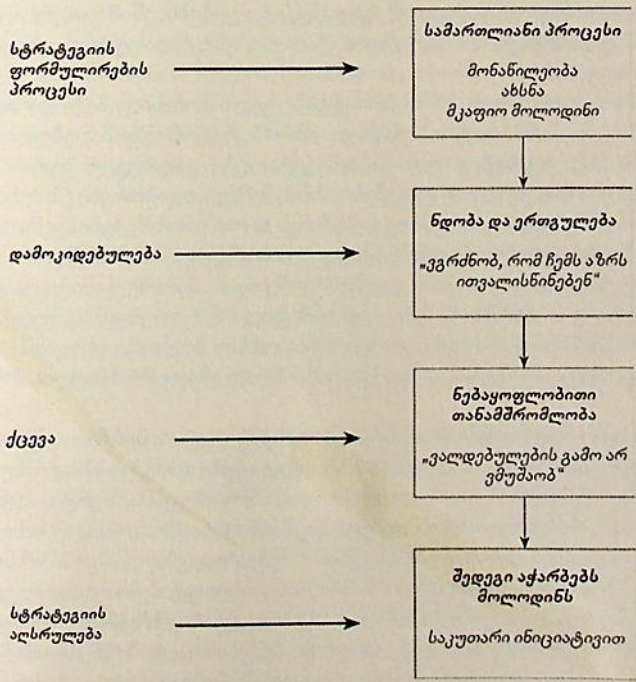
მაშ, რა არის სამართლიანი პროცესი? და როგორ აძლევს ის კომპანიებს სტრატეგიაში აღსრულების პროცესის ინტეგრირების საშუალებას? სამართლიანობისა და მიუკერძოებლობის საკითხი საუკუნეების მანძილზე არ ასვენებდა მწერლებსა და ფილოსოფოსებს. მაგრამ სამართლიანი პროცესის ცნების შექმნა ორ სოციოლოგს — ჯონ ტიბოსა (John W. Tibaut) და ლოურენს უოკერს (Lawrence Walker) უკავშირდება. მეოცე საუკუნის 70-იან წლებში მათ სამართლიანობის ფსიქოლოგიის მიმართ ინტერესი პროცესის კვლევას მიუსადაგეს და „*პროცედურული სამართლიანობის*“ ცნება შექმნეს.¹ სწავლულებმა კვლევის საგნად აქციეს სასამართლოს მიერ განხილული საქმეები და შეეცადნენ გაერკვიათ, რა აიძულებს ადამიანებს ენდონ სასამართლო სისტემას და ყოველგვარი იძულების გარეშე შეასრულონ მისი მოთხოვნები. კვლევის შედეგად გაირკვა, რომ ადამიანებს ადარდებს როგორც სასამართლოს მიერ მიღებული გადაწყვეტილება, ასევე თავად პროცესის სამართლიანობაც, რომლის დროსაც ეს გადაწყვეტილება მიიღება. სასამართლოს დადგენილებით კმაყოფილება და მისი შესრულების მზაობა მკვეთრად იზრდებოდა პროცედურული სამართლიანობის არსებობის შემთხვევაში.²

სამართლიანი პროცესი სხვა არაფერია, თუ არა მენეჯერების მიერ პროცედურული სამართლიანობის პრაქტიკული გამოყენება. საკანონმდებლო დარგის მსგავსად, სამართლიანი პროცესი დასაწყისშივე

თავის მხარეს იბირებს თანამშრომლებს, რითაც თავად სტრატეგიაში დებს აღსრულებას. როცა სამართლიანი პროცესი სტრატეგიის შექმნის სტადიაში მოქმედებს, ადამიანებს სჯერათ, რომ თამაში წესების დაცვით მიმდინარეობს. ეს მათ აძლევს სტიმულს, ნებაყოფლობით თანამშრომლონ საბოლოო სტრატეგიული გადაწყვეტილებების განსახორციელებლად. ნებაყოფლობითი თანამშრომლობა ბევრად მეტია, ვიდრე სამუშაოს მექანიკური შესრულება, როცა თანამშრომლები მხოლოდ აუცილებელ საქმეს აკეთებენ. ნებაყოფლობითი თანამშრომლობის დროს ადამიანი სცდება მოვალეობის ჩარჩოებს, სრულად გასცემს თავის ძალებსა თუ უნარებს და, სტრატეგიის განხორციელებისთვის, პირად ინტერესებსაც კი უკანა პლანზე აყენებს.³ დიაგრამა 8-1 გვიჩვენებს სამართლიან პროცესს, ადამიანთა შეხედულებებსა და ქცევებს შორის წარმოქმნილ მიზეზშედეგობრივ კავშირს.

დიაგრამა 8-1

როგორ ზემოქმედებს სამართლიანი პროცესი ადამიანთა ქცევასა და დამოკიდებულებებზე



სამი E-ს პრინციპი სამართლიან პროცესში

სამართლიან პროცესს სამი ურთიერთგამაძლიერებელი ელემენტი განსაზღვრავს. ესენია: მონაწილეობა (Engagement), ახსნა (Explanation) და მკაფიო მოლოდინი (Expectation).⁴ ამ სამ ელემენტს, რომლებიც სამი E-ს პრინციპში გავაერთიანეთ, ყურადღებას აქცევს კომპანიის ყველა თანამშრომელი — უმაღლესი რგოლის მენეჯერებით დაწყებული და მაღალიის გამყიდველებით დამთავრებული.

მონაწილეობა გულისხმობს თანამშრომელთა ჩართვას იმ სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, რომელთა ზემოქმედებასაც მალე იგრძნობენ. ისინი არა მხოლოდ გამოთქვამენ თავიანთ მოსაზრებებს, არამედ კოლეგების მოსაზრებების მოსმენა და განხილვაც შეუძლიათ. მონაწილეობა მენეჯერსა და თანამშრომლებს შორის პატივისცემას წარმოშობს. იდეების განხილვის ნახალისება ერთობლივი ძალებით გონივრული გამოსავლის პოვნის საშუალებას იძლევა. მონაწილეობის შედეგად მენეჯმენტი იღებს კარგად ანონ-დანონილ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს; ისინი კი, ვისაც ამ გადაწყვეტილებების რეალიზება ევალება, არჩეული კურსის ერთგულები ხდებიან.

ახსნა გულისხმობს, რომ პროცესის ყველა მონაწილემ და დაინტერესებულმა პირმა კარგად უნდა გაიაზროს, რატომ იქნა მიღებული ეს, და არა სხვა სტრატეგიული გადაწყვეტილება. გადაწყვეტილების საფუძველში ჩადებული მოტივების ახსნის შემდეგ ადამიანები რწმუნდებიან, რომ მენეჯერებმა გაითვალისწინეს მათი მოსაზრებები და მიიღეს კომპანიის საერთო ინტერესებისთვის სასარგებლო სამართლიანი გადაწყვეტილება. საკუთარი იდეების უარყოფის შემთხვევაშიც კი, ახსნის შემდეგ თანამშრომლები უფრო მეტად რწმუნდებიან მენეჯერთა განზრახვების სისწორეში. გარდა ამისა, ახსნა მძლავრი უკუკავშირის ფუნქციასაც ასრულებს, რაც საგრძნობლად აჩქარებს სწავლის პროცესს.

მკაფიო მოლოდინი მოითხოვს, რომ სტრატეგიის შერჩევის შემდეგ მენეჯერებმა გასაგებად უნდა ჩამოაყალიბონ თამაშის ახალი წესები. რაგინდ დიდი იყოს მოლოდინი, თანამშრომლებმა ზუსტად უნდა იცოდნენ, რა სტანდარტებით შეფასდება მათი საქმიანობა და რა სანქციები მოჰყვება დასახული ამოცანების შეუსრულებლობას. რა მიზნებს მოიცავს ახალი სტრატეგია? რა ამოცანები და ეტაპებია დასაძლევნი? ვინ რაზე აგებს პასუხს? სამართლიანი პროცესის უზრუნველსაყოფად დიდი მნიშვნელობა არა აქვს, როგორი იქნება ახალი მიზნები, მოლოდინები და მოვალეობები; ბევრად უფრო მნიშვნელოვანია, რამდენად

კარგად გაიაზრეს ეს ყველაფერი თანამშრომლებმა. როცა ადამიანები მკაფიოდ იაზრებენ, მათგან რას მოელიან, პოლიტიკური მაქინაციები-სა და ფავორიტიზმის შემთხვევები იკლებს და აღარაფერი უშლის ხელს ახალი სტრატეგიის რეალიზებაზე სწრაფ კონცენტრირებას.

ერთად აღებული ეს სამი ელემენტი საშუალებას გვაძლევს, დავინახოთ, არსებობს თუ არა ორგანიზაციაში სამართლიანი პროცესი. ამას დიდი მნიშვნელობა აქვს, რადგან მსგავს შესაძლებლობას ამ სამეულის არც ერთი სხვა ქვესიმრავლე არ იძლევა.

ორი ქარხნის ამბავი

როგორ ზემოქმედებს სამართლიანი პროცესის სამი E-ს პრინციპი თავად ორგანიზაციის წიაღში სტრატეგიის რეალიზებაზე? განვიხილოთ ლიფტების მწარმოებელი ერთი ფირმის მაგალითი, რომელსაც, პირობითად, Elco-ს ვუწოდებთ. 80-იანი წლების ბოლოს ლიფტების მწარმოებელ დარგში გაყიდვების რაოდენობამ კლება დაიწყო, რადგან ამერიკის შეერთებული შტატების ზოგ დიდ ქალაქში ცარიელი საოფისე ფართის მაჩვენებელმა 20 პროცენტი შეადგინა.

შიდა მოთხოვნის კლების საპასუხოდ, Elco-მ, ახალი მოთხოვნის სტიმულირებისა და კონკურენტების უკან ჩამოტოვების მიზნით, გადაწყვიტა, მკვეთრად გაეზარდა მომხმარებლისთვის ფასეულობა და ამავდროულად ხარჯებიც შეემცირებინა. ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის შექმნა-რეალიზების გზათა ძიების პროცესში კომპანია მივიდა დასკვნამდე, რომ საჭირო იყო სერიული წარმოების უფრო მოქნილი სისტემით ჩანაცვლება, რაც თვითმართვად გუნდებს უაღრესად ეფექტიანად მუშაობის საშუალებას მისცემდა. მალე კომპანიის მენეჯერები ყველაფერზე შეთანხმდნენ და მზად იყვნენ სამოქმედოდ. ახალი სტრატეგიის საკვანძო ელემენტის რეალიზების მიზნით, მათ აირჩიეს გზა, რომელიც, ერთი შეხედვით, სხვებზე მოკლე და უკეთესი იყო.

თავიდან ახალი სისტემა ჩესტერის ქარხანაში უნდა დანერგილიყო, შემდეგ კი გავრცელებულიყო Elco-ს მეორე ქარხანაში — ჰაი-პარკში. მოქმედების ლოგიკა მარტივი იყო: ჩესტერის ქარხნის ხელმძღვანელობას ძალიან კარგი ურთიერთობა ჰქონდა პერსონალთან — იმდენად კარგი, რომ სანარმოს თანამშრომლებმა საკუთარი პროფკავშირიც კი გააუქმეს. ქარხნის უფროსობა დარწმუნებული იყო, რომ ქარხნის პერსონალი მჭიდროდ ითანამშრომლებდა წარმოების ახალი სტრატეგიის განსახორციელებლად. კომპანიის აზრით, „ისინი იდეალური მუშაკები იყვნენ“. ამის შემდეგ პროცესი ჰაი-პარ-

კის ქარხანაში უნდა გადანერგილიყო, სადაც მძლავრი პროფკავშირი არსებობდა. ივარაუდებოდა, რომ ჰაი-პარკის პროფკავშირი ნებისმიერ სიახლეს შეენინაალმდეგებოდა. Elco-ს ხელმძღვანელობას იმედი ჰქონდა, რომ ჩესტერში ახალი სტრატეგია „სიჩქარეს აკრებდა“, რაც დადებითად იმოქმედებდა ჰაი-პარკზეც.

თეორიულად ყველაფერი შესანიშნავად იყო ჩაფიქრებული. პრაქტიკულად კი საქმე სულ სხვაგვარად წარიმართა. ახალი საწარმოო პროცესის შემოღებამ ჩესტერის ქარხანაში უმალ თანამშრომელთა პროტესტი და უნესრიგობა წარმოშვა. რამდენიმე თვეში ხარისხისა და ხარჯების მაჩვენებლები მკვეთრად გაუარესდა. მუშები პროფკავშირის აღდგენაზე ალაპარაკდნენ. მდგომარეობაზე კონტროლის დაკარგვის შემდეგ სასონარკვეთილმა ხელმძღვანელებმა დახმარებისთვის Elco-ში მომუშავე ინდუსტრიული ფსიქოლოგიის სპეციალისტს მიმართეს. ჰაი-პარკის ქარხანაში კი, იქაურ მუშათა არც ისე კარგი რეპუტაციის მიუხედავად, საწარმოო პროცესის სტრატეგიის ცვლამ მშვიდად ჩაიარა. ქარხნის მენეჯერი ყოველდღე ბუნტს ელოდა, მაგრამ პროტესტი არავის გამოუთქვამს. გადანყვეტილებით უკმაყოფილების შემთხვევაშიც კი მუშები სამართლიან მოპყრობას გრძნობდნენ და ამიტომაც ხალისით მონაწილეობდნენ კომპანიის ახალი სტრატეგიის საკვანძო პროცესის დანერგვაში.

თუკი ყურადღებით დავაკვირდებით, როგორ მიმდინარეობდა სტრატეგიის ცვლა, მყისვე დავინახავთ ამ ანომალიის მიზეზებს. ჩესტერის ქარხანაში Elco-ს მენეჯერებმა დაარღვიეს სამართლიანი პროცესის სამივე პრინციპი. ჯერ ერთი, ვერ ჩართეს თანამშრომლები სტრატეგიული გადანყვეტილებების მიღების პროცესში. მოქნილი ავტომატიზებული წარმოების გამოცდილების არქონის გამო, Elco-მ კონვერსიის გეგმის შესამუშავებლად კონსალტინგურ ფირმას მიმართა. კონსულტანტებს სთხოვეს, სწრაფად ემუშავათ და საქმე ისე მოეგვარებინათ, რომ გეგმის შემუშავებას რაც შეიძლება ნაკლებად შეენუხებინა ქარხნის თანამშრომლები და უზრუნველყო ახალი სტრატეგიის მაქსიმალურად სწრაფი და უმტკივნეულო დანერგვა. კონსულტანტებმა ინსტრუქცია ზუსტად შეასრულეს. ერთ მშვენიერ დილას, სამსახურში მისულ ჩესტერის ქარხნის მუშებს საამქროში ვილაც უცნობები დახვდნენ, რომლებიც არა მხოლოდ ქარხნისთვის შეუფერებლად — კოსტიუმებში იყვნენ გამოწყობილები, არამედ საეჭვოდაც ეწურჩულებოდნენ ერთმანეთს. ხელი რომ არ შეეშალათ, ეს ადამიანები საერთოდ არ ურთიერთობდნენ მუშებთან. ამის ნაცვლად, ისინი ჩუმად დაძრწოდნენ საამქროდან საამქროში და უბის წიგნაკებში რალაც ჩანანერებსა თუ მონახაზებს აკეთებდნენ. დაირხა ხმა, თით-

ქოს საღამოობით, მუშების შინ წასვლის შემდეგ, ეს უცხო ხალხი მთელ ქარხანაში იწყებდა ძროშიალს, თითქოს რალაცას ეძებდნენ და გააფორებით ეკამათებოდნენ ერთმანეთს.

მთელი ამ დროის განმავლობაში ქარხნის ხელმძღვანელი იშვიათად იმყოფებოდა სამუშაო ადგილას. დროის უდიდეს ნაწილს ის Elco-ს სათავო ოფისში, კონსულტანტებთან თათბირში ატარებდა. თათბირები ქარხანაში განზრახ არ ტარდებოდა, რომ მუშებს ხელი არ შეშლოდათ. თუმცა ხელმძღვანელობის სამსახურში არყოფნამ სასურველის საპირისპირო შედეგი გამოიღო. ქარხნის თანამშრომლებს ვერ გაეგოთ, რატომ მიატოვა გემი კაპიტანმა და მათ შეშფოთებასთან ერთად ჭორებიც მატულობდა. მუშები დარწმუნებულები იყვნენ, რომ კონსულტანტები სანარმოს შემცირებას აპირებდნენ. ეჭვი აღარავის ეპარებოდა, რომ მალე სამსახურს დაკარგავდა. ფაქტი, რომ ქარხნის ხელმძღვანელი სამუშაო ადგილზე არ იმყოფებოდა („ანუ, იმალებოდა!“) ყველას მხოლოდ ცუდის მიმანიშნებლად ეჩვენებოდა. ადამიანებს ეგონათ, რომ უფროსობა მათ გაცურებას ცდილობდა. მალე იმ ნდობისა და ერთგულებისგან, რითაც ასე გამოირჩეოდნენ ჩესტერის ქარხნის მუშები, ბევრი აღარაფერი დარჩა.

ცოტა ხანში ხალხში დატრიალდა გაზეთებიდან ამოჭრილი სტატიები, რომლებშიც ეწერა, როგორ დაიხურა ესა თუ ის ქარხანა მას შემდეგ, რაც იქ კონსულტანტებმა დაიწყეს საქმიანობა. მუშებმა დაასკვნეს, რომ უსათუოდ ფარულად დაგეგმილ შემცირებას ემსხვერპლებოდნენ. სინამდვილეში Elco-ს მენეჯერები სულაც არ აპირებდნენ ქარხნის დახურვას. მათ, უბრალოდ, ზედმეტი ოპერაციებისგან გათავისუფლება, მაღალხარისხიანი ლიფტების წარმოებისთვის საჭირო პირობების შექმნა და კონკურენციისგან თავის დაღწევა უნდოდათ. მაგრამ, სამწუხაროდ, თანამშრომლებმა ამის შესახებ არაფერი იცოდნენ.

ამას გარდა, ქარხნის მენეჯერებმა არ განმარტეს, რატომ მიიღეს სწორედ ასეთი სტრატეგიული გადაწყვეტილებები და არ თქვეს, რა ზემოქმედებას მოახდენდა ეს გადაწყვეტილებები მუშაობის დამკვიდრებულ მეთოდებსა თუ თანამშრომელთა შემდგომ კარიერაზე. მუშებისთვის ცვლილებების გეგმის გაცნობას სულ რალაც ოცდაათწუთიანი შეკრება დაეთმო, სადაც აუდიტორიამ მხოლოდ ის მოისმინა, რომ უნდა გაუქმებულიყო მუშაობის ორგანიზების ოდითგანვე დამკვიდრებული და გამოცდილი წესები და მათ ნაცვლად რალაც „მოქნილი წარმოება“ დანერგილიყო. არავის შეუწუხებია თავი იმის ახსნით, რატომ უნდა შეცვლილიყო სტრატეგია, როგორ უნდა დასხლტომოდა კომპანია კონკურენციას ახალი მოთხოვნის სტიმუ-

კის ქარხანაში უნდა გადანერგილიყო, სადაც მძლავრი პროფკავშირი არსებობდა. ივარაუდებოდა, რომ ჰაი-პარკის პროფკავშირი ნებისმიერ სიახლეს შეენინაალმდეგებოდა. Elco-ს ხელმძღვანელობას იმედი ჰქონდა, რომ ჩესტერში ახალი სტრატეგია „სიჩქარეს აკრებდა“, რაც დადებითად იმოქმედებდა ჰაი-პარკზეც.

თეორიულად ყველაფერი შესანიშნავად იყო ჩაფიქრებული. პრაქტიკულად კი საქმე სულ სხვაგვარად წარიმართა. ახალი საწარმოო პროცესის შემოღებამ ჩესტერის ქარხანაში უმალ თანამშრომელთა პროტესტი და უნესრიგობა წარმოშვა. რამდენიმე თვეში ხარისხისა და ხარჯების მაჩვენებლები მკვეთრად გაუარესდა. მუშები პროფკავშირის აღდგენაზე ალაპარაკდნენ. მდგომარეობაზე კონტროლის დაკარგვის შემდეგ სასონარკვეთილმა ხელმძღვანელებმა დახმარებისთვის Elco-ში მომუშავე ინდუსტრიული ფსიქოლოგიის სპეციალისტს მიმართეს. ჰაი-პარკის ქარხანაში კი, იქაურ მუშათა არც ისე კარგი რეპუტაციის მიუხედავად, საწარმოო პროცესის სტრატეგიის ცვლამ მშვიდად ჩაიარა. ქარხნის მენეჯერი ყოველდღე ბუნტს ელოდა, მაგრამ პროტესტი არავის გამოუთქვამს. გადანყვეტილებით უკმაყოფილების შემთხვევაშიც კი მუშები სამართლიან მოპყრობას გრძნობდნენ და ამიტომაც ხალისით მონაწილეობდნენ კომპანიის ახალი სტრატეგიის საკვანძო პროცესის დანერგვაში.

თუკი ყურადღებით დავაკვირდებით, როგორ მიმდინარეობდა სტრატეგიის ცვლა, მყისვე დავინახავთ ამ ანომალიის მიზეზებს. ჩესტერის ქარხანაში Elco-ს მენეჯერებმა დაარღვიეს სამართლიანი პროცესის სამივე პრინციპი. ჯერ ერთი, ვერ ჩართეს თანამშრომლები სტრატეგიული გადანყვეტილებების მიღების პროცესში. მოქნილი ავტომატიზებული წარმოების გამოცდილების არქონის გამო, Elco-მ კონვერსიის გეგმის შესამუშაველად კონსალტინგურ ფირმას მიმართა. კონსულტანტებს სთხოვეს, სწრაფად ემუშავათ და საქმე ისე მოეგვარებინათ, რომ გეგმის შემუშავებას რაც შეიძლება ნაკლებად შეეწუხებინათ ქარხნის თანამშრომლები და უზრუნველყო ახალი სტრატეგიის მაქსიმალურად სწრაფი და უმტკივნეულო დანერგვა. კონსულტანტებმა ინსტრუქცია ზუსტად შეასრულეს. ერთ მშვენიერ დილას, სამსახურში მისულ ჩესტერის ქარხნის მუშებს საამქროში ვილაც უცნობები დახვდნენ, რომლებიც არა მხოლოდ ქარხნისთვის შეუფერებლად — კოსტიუმებში იყვნენ გამოწყობილები, არამედ საეჭვოდაც ეჩურჩულებოდნენ ერთმანეთს. ხელი რომ არ შეეშალათ, ეს ადამიანები საერთოდ არ ურთიერთობდნენ მუშებთან. ამის ნაცვლად, ისინი ჩუმად დაძრწოდნენ საამქროდან საამქროში და უბის წიგნაკებში რაღაც ჩანაწერებსა თუ მონახაზებს აკეთებდნენ. დაირხა ხმა, თით-

ქოს საღამოობით, მუშების შინ წასვლის შემდეგ, ეს უცხო ხალხი მთელ ქარხანაში იწყებდა ძრომილას, თითქოს რაღაცას ეძებდნენ და გააფთრებით ეკამათებოდნენ ერთმანეთს.

მთელი ამ დროის განმავლობაში ქარხნის ხელმძღვანელი იშვიათად იმყოფებოდა სამუშაო ადგილას. დროის უდიდეს ნაწილს ის Elco-ს სათავო ოფისში, კონსულტანტებთან თათბირში ატარებდა. თათბირები ქარხანაში განზრახ არ ტარდებოდა, რომ მუშებს ხელი არ შეშლოდათ. თუმცა ხელმძღვანელობის სამსახურში არყოფნამ სასურველის საპირისპირო შედეგი გამოიღო. ქარხნის თანამშრომლებს ვერ გაეგოთ, რატომ მიატოვა გემი კაპიტანმა და მათ შეშფოთებასთან ერთად ჭორებიც მატულობდა. მუშები დარწმუნებულები იყვნენ, რომ კონსულტანტები საწარმოს შემცირებას აპირებდნენ. ეჭვი აღარავის ეპარებოდა, რომ მალე სამსახურს დაკარგავდა. ფაქტი, რომ ქარხნის ხელმძღვანელი სამუშაო ადგილზე არ იმყოფებოდა („ანუ, იმალეობდა!“) ყველას მხოლოდ ცუდის მიმანიშნებლად ეჩვენებოდა. ადამიანებს ეგონათ, რომ უფროსობა მათ გაცურებას ცდილობდა. მალე იმ ნდობისა და ერთგულებისგან, რითაც ასე გამოირჩეოდნენ ჩესტერის ქარხნის მუშები, ბევრი აღარაფერი დარჩა.

ცოცხა ხანში ხალხში დატრიალდა გაზეთებიდან ამოჭრილი სტატიები, რომლებშიც ეწერა, როგორ დაიხურა ესა თუ ის ქარხანა მას შემდეგ, რაც იქ კონსულტანტებმა დაიწყეს საქმიანობა. მუშებმა დაასკვნეს, რომ უსათუოდ ფარულად დაგეგმილ შემცირებას ემსხვერპლებოდნენ. სინამდვილეში Elco-ს მენეჯერები სულაც არ აპირებდნენ ქარხნის დახურვას. მათ, უბრალოდ, ზედმეტი ოპერაციებისგან გათავისუფლება, მაღალხარისხიანი ლიფტების წარმოებისთვის საჭირო პირობების შექმნა და კონკურენციისგან თავის დაღწევა უნდოდათ. მაგრამ, სამწუხაროდ, თანამშრომლებმა ამის შესახებ არაფერი იცოდნენ.

ამას გარდა, ქარხნის მენეჯერებმა არ განმარტეს, რატომ მიიღეს სწორედ ასეთი სტრატეგიული გადაწყვეტილებები და არ თქვეს, რა ზემოქმედებას მოახდენდა ეს გადაწყვეტილებები მუშაობის დამკვიდრებულ მეთოდებსა თუ თანამშრომელთა შემდგომ კარიერაზე. მუშებისთვის ცვლილებების გეგმის გაცნობას სულ რაღაც ოცდაათწუთიანი შეკრება დაეთმო, სადაც აუდიტორიამ მხოლოდ ის მოისმინა, რომ უნდა გაუქმებულიყო მუშაობის ორგანიზების ოდითგანვე დამკვიდრებული და გამოცდილი ნესები და მათ ნაცვლად რაღაც „მოქნილი წარმოება“ დანერგილიყო. არავის შეუწუხებია თავი იმის ახსნით, რატომ უნდა შეცვლილიყო სტრატეგია, როგორ უნდა დასხლტომოდა კომპანია კონკურენციას ახალი მოთხოვნის სტიმუ-

ლირების მიზნით, და რატომ წარმოადგენდა წარმოების პროცესის შეცვლა სტრატეგიის უმთავრეს ელემენტს. გაოგნებული მუშები ჩუმად უსმენდნენ გამომსვლელებს და ვერ გაეგოთ, რა საჭირო იყო ამხელა გარდაქმნების განხორციელება. მენეჯერებმა მათი დუმილი თანხმობის ნიშნად ჩათვალეს — ის კი აღარ გაახსენდათ, თავად რამდენი დრო დასჭირდათ, ახალი სტრატეგიის რეალიზების იდეას რომ შეჰგუებოდნენ.

მალე მენეჯერებმა კონსულტანტების მიერ შემუშავებული გეგმა მოიმარჯვეს და გამალებით შეუდგნენ ქარხნის გადაკეთებას. მუშების კითხვაზე, რა მიზნებს ემსახურებოდა მათი ეს გაცხოველებული მოღვაწეობა, მოკლედ პასუხობდნენ — ეფექტიანობის გასაზრდელად. არც ერთ მათგანს არ ჰქონდა იმის დრო, რომ დალაგებულად აეხსნა, რატომ უნდა გაზრდილიყო ეფექტიანობა; თან არ უნდოდათ, მუშები ზედმეტი ინფორმაციით დაებნიათ და აელეღვებინათ. შედეგად, ქარხნის თანამშრომლებმა ვერ გაიგეს, რა ხდებოდა მათ გარშემო და სამსახურში მისულები თავს ძალიან ცუდად გრძნობდნენ. გარდა ამისა, მენეჯერებმა არ განმარტეს, რა მოეთხოვებოდათ მუშებს ახალი წარმოების პროცესის პირობებში. მათ მხოლოდ ის თქვეს, რომ მომავალში ინდივიდუალური მუშაობის ეფექტიანობა კი არა, გუნდური მუშაობის ეფექტიანობა შეფასდებოდა. ისიც ითქვა, რომ მათ, ვინც უფრო სწრაფად მუშაობდა და მეტ გამოცდილებას ფლობდა, „ბუქსირზე“ უნდა აეყვანათ ნაკლებად გამოცდილი და ნელა მომუშავე კოლეგები. მაგრამ დეტალებისა და ჯგუფებად მუშაობის პრინციპის ახსნა მენეჯერებს არ დაუნყიათ.

სამართლიანი პროცესის პრინციპების დარღვევის გამო თანამშრომლებს სრულად დაეკარგათ სტრატეგიის შეცვლისა და ხელმძღვანელობის მიმართ ნდობა. არადა, სინამდვილეში ჯგუფებად დაყოფის ახალი პრინციპი დიდ უპირატესობებს იძლეოდა — მაგალითად, მარტივდებოდა შევბუღებების განაწილება; ჩნდებოდა კვალიფიკაციის ამაღლებისა და უფრო მრავალფეროვანი სამუშაოს შესრულების შესაძლებლობა. მაგრამ მუშები მხოლოდ უარყოფით მხარეებს ხედავდნენ. მათ ერთმანეთზე დაიწყეს ბოლმის ამონთხევა. ქარხანაში ჩხუბი და შეხლა-შემოხლა მოხშირდა. ადამიანები უარს ამბობდნენ, დახმარებოდნენ „ზარმაცებს, რომლებსაც საქმის ბოლომდე მიყვანა არ შეეძლოთ“, ან თავიდან იშორებდნენ მათ, ვინც დახმარებას სთავაზობდა — ეს ჩემი საქმეა, ნადი შენს საქმეს მიხედო.

ერთი სიტყვით, ჩესტერის ქარხნის სანიმუშო პერსონალმა თვალსა და ხელს შუა დეგრადაცია განიცადა. ქარხნის არსებობის მანძილზე პირველად, მუშები უარს ამბობდნენ მთავარი მენეჯერის მი-

თითებების შესრულებაზე — თუ გინდათ, გამაგდეთ, ამას მაინც არ გავაკეთებო. მათ მიაჩნდათ, რომ აღარ შეიძლებოდა ერთ დროს დიდად პოპულარული და პატივსაცემი მენეჯერის ნდობა. ამიტომაც მისი გვერდის ავლით პირდაპირ სათავო ოფისში დაინყეს საჩივრების გაგზავნა. სამართლიანი პროცესის არარსებობის გამო, ჩესტერის ქარხნის მუშები გააფთრებით ენინააღმდეგებოდნენ გარდაქმნებს და არ სურდათ ახალი სტრატეგიის რეალიზებაში მონაწილეობის მიღება.

ჰაი-პარკის ქარხნის ხელმძღვანელობამ კი პირიქით, ახალი სტრატეგიის დანერგვისას ზედმინევენიტ დაიცვა სამართლიანი პროცესის სამივე პრინციპი. როცა ქარხანაში კონსულტანტები მივიდნენ, მენეჯერმა თავიდანვე გააცნო ისინი მუშათა კოლექტივს. ხელმძღვანელობა დასაწყისშივე შეუდგა თანამშრომელთა პროცესში ჩაბმას. ამისათვის მოეწყო საერთო თათბირების მთელი სერია, რომელთა დროსაც საწარმოს უფროსობა ღიად საუბრობდა ბიზნესის მდგომარეობის გაუარესებასა და კომპანიის სტრატეგიული კურსის შეცვლის აუცილებლობაზე, რაც კონკურენციისგან თავის დაღწევას და ამავდროულად უფრო მაღალი ფასეულობების შექმნასა და ხარჯების შემცირებას გულისხმობდა. ხელმძღვანელები ჰყვებოდნენ, როგორ დაათვალიერეს სხვა ქარხნები და როგორ დარწმუნდნენ, რომ მუშათა ჯგუფებად დაყოფის გზით პროდუქტიულობის ამაღლება შეიძლებოდა. ისინი არწმუნებდნენ თანამშრომლებს, რომ ეს მეთოდი საგრძნობლად გაზრდიდა კომპანიის შესაძლებლობებს ახალი სტრატეგიის რეალიზების კუთხით. გამოცხადდა პროაქტიური დროის პოლიტიკა, რამაც მალევე გააქარწყლა მუშებს შორის სამსახურის დაკარგვის სრულიად კანონზომიერი შიში. მუშაობის ეფექტიანობის შემონმების ძველი მეთოდები აღარ გამოდგებოდა, ამიტომაც მენეჯერებმა თანამშრომლებთან ერთად შექმნეს პროდუქტიულობის ახალი საზომები და თითოეულ გუნდს ახალი ვალდებულებები დაუწესეს. ყველას გასაგებად აუხსნეს, რა მიზნები და მოლოდინები უნდა ჰქონოდათ.

სამართლიანი პროცესის სამივე პრინციპის ერთობლივი ძალებით დანერგვით ქარხნის მენეჯერებმა მუშების ნდობა და მხარდაჭერა მოიპოვეს. თანამშრომლები დიდი პატივისცემით საუბრობდნენ თავიანთ ხელმძღვანელზე და გაგებით ეკიდებოდნენ იმ სირთულეებს, რომელთა გამოვლაც მოუხდა კომპანიას ახალი სტრატეგიის რეალიზებისა და ჯგუფური მუშაობის დანერგვის პროცესში. კოლექტივი აცნობიერებდა, რომ მიმდინარე გარდაქმნები აუცილებელ, ფასეულ და სასარგებლო გამოცდილებას მოიტანდა.

Elco-ს მენეჯერები დღესაც მიიჩნევენ ამ ისტორიას თავიანთი კარიერის ყველაზე რთულ მომენტად. ისინი დარწმუნდნენ, რომ დაბალი რანგის მენეჯერები უმაღლეს მენეჯერებზე ნაკლებად როდი ზრუნავენ პროცესის ჯეროვნად წარმართვაზე. ახალი კურსის დასახვისა თუ რეალიზებისას სამართლიანი პროცესის წესების უგულვებელყოფამ შეიძლება საუკეთესო თანამშრომლებიც კი უვარგისებად აქციოს და გამოიწვიოს მათი უნდობლობა ახალი სტრატეგიის მიმართ, რომლის წარმატებით განხორციელებაც სწორედ მათზეა დამოკიდებული. და პირიქით, სამართლიანი პროცესის დანერგვის შემთხვევაში, უვარგისი თანამშრომლები შეიძლება საუკეთესოებად გადაიქცნენ და ხალისითა და სულ უფრო მზარდი რწმენით იმუშაონ სტრატეგიის შეცვლაზე.

რატომაა მნიშვნელოვანი სამართლიანი პროცესი?

რატომ თამაშობს სამართლიანი პროცესი ასეთ მნიშვნელოვან როლს ადამიანთა ურთიერთობისა თუ ქცევის ფორმირებაში? კერძოდ, რატომ იწვევს სამართლიანი პროცესის დანერგვა-არდანერგვა კრახს ან წარმატებას სტრატეგიის რეალიზების საქმეში? ამ კითხვებს, საბოლოო ჯამში, მივყავართ თანამშრომელთა ინტელექტუალურ და ემოციურ აღიარებამდე.

ემოციური თვალსაზრისით, ყველა მუშაკი ეძებს აღიარებას არა როგორც „მუშაძალა“, „პერსონალი“ ან „ადამიანური რესურსი“, არამედ როგორც ადამიანი, რომელსაც ღირსეულად და პატივისცემით ეპყრობიან და სამსახურებრივი იერარქიის მიხედვით კი არა, ინდივიდუალური თვისებების გამო აფასებენ. ინტელექტუალურ სიბრტყეში, თითოეული ინდივიდი ნატრობს თავისი იდეების აღიარებას. მისთვის აუცილებელია, რომ მის აზრებს ყურს უგდებდნენ, ინტერესით მსჯელობდნენ მათზე და რომ გარშემომყოფები მაღალ შეფასებას აძლევდნენ მის ინტელექტს და საკუთარ იდეებსაც უზიარებდნენ. ის, რომ ჩვენ მიერ წარმართულ ინტერვიუებში ხშირად შეგვხვედრია ისეთი ფრაზები, როგორიცაა — „ეს, ვისაც ვიცნობ, ყველას მოსვლია“, ან — „ყველას უნდა, შეიგრძნოს ასეთი რამ“, ანდა „ადამიანებსა“ თუ „ცალკეულ პირებზე“ დაყრდნობით მსჯელობის ფაქტები, კიდევ ერთხელ ადასტურებს, რომ მენეჯერმა კარგად უნდა გაიაზროს სამართლიანი პროცესის მიერ განპირობებული ინტელექტუალური თუ ემოციური აღიარების უნივერსალური ფასეულობა.

ინტელექტუალური და ემოციური აღიარების თეორია

სტრატეგიის აგებაში სამართლიანი პროცესის გამოყენება მჭიდროდაა დაკავშირებული ინტელექტუალურ და ემოციურ აღიარებასთან.⁵ სამართლიანი პროცესის პირობებში მენეჯმენტი კონკრეტული ქმედებებით ამტკიცებს, რომ ენდობა ადამიანებს, ზრუნავს მათზე და მტკიცედ სწამს თითოეული თანამშრომლის ცოდნის, ნიჭისა და გამოცდილების.

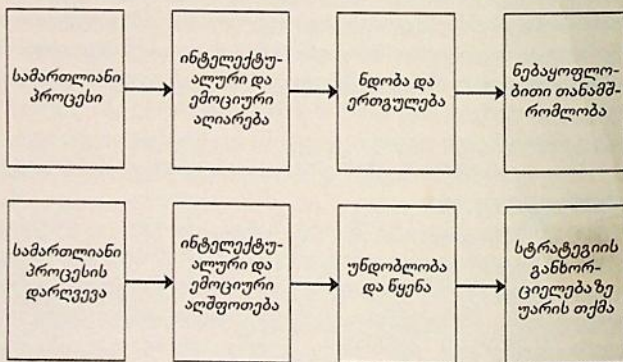
ადამიანები ხალისით გაგიზიარებენ გამოცდილებას, თუკი დაინახავენ, რომ აფასებთ მათ ინტელექტუალურ პოტენციალს; კაცმა რომ თქვას, მათ თვითონ უნდათ შთაბეჭდილების მოხდენა და საკუთარი გონებრივი შესაძლებლობების შესახებ კარგი წარმოდგენის შესაქმნელად აქტიურად შემოგთავაზებენ იდეებსა და ცოდნას.⁶ ანალოგიურად, ადამიანები ემოციურ დონეზე შეიგრძნობენ საკუთარ მონაწილეობას სტრატეგიის შექმნისა და ხორცუმსხმის პროცესში და ძალებსაც არ დაიშურებენ, თუკი თქვენი მხრიდან ემოციურ აღიარებას მიიღებენ. ფრედერიკ ჰერცბერგის (Frederick Herzberg) მოტივაციისადმი მიძღვნილ კლასიკურ კვლევაში ნათქვამია, რომ აღიარება წარმოშობს მძლავრ შინაგან მოტივაციას, რომლის ზემოქმედებითაც ადამიანი სცდება მოვალეობების ფარგლებს და ნებაყოფლობით თანამშრომლობაში ერთვება.⁷ ამიტომ, რამდენადაც სამართლიანი პროცესი მიმართულია ინტელექტუალური და ემოციური აღიარების უზრუნველყოფისკენ, ასეთ პირობებში თანამშრომლები უფრო ეფექტიანად გამოიყენებენ თავიანთ ცოდნასა თუ გამოცდილებას და ნებაყოფლობით ითანამშრომლებენ კომპანიის სტრატეგიის წარმატებით განსახორციელებლად.

თუმცა ამ მოვლენას აქვს მეორე მხარეც, რომელსაც არანაკლები (თუ მეტი არა) ყურადღება უნდა დაეთმოს: სამართლიანი პროცესის დარღვევა და ადამიანის ინტელექტუალური და ემოციური ღირსებების არდაფასება. აზროვნებისა და ქცევის ასეთი ტიპი შემდეგნაირად შეიძლება აღვწეროთ: ადამიანთა ცოდნის დაუფასებლობა ინვესტის „ინტელექტუალურ აღშფოთებას“, რომლის გამოხატულებაც იქნება ის, რომ ადამიანები არ გაგიზიარებენ თავიანთ იდეებსა და გამოცდილებას. ამის ნაცვლად ისინი დამალავენ თავიანთ საუკეთესო ჩანაფიქრებსა თუ შემოქმედებით იდეებს და არ ჩათვლიან საჭიროდ მათ გასაჯაროებას. მეტიც, ადამიანებმა შეიძლება უარყონ სხვათა ინტელექტუალური შესაძლებლობები. იგივე იქნება, რომ ადგნენ და თქვან: რადგან არ აფასებთ ჩვენს მოსაზრებებს, არც ჩვენ ვაფასებთ თქვენს იდეებს, არ გვჯერა თქვენი სტრატეგიული გადაწყვეტილებების და არ გვანტერესებს ისინიო.

ასევეა, როცა არ ხდება თანამშრომელთა ემოციური დადებითი მხარეების დაფასება. ეს აბოროტებს ადამიანებს და უკარგავს მათ ქმედებებში ენერჯის ჩადების სურვილს. ამის ნაცვლად, ისინი ყველანაირად შეეცდებიან მუშაობის შეფერხებას და შექმნიან მრავალგვარ დაბრკოლებებს — საბოტაჟის ჩათვლით, როგორც ეს Elco-ს ჩესტერის ქარხანაში მოხდა. ზოგჯერ ემოციური დაფასების უკმარისობა უსამართლო მეთოდებით დანერგილ სტრატეგიაზე უარის თქმის მოთხოვნისკენაც უბიძგებს თანამშრომლებს — მაშინაც კი, როცა ეს სტრატეგია სრულიად გონივრული და მენეჯმენტისა და პერსონალისთვისაც მოგებიანია. თუ ხალხს სტრატეგიის შექმნის პროცესის მიმართ ნდობა არა აქვს, არც შედეგების მიმართ ექნება ნდობა. ასეთია სამართლიანი პროცესის ემოციური ძალა. როცა ადამიანები აღშფოთებულები არიან სამართლიანი პროცესის დარღვევით, ისინი არა მხოლოდ მის აღდგენას, არამედ დამრღვევთა დასჯასაც მოითხოვენ. 8-2 დიაგრამაზე ნაჩვენებია ამ მიზეზშედეგობრივი ნაკადების თვალსაჩინო გამოსახულება.

დიაგრამა 8-2

სამართლიანი პროცესის არსებობა-არარსებობის შედეგები
სტრატეგიის ფორმირებისა და განხორციელების დროს



სამართლიანი პროცესი და ორგანიზაციის არამატერიალური კაპიტალი

ერთგულება, ნდობა და ნებაყოფლობითი თანამშრომლობა უბრა-
ლოდ ურთიერთობის ან ქცევის ფორმა კი არა, არამატერიალური

კაპიტალიცაა. როდესაც არსებობს ნდობა, ადამიანები მეტად არიან დარწმუნებული ერთმანეთის ზრახვებსა თუ ქმედებებში. როცა არსებობს ერთგულება, თანამშრომლები მზად არიან, კომპანიის ინტერესების სასიკეთოდ, უკანა პლანზე გადასწიონ საკუთარი ინტერესები.

თუკი წარმატების მიზეზს ჰკითხავთ ნებისმიერ კომპანიას, რომელმაც შექმნა და წარმატებით დანერგა ლურჯი ოკეანის სტრატეგია, მენეჯერები, პირველ რიგში, გიამბობენ, რაოდენ დიდი როლი ითამაშა ამ საქმეში არამატერიალურმა კაპიტალმა. ხოლო იმ კომპანიების მენეჯერები, რომლებმაც ვერ შეძლეს ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის რეალიზება, წარუმატებლობის მიზეზად არამატერიალური კაპიტალის უკმარისობას დაასახელებენ. ამ კომპანიებმა ვერ შეძლეს სტრატეგიის შეცვლა, რადგან ვერ დაიმსახურეს თანამშრომელთა ნდობა და ერთგულება. თანამშრომელთა ერთგულების, რწმენისა და ნებაყოფლობითი თანამშრომლობის წყალობით, კომპანიები მკვეთრად გამოირჩევიან საერთო ფონზე სტრატეგიის რეალიზების პროცესის სისწრაფით, ხარისხითა და შეთანხმებულობით. სწორედ ისინი ახერხებენ სტრატეგიული კურსის სწრაფად და მცირე დანახარჯებით შეცვლას.

მრავალი კომპანია იჭყლეტს ტვინს კითხვაზე — როგორ უნდა დანერგოს ორგანიზაციის სიღრმეში თანამშრომელთა ნდობა, ერთგულება და ნებაყოფლობითი თანამშრომლობის სურვილი? სტრატეგიის შექმნისა და რეალიზების გამიჯვნით ეს ვერ მოხერხდება. მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიათა უმრავლესობა სწორედ ამის გაკეთებას ცდილობს, ასეთი მიდგომა ნელი, არათავდაჯერებული მუშაობისა და, უკეთეს შემთხვევაში, მექანიკური წინსვლის უტყუარი მაჩვენებელია. რასაკვირველია, შესაძლოა, გარკვეულწილად ისეთი ტრადიციული სტიმულები დაგვეხმაროს, როგორიცაა ძალაუფლება და ფული (ანუ მათრახი და თაფლაკვერი), მაგრამ ეს მეთოდები ვერასოდეს უბიძგებს ადამიანს ისეთი ქმედებებისკენ, რომლებიც სცდება პირადი ინტერესების ფარგლებს. სადაც არ არსებობს ქცევის უტყუარი მონიტორინგის საშუალება, ყოველთვის ჩნდება სივრცე სიზარმაცისა და საბოტაჟისთვის.

სამართლიანი პროცესი ამ დილემის გვერდის ავლის საშუალებას იძლევა. სტრატეგიის შექმნაზე მუშაობის სამართლიანი პროცესის შესაბამისად ორგანიზებით თავიდანვე შეძლებთ სტრატეგიაში აღსრულების მუხტის ჩადებას. სამართლიანი პროცესის წყალობით, ადამიანები, როგორც წესი, ერთგულად უჭერენ მხარს ამ პროცესის შედეგად შექმნილ სტრატეგიას. ისინი მაშინაც კი არ იცვლიან არჩეულ კურსს, როცა ახალი სტრატეგია არც ისე მიმზიდველად გამოიყურება, ან არასწორია მათი განყოფილების გადასახედიდან. ადამიანები ხვდებიან, რომ ძლიერი კომპანიის შესაქმნელად კომპრომისი და მსხვერ-

პლია საჭირო. ამიტომაც ისინი მზად არიან, დათმონ მოკლევადიანი პირადი ინტერესები, ოღონდაც კორპორაციის გრძელვადიანი ინტერესები არ დაზარალდეს. თუმცა საგულისხმოა, რომ ამგვარი მზადყოფნის არსებობა ორგანიზაციაში სამართლიანი პროცესის არსებობაზე დამოკიდებული. ეს დინამიკა ყველგან ერთნაირად მუშაობს — იმის მიუხედავად, რა კონტექსტში მიმდინარეობს ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის რეალიზება.

სამართლიანი პროცესი და გარეშე დაინტერესებული მხარეები

ზემოთ ჩვენ დაწვრილებით განვიხილეთ სამართლიანი პროცესის ზეგავლენა ორგანიზაციის შიდა დაინტერესებულ მხარეებზე. თუმცა ჩვენს სულ უფრო მეტად ურთიერთდამოკიდებულ სამყაროში გარეშე დაინტერესებულ მხარეებსაც უალრესად მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვთ ბევრი ორგანიზაციის წარმატებაში. სინამდვილეში, შეიძლება ითქვას, რომ გარეშე დაინტერესებული მხარეების მიმართ დანერგილი სამართლიანი პროცესის პრაქტიკა უფრო მნიშვნელოვან როლსაც კი თამაშობს სტრატეგიის საბოლოო რეალიზებაში, რადგან გარეშე მხარეებს არ ეხებათ კომპანიის იერარქიული კონტროლი და ხშირად განსხვავებული ინტერესები და ხედვებიც აქვთ. რა თქმა უნდა, ბევრი რამ არის დამოკიდებული გარეშე პარტნიორებთან გაფორმებულ კონტრაქტებსა და მათ სამართლებრივ ძალაზე, მაგრამ ორგანიზაციებს შორის არსებული ინფორმაციული ასიმეტრიისა და განსხვავებული ინტერესებისა თუ ხედვის გათვალისწინებით, სამართლიან პროცესს გადამწყვეტი როლი ენიჭება. გარეშე დაინტერესებული მხარეების მხარდაჭერისა და მათთან თანამშრომლობის პროცესი ადვილად შეიძლება მოექცეს ჩიხში ვადების გადაცილების, ხარისხის მიმართ გულგრილი დამოკიდებულებისა და გადამეტებული ხარჯების გამო. რაც უფრო მეტად გაქვთ გარეშე პარტნიორების იმედი და რაც უფრო მეტად ხართ მათზე დამოკიდებული, მით უფრო მეტია იმის ალბათობა, რომ ყველაფერი სწორედ ასე მოხდება.

მოდი, გავიხსენოთ F-35-ის პროგრამის მაგალითი, რომელზეც მე-95 თავში ვისაუბრეთ. F-35-ის პროექტი მოიცავდა კონცეპტუალურ ნახტომს გამანადგურებელი თვითმფრინავის მშენებლობაში, რაც მუშაობის მაღალი ეფექტიანობისა და მცირე ხარჯების ლურჯ ოკეანეს ჰპირდებოდა კონტრაქტორებს. 2001 წელს ტენდერი მოიგო კომპანია Lockheed Martin-მა, რომელსაც თვითმფრინავი მის მიერ შემუშავებუ-

ლი პროტოტიპის მიხედვით უნდა შეექმნა. პენტაგონში დარწმუნებულები იყვნენ, რომ პროექტი წარმატებული გამოდგებოდა.

ამის მიუხედავად, F-35-ის პროგრამის განხორციელება სულაც არ წარმართულა კარგად. პროექტი ხარჯების მნიშვნელოვანი ზრდითა და ვადების გადაცილებით გამოირჩეოდა და არ იძლეოდა შეპირებულ ფასეულობებს. F-35-ის პროგრამა იმის თვალსაჩინო ნიმუშია, როგორ შეიძლება, ლურჯი ოკეანის იდეა წარუმატებლად განხორციელდეს რეალიზების პროცესში დაშვებული შეცდომების გამო. წარუმატებლობის ასახსნელად მრავალი ისეთი შესაძლო მიზეზი დასახელდა, როგორცაა პროგრამის მოცულობა თუ კომპლექსურობა და კომპანია Lockheed-ის ზედმეტი ფოკუსირება მოკლევადიან ბიზნესამოცანებზე. თუმცა ეს მიზეზები ხაზს უსვამს იმას, თუ რატომ არის სამართლიანი პროცესი ასე მნიშვნელოვანი. თუ საკითხს უფრო მეტი ყურადღებით განვიხილავთ, დავინახავთ, რომ F-35-ის პროგრამის განხორციელების შემაფერხებელ პრობლემათა დიდი ნაწილი შეიძლება უკავშირდებოდეს მონაწილეობის, ახსნისა და მკაფიო მოლოდინის ნაკლებობას სამხედროებს, კომპანია Lockheed-სა და დანარჩენ პარტნიორთა კომპლექსურ ქსელს შორის — ანუ იმ დაინტერესებულ მხარეებს შორის, ვისზეც პროექტის წარმატებით განხორციელება იყო დამოკიდებული. სამართლიანი პროცესის სამი E-ს პრინციპის დარღვევა ნეგატიურად აისახა ცოდნის ურთიერთგაცვლასა და ნებაყოფლობით თანამშრომლობაზე, რაც ესოდენ საჭირო იყო საქმისათვის.

იმ პერიოდში, როდესაც F-35-ის პროექტის რეალიზაცია მიმდინარეობდა, პენტაგონი 90-იანი წლების დერეგულაციის ტალღაზე აღმოცენებული ნაკლები ჩარევის მმართველობითი პოლიტიკით ხელმძღვანელობდა. ამგვარი პოლიტიკა მიზნად ისახავდა ძვირად ღირებული სახელმწიფო კონტროლის შემცირებას და, კონტრაქტის ხელმოწერის შემდეგ, კონტრაქტორისთვის მეტი ავტონომიის მინიჭებას. თუმცა F-35-ის შემთხვევაში, ამან უფრო შორს მიმავალი შედეგები გამოიღო და მკვეთრად შეამცირა Lockheed-თან ერთად პროგრამაში სხვა პარტნიორთა ეფექტიანად ჩართვის ფაქტორის მნიშვნელობა. შედეგად, Lockheed-მა თვითმფრინავის დიზაინთან, ტექნიკურ მახასიათებლებთან, ტესტირებასა და სავსე გამოცდებთან დაკავშირებული საკვანძო გადაწყვეტილებების ორი მესამედი პენტაგონის აქტიური მონაწილეობის გარეშე მიიღო და განახორციელა. კომპანია აქტიურად კი არ ინტერესდებოდა არმიის, ფლოტისა და საზღვაო ქვეითთა ტექნიკური ექსპერტების აზრით, არამედ სრულად არც კი გამოუყენებია მათი გამოცდილება უმნიშვნელოვანესი ტექნიკური გადაწყვეტილებების მიღებისას; თითქმის არ არსებობდა პარტნიორთა შორის იდეებისა და ცოდნის ურთიერთგაზიარების,

განმარტების, უარყოფისა თუ სინთეზირების შესაძლებლობა, რასაც სასიცოცხლო მნიშვნელობა ჰქონდა პროექტის ხარისხიანად რეალიზებისთვის. პარტნიორთა მონაწილეობისა და მათ შორის ახსნა-განმარტების ამგვარ ნაკლებობას მოჰყვა ის, რომ, როცა საჭირო გახდა, სამივე სამხედრო უწყებამ უარი თქვა რაიმე კომპრომისზე თავიანთ მოთხოვნებთან დაკავშირებით, რამაც კიდევ უფრო გაზარდა პროექტის ხარჯები.

გარდა ამისა, მოლოდინები იმდენად არამკაფიოდ იყო განსაზღვრული, რომ თითოეულ დაინტერესებულ მხარეს კონტრაქტის საკუთარი ინტერპრეტაცია ჰქონდა. Lockheed-ი ძალიან ზოგადი და ბუნდოვანი დირექტივებით ხელმძღვანელობდა. მაგალითად, სამხედროების მოთხოვნის თანახმად, ახალი თვითმფრინავი უნდა ყოფილიყო ადვილად შესაკეთებელი, შესძლებოდა აფრენა და დაჯდომა სუბსტანდარტულ აეროდრომებზე, ყოფილიყო რადარებისთვის უხილავი და შესძლებოდა შეიარაღების დაყრა.⁸ პენტაგონი თანდათან სულ უფრო და უფრო რწმუნდებოდა, რომ დანვრილებითი ტექნიკური მოთხოვნების არარსებობის გამო, შეკვეთის შემსრულებელი ფირმა სულ სხვაგვარად კითხულობდა კონტრაქტს. 2012 წლის დეკემბრიდან პროექტზე პასუხისმგებელი გენერალ-ლეიტენანტ კრისტოფერ ბოგდანის თქმით, როცა სამხედროები F-35-ში X, Y, და Z მახასიათებლების შეტანას მოითხოვდნენ, Lockheed-ი პასუხობდა, რომ მას მხოლოდ Z-ის გაკეთება ჰქონდა დავალებული.⁹ ამგვარ არეულ მოლოდინს საქმის მრავალგზის თავიდან გადახედვა, ხარჯების ზრდა და ურთიერთბრალდებები მოჰყვა.

ამასთან ერთად, მკაფიო მოლოდინები არც სუბკონტრაქტორთა კომპლექსურ ქსელში არსებობდა. მაგალითად, მაშინ, როცა პენტაგონის გენერალური ინსპექცია F-35-ის პროექტზე პასუხისმგებელ ოფისს კონტრაქტორთათვის და სუბკონტრაქტორთათვის უსაფრთხოებასთან, ხარისხსა თუ ტექნიკურ მახასიათებლებთან დაკავშირებული მოთხოვნების არაადეკვატურად გადაცემაში ადანაშაულებდა, პროგრამის ოფისი თვლიდა, რომ საკუთარ სუბკონტრაქტორებთან შეწყობილი მუშაობის უზრუნველყოფაზე პასუხისმგებელი Lockheed Martin-ი უნდა ყოფილიყო. შედეგად მივიღეთ არათავსებადი აპარატურა და პროგრამული უზრუნველყოფა, რადგან Lockheed Martin-ი და მისი სუბკონტრაქტორები პროექტირების, წარმოებისა და ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესებში არ იცავდნენ ისეთ სიზუსტეს, როგორსაც პენტაგონი მოელოდა. ზუსტად განსაზღვრული მოთხოვნების არარსებობამ საშუალება არ მისცა მიმწოდებლებს, სათანადოდ მოემზადებინათ საწარმოო პროცესები და დამკვეთებისთვის ურთიერთთავსებადი პროდუქტები მიეწოდებინათ. ამ შეც-

დომის უარყოფითი ეფექტი გეომეტრიული პროგრესიით გაიზარდა, რადგან მიმდინარეობდა დაჩქარებული პარალელური წარმოება, რის გამოც F-35-ის გამოშვებას მანამ შეუდგნენ, სანამ ფრენის ტესტები დაიწყებოდა. რამდენადაც F-35-ის პროგრამაში კვლავაც და კვლავაც იჩინდა თავს ტექნიკურ მახასიათებლებთან, ხარისხთან და სტანდარტებთან დაკავშირებული საგანგაშო პრობლემები, დღითი დღე სულ უფრო იზრდებოდა თვითმფრინავის გადაკეთებაზე ხანგრძლივი და ძვირად ღირებული მუშაობის აუცილებლობა.

მას შემდეგ, რაც სამართლიანი პროცესის მოშლამ და შიდა თუ გარეშე დაინტერესებულ მხარეებს შორის კომუნიკაციის არარსებობამ თითქმის ჩაშალა F-35-ის პროგრამის აღსრულების პროცესი, პროექტის მესვეურები შეეცადნენ, წარმოქმნილ პრობლემას მეტი ჩართულობის, ახსნა-განმარტებისა და უფრო მკაფიო შეთანხმებების საშუალებით შეჰპოვებოდნენ. 2013 წლის სექტემბერში ბოგდანმა თქვა: „ძალიან მამხნევებს ის, რასაც ბოლო ხანებში მივაღწიეთ. თამამად შემიძლია გითხრათ — თუკი ურთიერთობასა და ერთმანეთის მოსმენას შეძლებთ, დამნაშავეს ძებნის ნაცვლად, გამოსავალს იპოვით“.¹⁰

რა თქმა უნდა, მხოლოდ დრო გვიჩვენებს, შეძლებს თუ არა პენტაგონი აქტიური მონაწილეობის, ახსნისა და მკაფიო მოლოდინის კულტურის დანერგვა-შენარჩუნებას F-35-ის პროგრამაში ჩართულ შიდა და გარეშე დაინტერესებულ მხარეთა კომპლექსურ ქსელში. თუმცა ერთი რამ უდავოა — როგორც ბოლოდროინდელი გამოცდილება გვიჩვენებს, პენტაგონს არა აქვს იმის ფუფუნება, რომ კვლავაც უგულებელყოს სამართლიანი პროცესისა და მისი თანმდევი ნებაყოფლობითი თანამშრომლობის, ანდა ცოდნის გაცვლის პოტენციალი.

ახლა უკვე მზად ვართ, შევაჯამოთ ყოველივე ზემოთქმული და მომდევნო თავში განვიხილოთ სტრატეგიის შეჯერების მნიშვნელოვანი საკითხი. სტრატეგიის შეჯერება წარმოადგენს კომპლექსურ კონცეფციას, რომელიც მოიცავს და აერთიანებს წინა თავებში განხილულ ყველა ძირითად საკითხსა თუ მოსაზრებას. ის ბოლომდე კრავს წრეს და უზრუნველყოფს, რომ ადგილზე იყოს ორგანიზაციის სტრატეგიის ყველა შემადგენელი ნაწილი — ფასეულობით დანყებული და მოგებითა თუ ადამიანებით დასრულებული — რადგან სწორედ მათი ურთიერთხელშეწყობით იქმნება მაღალეფექტიანი და სიცოცხლისუნარიანი სტრატეგია.

ფასეულობის, მოგებისა და პიროვნული შეთავაზებების ურთიერთგაქარება

როცა ადამიანებს ვეკითხებით, რა არის, მათი აზრით, ლურჯი ოკეანე და რა განაპირობებს მის წარმატებას, როგორც წესი, სამიდან ერთ პასუხს ვიღებთ ხოლმე. ზოგისთვის ესაა ფუნდამენტური მიდგომა, რომელიც ბაზრის საზღვრების გადაკეთებას და მყიდველისთვის ფასეულობის მკვეთრად გაზრდას ისახავს მიზნად. ზოგი ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის არსს სტრატეგიული ფასწარმოქმნისა და მიზნობრივი თვითღირებულების კალკულაციის საშუალებით ინოვაციური ბიზნესმოდელის შექმნაში და ამ გზით ახალი კლიენტების მოზიდვაში ხედავს. დანარჩენები კი ლურჯ ოკეანეს მოიაზრებენ, როგორც თანამშრომელთა თუ პარტნიორთა მიმართ სწორი მიდგომის შედეგად, კრეატიულობის, ცოდნის გაზიარებისა და ნებაყოფლობითი თანამშრომლობის ფუნდამენტურ და უალრესად პროდუქტიულ გამოვლინებას. სამივე პასუხი სწორია. მართლაც, ზემოთ ჩვენ სამივე ეს ფაქტორი განვიხილეთ და გაგაცანით ყველა ის ინსტრუმენტი თუ სტრუქტურა, რომლებიც კომპანიებმა ამ ფაქტორთა მინიმალური რისკითა და მაქსიმალური ეფექტით დასაწერგად უნდა გამოიყენონ. თუმცა სწორთან ერთად, ეს პასუხები არასრულიცაა. ამას კი მივყავართ ლურჯი ოკეანის შემდგომ, ბოლო პრინციპამდე — ურთიერთშეჯერებამდე, რომლითაც ჩვენ ერთ ჩარჩოში მოვაქცევთ და ერთ, მაღალეფექტიან, სიცოცხლისუნარიან სტრატეგიაში გავაერთიანებთ ლურჯი ოკეანის შექმნისა და დალაშქვრის კონცეფციებს.

სამი სტრატეგიული შეთავაზება

უმალეს საფეხურზე სამი შეთავაზება არსებობს, რომლებსაც სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს სტრატეგიის წარმატებით რეალიზებისთვის. ესენია: ფასეულობის შეთავაზება, მოგების შეთავაზება, პიროვნული შეთავაზება.¹ იმისათვის, რომ სტრატეგია წარმატებული და სიცოცხლისუნარიანი იყოს, კომპანიამ უნდა შექმნას მყიდველისთვის მიმზიდველი შეთავაზება; უნდა ჩამოაყალიბოს ისეთი ბიზნეს-მოდელი, რომელიც ამ შეთავაზებით ფულის შოვნის საშუალებას მისცემს და ადამიანებს სტრატეგიის წარმატებით განსახორციელებლად კომპანიაში მუშაობის (ან კომპანიასთან თანამშრომლობის) სტიმული გაუჩინოს. თუკი კარგი სტრატეგიის არსი მყიდველისთვის ფასეულობის შეთავაზებაში, ორგანიზაციისთვის კი მყარი მოგების შეთავაზებაში მდგომარეობს, სტრატეგიის მდგრად განხორციელებას ძირითადად მოტივირებული ადამიანებისთვის გაკეთებული შეთავაზება განაპირობებს. ადამიანთა მოტივირებისთვის საკმარისი არაა ორგანიზაციული სირთულეების დაძლევა და სამართლიანი პროცესის დანერგვით მათი ნდობის მოპოვება. ამას, ყველაფერთან ერთად, ურთიერთშეჯერებული და მკაფიო სტიმულებიც ესაჭიროება.

ამ თვალსაზრისით, სამივე სტრატეგიული შეთავაზება ქმნის სისტემატიზებულ სტრუქტურას, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ერთიან მიდგომას სტრატეგიის ჩამოყალიბებისა და რეალიზების მიმართ.² როდესაც სტრატეგია სრულად არ აყალიბებს და არ შეაჯერებს სამივე სტრატეგიულ შეთავაზებას, საქმე, როგორც ნესი, ხანმოკლე წარმატებითა და შემდეგ მარცხით მთავრდება ხოლმე. ამგვარ მახეში ბევრი კომპანია გაბმულა. როდესაც არ არსებობს სტრატეგიის ერთიანი ხედვა, ორგანიზაცია ძირითადად ერთ ან ორ შეთავაზებაზე აკეთებს ფოკუსირებას და უყურადღებოდ ტოვებს დარჩენილ ფაქტორ(ებ)ს. მაგალითისთვის, წარმოვიდგინოთ ორგანიზაცია, რომელიც გულმოდგინედ ცდილობს, სწორად შექმნას ფასეულობის ან მოგების შეთავაზება, მაგრამ ნაკლებ ყურადღებას უთმობს შეჯერებულ პიროვნულ შეთავაზებას. კორპორაციულ სასაფლაოზე უხვად ნახავთ კომპანიებს, რომელთაც ასეთი შეცდომა დაუშვეს. ეს სტრატეგიის წარუმატებელი რეალიზების კლასიკური ნიმუშია. ანალოგიურად, ცუდ შედეგამდე მიგვიყვანს მოტივირებული ადამიანების მიერ კარგად წარმართული სტრატეგია, თუ მას სუსტი სარჩული უდევს ფასეულობის ან მოგების შეთავაზების თვალსაზრისით.

ზოგ შემთხვევაში, სტრატეგიული შეთავაზება შეიძლება დაინტერესებულ პირთა ერთზე მეტი ჯგუფისთვის იყოს განკუთვნილი. მაგალი-

თად, თუ სტრატეგიის რეალიზება მხოლოდ კომპანიის თანამშრომლებზეა დამოკიდებული, მაშინ მხოლოდ ერთი პიროვნული შეთავაზების აუცილებლობა არსებობს. მაგრამ როცა კომპანიას, ვთქვათ, გარეშე სამომწოდებლო ჯაჭვის მხარდაჭერა სჭირდება, აუცილებლად უნდა გაუჩინოს პოტენციურ პარტნიორს რაიმე მიმზიდველი მიზეზი თავისი სტრატეგიის მხარდასაჭერად. ასეთ შემთხვევაში კომპანიას ცალ-ცალკე უნდა ჰქონდეს პიროვნული შეთავაზებები როგორც თანამშრომლებისთვის, ასევე პარტნიორისთვისაც. ანალოგიურად, B2B („ბიზნესი ბიზნესისთვის“) გარემოში შეიძლება არსებობდეს ფასეულობის ორი შეთავაზება: ერთი — კორპორაციული კლიენტებისთვის, მეორე კი კორპორაციული კლიენტების კლიენტებისთვის.

სტრატეგიული შეჯერება არის ის, რითაც განსხვავდება ორგანიზაციის უმაღლესი მენეჯმენტის პასუხისმგებლობის სფერო მარკეტინგის, წარმოების, ადამიანური რესურსებისა თუ სხვა განყოფილებების მენეჯერთა პასუხისმგებლობის სფეროებისგან. ფუნქციური მენეჯერებს, როგორც ნესი, უჭირთ ამ მნიშვნელოვანი როლის შესრულება, რადგან ისინი სამი სტრატეგიული შეთავაზების ცალკეულ ფაქტორებზე ახდენენ ფოკუსირებას და საერთო სურათს ვერ ხედავენ. შესაბამისად, მათ არა აქვთ ამ ფაქტორების ურთიერთშეჯერების უნარი. მაგალითად, წარმოების დეპარტამენტმა შეიძლება უგულვებელყოს მყიდველის საჭიროებები, ან ადამიანები დანახარჯების კატეგორიად განიხილოს. მარკეტინგის განყოფილებამ კი შეიძლება ფასეულობის მიწოდებაზე გააკეთოს აქცენტი და ნაკლები ყურადღება მიაქციოს ორ დანარჩენ შეთავაზებას. სიცოცხლისუნარიანი და მდგრადი სტრატეგია სწორედ მაშინ წარმოიქმნება, როცა ეს სამი ცალკეული სტრატეგიული შეთავაზება მოიცავს მთელ ორგანიზაციას, სრულად ჩამოყალიბდება და შეჯერდება.

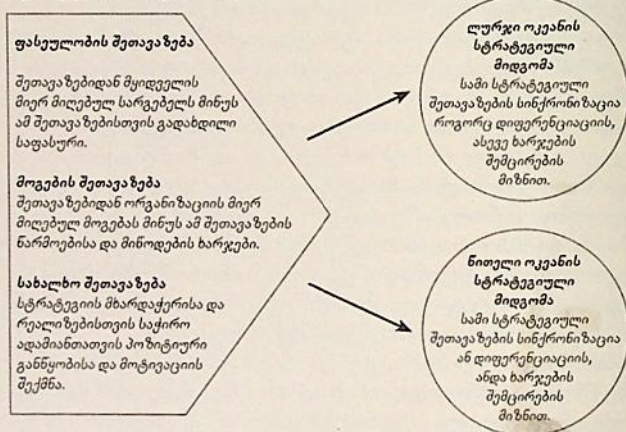
თანამიმდევრული სტრატეგიული შეთავაზებების სრული კრებულის შექმნას, რა თქმა უნდა, სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს როგორც ლურჯი, ასევე წითელი ოკეანის პირობებში. მაგრამ ამ ორ მიდგომას შორის უმთავრესი განსხვავება ისაა, თუ როგორ ახდენს ორგანიზაცია შეთავაზებების შეჯერებას. წითელი ოკეანის სტრატეგიის მიხედვით, ორგანიზაციის სამი სტრატეგიული შეთავაზების ურთიერთშეჯერება ხდება ინდუსტრიის კონკრეტული დარგის პირობებში დიფერენცირებასა და მცირე ხარჯებს შორის არჩევანის გაკეთებით. ამ შემთხვევაში დიფერენციაცია და დაბალი ხარჯები დარგის ალტერნატიულ სტრატეგიულ მიდგომას წარმოადგენს.

ამისგან განსხვავებით, ლურჯ ოკეანეში ორგანიზაცია მაშინ აღწევს მაღალეფექტიანობას, როცა სამივე სტრატეგიული შეთავაზება როგორც დიფერენციაციას, ასევე ხარჯების შემცირებასაც ემსახურება. სწორედ დიფერენცირებისა და მცირე ხარჯების ამგ-

ვარი შეჯერება უზრუნველყოფს ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის წარმატებას და სიცოცხლისუნარიანობას (იხ. დიაგრამა 9-1). მართალია, ერთი ან ორი სტრატეგიული შეთავაზების იმიტირება შეიძლება, მაგრამ სამივეს ზუსტად გადალება ძალიან ძნელია — განსაკუთრებით, როცა საქმე პიროვნულ შეთავაზებას ეხება, რადგან ის ადამიანურ ურთიერთობებზეა მიბმული და მისი კულტივირება დროს მოითხოვს. ხოლო როცა საქმეში გარეშე დაინტერესებული მხარეები არიან ჩართული და ეს მხარეები მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ, პოტენციურ იმიტატორებს ბევრად მეტი დრო და ძალისხმევა სჭირდებათ პიროვნული შეთავაზების სწორად შესაქმნელად, რაც, ჩვეულებრივ, კიდევ უფრო ახანგრძლივებს შეჯერებული სტრატეგიის სიცოცხლისუნარიანობას.

დიაგრამა 9-1

სტრატეგიის სინქრონიზება



ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის შეჯერება

იმისათვის, რომ კარგად გავიაზროთ, როგორ ახორციელებს ორგანიზაცია შეჯერებას ლურჯი ოკეანის მაღალეფექტიანი და მდგრადი სტრატეგიის რეალიზების მიზნით, მოდი, განვიხილოთ ბრიტანული საქველმოქმედო ფონდ Comic Relief-ის მაგალითი. 1985 წელს დაარსებულმა Comic Relief-მა მალევე გადაუსწრო გაერთიანებულ სამეფოში არსებულ სხვა საქველმოქმედო ფონდებს და გადაიქცა ქვეყნის ერთ-ერთ ყველაზე განსაკუთრებულ ორგანიზაციად, რომელსაც,

ყველაფერთან ერთად, ხარჯებიც ძალიან მცირე აქვს. ამ ზედმეტად გადავსებულ დარგში, რომელიც გაზრდილი ხარჯების, კლებადი მოთხოვნისა და საზოგადოების დაბნეულობის (რადგან ადამიანებს თავზას ურევდა საქველმოქმედო ორგანიზაციების ასეთი მომრავლება) გამო დიდ სირთულეებს განიცდიდა, Comic Relief-ის სწრაფად გადაიქცა ზოგადეროვნულ ბრენდად (რომელსაც მოსახლეობის 96 პროცენტი ცნობდა) და ტრადიციულ მდიდარ შემომწირველთა თუ ჩვეულებრივ მოქალაქეთა მოზიდვით მოკლე ვადაში 950 მილიონი გირვანქა სტერლინგი შეაგროვა. გარდა ამისა, მაშინ, როცა დიდი ბრიტანეთის სხვა საქველმოქმედო ორგანიზაციები, საშუალოდ, თანხების მხოლოდ 45 პროცენტს იღებენ კერძო ქველმოქმედებისგან (დანარჩენი სახსრები კი კორპორაციებისგან და სამთავრობო გრანტების სახით შემოსდით), Comic Relief-მა შემოწირული თანხის 100 პროცენტი უშუალოდ საზოგადოებისგან მიიღო და ამისათვის არც ფასიანი მარკეტინგისთვის და არც თხოვნის ფოსტით დაგზავნისთვის არ მიუმართავს. დღეს, ოცდაათი წლის გასვლის შემდეგაც კი, Comic Relief-ის მიერ შექმნილ ლურჯ ოკეანეს სერიოზული იმიტატორები არ გამოსჩენია. მოდი, განვიხილოთ, როგორ მიაღწია კომპანიამ ასეთ ხანგრძლივ ეფექტიანობას.

Comic Relief-ის შემთხვევაში, ორგანიზაციის კლიენტები არიან დონორები, რომლებსაც ის ფასეულობის შეთავაზებით იზიდავს. მისი მოგების შეთავაზება ეყრდნობა ბიზნესმოდელს, რომელიც ორგანიზაციის „მოგების“ მაქსიმალურად გაზრდის მიზნით შეიქმნა. ორგანიზაციის „მოგება“ არის სხვაობა შემოსავლებსა და ხარჯებს შორის, რომელიც შეიძლება მიიმართოს ქველმოქმედებაზე. ორგანიზაციის სახალხო შეთავაზება კი მოიცავს პოზიტიურ სტიმულებსა და მოტივაციებს, რომლებსაც იღებენ მისი თანამშრომლები, თანხების შემგროვებელი მოხალისეები, კორპორაციული პარტნიორები და ცნობილი ადამიანები.

მოდი, განვიხილოთ Comic Relief-ისა და გაერთიანებული სამეფოს სხვა საქველმოქმედო ორგანიზაციათა ფასეულობას, მოგებასა და პიროვნულ შეთავაზებებს შორის სხვაობა. განხილვის პროცესში მალევე შენიშნავთ, რომ როდესაც სამი სტრატეგიული შეთავაზება დიფერენციაციისა და მცირე ხარჯების გარშემოა ურთიერთშეჯერებული, ერთი შეთავაზების საკვანძო ფაქტორები ხშირად მხარს უჭერს და ამყარებს დანარჩენ ორ შეთავაზებას, რითაც მძლავრი, პოზიტიური ციკლი წარმოიშვება. მაგალითად, ორგანიზაციებმა შეიძლება მიმზიდველი ფასეულობის შეთავაზება თავიანთი მოგებისა და პიროვნული შეთავაზებების გასაძლიერებლად გამოიყენონ, ან ჩამოაყალიბონ მძლავრი პიროვნული შეთავაზება იმისათვის, რომ შექმნან მძლავრი ფასეულობის შეთავაზება, რომელიც, თავის მხრივ,

განამტკიცებს მოგების შეთავაზებას და ამგვარად ბევრად ამცირებს იმიტირების შესაძლებლობას. ქვემოთ გიჩვენებთ, როგორ მუშაობს Comic Relief-ის ფასეულობის, მოგებისა და სახალხო შეთავაზებები.

ფასეულობის შეთავაზება

ტრადიციული საქველმოქმედო ფონდები შემოწირულებების შესაგროვებლად წარმოებულ კამპანიებში იყენებენ სევდიან ან შოკის მომგვრელ სურათებსა თუ ვიდეორგოლებს, რომლებიც ადამიანებში ბრალეულობისა და სინანულის ნეგატიურ გრძნობებს წარმოშობს. ისინი აქცენტს აკეთებენ მაღალშემოსავლიანი, განათლებული და მოხუცი დონორების დიდ შემოწირულებებზე, რომლებსაც ფონდების წლიური კამპანიებისა და შუამდგომლობების შედეგად იღებენ.

მათგან განსხვავებით, Comic Relief-მა თავის კამპანიებში უარი თქვა სინანულის გრძნობით მანიპულირებაზე. ორგანიზაცია იყენებს თანხების შეგროვების ახლებურ, რევოლუციურ მიდგომას — ე.წ. წითელი ცხვირის დღეს, რომელიც წარმოადგენს სიგიჟის საყოველთაო დღესასწაულის (ერთგვარი საქველმოქმედო სახალხო აქციის, რომლის დროსაც მოხალისეები ათას სისულელეს აკეთებენ ფულის შესაგროვებლად) და ვარსკვლავების მონაწილეობით გამართული კომედიური ტელემართონის — „წითელი ცხვირის ღამის“ კომბინაციას. დაივიწყეთ მწუხარება: ისინი ხალისითა და მხიარულებით აგროვებენ ფულს მსოფლიოს შესაცვლელად.

Comic Relief-ის საქველმოქმედო აქციების დროს დონორებისთვის აუცილებელი არაა დიდი თანხების შეწირვა. ღონისძიებაში მონაწილეობა იაფიცაა, ადვილიც და სახალისოც. ქველმოქმედებაში თავიანთი წვლილი ადამიანებს პლასტიკისგან დამზადებული წითელი ცხვირების ყიდვით შეაქვთ. თითოეული ცხვირი 1 გირვანქა სტიერლინგი ღირს, ყველგან იყიდება და კარგ გუნებაზე აყენებს მყიდველს. დღეს უკვე 66 მილიონი ასეთი ცხვირია გაყიდული. გარდა ამისა, ფულის შეწირვა შეიძლება მეგობრების, ოჯახის წევრების, მეზობლების ან თანამშრომლების რაიმე სულელური საქციელის დაფინანსებითაც. მაგალითად, ლონდონელების ერთმა ჯგუფმა მეგობრისა და კოლეგის — ერთი ყბედი ტურისტული აგენტის დუმილი დაასპონსორა. მათ მზადყოფნა გამოთქვეს 500 გირვანქა შეეწირათ Comic Relief-ისთვის, თუკი მათი ამხანაგი 24 საათი ჩუმად იქნებოდა.

სათემო ფანდრაიზინგის ასეთი უნიკალური მეთოდი მხოლოდ გართობის მიმართ ადამიანთა სიყვარულს როდი ეყრდნობა. ამაში პირადული მუხტიცაა ჩადებული. ამ შემთხვევაში უცხო ადამიანი კი არ გთხოვს ფულის შემოწირვას, როგორც ეს სხვა საქველმოქმედო ორ-

განიზაცებებში ხდება. აქ საქმე ეხება მეგობარს, საყვარელ ადამიანს ან კოლეგას, ვისი ბედიც გალელვებს და ვისაც გინდა, დაეხმარო.

ჩვეულებრივი საქველმოქმედო ორგანიზაციებისგან განსხვავებით, Comic Relief-ი მცირედ შემოწირულებებსაც იღებს და აფასებს — მაგალითად, Red Nose Night-ის შოუში მაყურებელს უხსნიან, რომ ერთი პატარა გოგონა, რომელმაც „მთელი თავისი ჯიბის ფული“ — 1 გირვანქა და 90 პენსი გაიღო, თავისი შემოწირულებით შვიდ ბავშვს დააპურებს აფრიკაში. ამგვარად, ადამიანებმა იციან, რომ მათ მიერ შეწირული თითოეული ცენტი აღირიცხება და მნიშვნელოვანია. ეს ყველაზე ღარიბ და ნორჩ ადამიანებსაც ეხმარება იმის გააზრებაში, რომ მათაც კი შეუძლიათ, მიიღონ მონაწილეობა და მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანონ „მსოფლიოს უკეთესობისკენ შეცვლის“ საერთო საქმეში.

თუკი ტრადიციული საქველმოქმედო ორგანიზაციები ყოველწლიურად და მთელი წლის განმავლობაში ითხოვენ თავიანთი მუდმივი დონორებისგან შემოწირულებას, Comic Relief-ი, მობეზრებისა და გაღიზიანების ფაქტორების თავიდან ასარიდებლად, მხოლოდ ორ წელიწადში ერთხელ მართავს თავის უნიკალურ ღონისძიებებს. სხვა საქველმოქმედო ორგანიზაციების გამუდმებული ხვეწნა-მუდარით დაღლილი დონორებისგან განსხვავებით, ადამიანები მოუთმენლად ელოდებიან მომდევნო „წითელი ცხვირის დღეს“ რომელიც დიდ ბრიტანეთში უკვე ეროვნულ დღესასწაულად გადაიქცა.

დაბოლოს, Comic Relief-ი თავისი „ოქროს გირვანქის პრინციპის“ თანახმად, შეგროვებული თანხის 100 პროცენტს ქველმოქმედებაში დებს და, ჩვეულებრივი საქველმოქმედო ორგანიზაციებისგან განსხვავებით, შემოწირული ფულისგან ერთ პენსსაც არ ხარჯავს ზედნადებ ან ოპერაციულ ხარჯებზე. ეს გამჭვირვალობა ამჟღავნებს იმ ადამიანებს, რომლებსაც მუდამ აინტერესებთ — შეგროვებული თანხების რა ნაწილი იხარჯება უშუალოდ ქველმოქმედებაზე. შედეგად მივიღეთ ფასეულობის შეთავაზება, რომელიც არა მხოლოდ სამხიარულო, ამაღლებელი და გამჭვირვალეა, არამედ მცირედი შემოწირულობით დიდი სარგებლის მოტანის საშუალებასაც იძლევა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ეს შეთავაზება დიფერენცირებულიცაა, მცირეხარჯიანიც, და თანაც ხელმისაწვდომია ყველასათვის — როგორც დიდის, ასევე პატარისთვის; როგორც მდიდრის, ასევე ხელმოკლისთვისაც.

მოგების შეთავაზება

როგორ შეძლო Comic Relief-მა ასეთი უზარმაზარი თანხების შეგროვება და როგორ ახერხებს მიმდინარე ხარჯების დაფარვას, თუკი

მართლა ასრულებს „ოქროს გირვანქის“ პრინციპს? საქმე ისაა, რომ ხარჯების დასაფარავად ეს ორგანიზაცია ფასეულობის მომხიბლავ შეთავაზებას უთავსებს მოგების უბადლო შეთავაზებას, რაც ერთდროულად ხარჯების შემცირებისა და ფონდების მოძიების უნიკალურ საშუალებას იძლევა.

ჩვეულებრივი საქველმოქმედო ორგანიზაციები თანხების შესაგროვებლად მიმართავენ ისეთ სხვადასხვაგვარ საშუალებებს, როგორცაა: მთავრობებისათვის, ტრესტებისა თუ ფონდებისათვის საგრანტო განაცხადის გაგზავნა; მდიდარი და გავლენიანი პირებისთვის ან კორპორაციებისთვის საქველმოქმედო საღამოების მოწყობა; ფოსტითა თუ ტელეფონით უშუალოდ მიმართვა და საქველმოქმედო მაღაზიების ფუნქციონირება. თითქმის ყველა ეს საქმიანობა მნიშვნელოვან ხარჯებს მოითხოვს როგორც თანამშრომელთა შტატის, მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების თვალსაზრისით, ასევე სხვადასხვა საშუალების ქირაობისა თუ ყიდვის საჭიროების კუთხითაც.

Comic Relief-მა უარი თქვა ყველა ამ პრაქტიკაზე. ორგანიზაცია არ ხარჯავს დროსა და ფულს ძვირად ღირებული საქველმოქმედო საღამოების მოწყობაზე, არ წერს საგრანტო პროექტებს მთავრობისა თუ ფონდებისთვის დასაგზავნად და არ ამუშავებს საქველმოქმედო მაღაზიებს. ამის ნაცვლად, ის არსებულ სუპერმარკეტებსა თუ მოდური ტანსაცმლის მაღაზიებს თავისი წითელი ცხვირების გასაყიდად იყენებს. და რადგანაც Comic Relief-ი გადატვირთულ ბაზარზე კონკურენტული პროგრამების დანერგვის ნაცვლად, თავად აძლევს გრანტებს სხვა საქველმოქმედო ორგანიზაციებს, მისი ფონდების მართვის ხარჯები უაღრესად მცირეა. ზოგიერთი შეფასებით, Comic Relief-მა ფანდრაიზინგის ტრადიციულ ოპერაციათა 75 პროცენტი გააუქმა.

Comic Relief-ს ფანდრაიზინგის უნიკალური მეთოდი მცირე ხარჯების შენარჩუნების საშუალებას აძლევს. ეს ორგანიზაცია მშვენივრად ხვდება, რომ უკვე აღარაა ჩვეულებრივი საქველმოქმედო დანესებულება, რომელიც შემწირველს შენატანის გაკეთებას აიძულებს. ამის ნაცვლად, მხიარული საქველმოქმედო აქციების წყალობით, ის თავისთავად იზიდავს და ითრევს დონორებს. თანაც, იმის გათვალისწინებით, რომ „წითელი ცხვირის დღეს“ თანხების შეგროვების სამუშაოს უდიდეს ნაწილს სულელურ ქმედებებში ჩართული მოხალისეები ასრულებენ, Comic Relief-ის პერსონალის ხარჯებიც დაბალია. გარდა ამისა, თუკი ტრადიციული საქველმოქმედო ორგანიზაციებისთვის სათემო ფანდრაიზინგს იშვიათი და შემთხვევითი ხასიათი აქვს, „წითელი ცხვირის დღის“ აქციის მეშვეობით Comic Relief-ი მთელ ყურადღებას სათემო ფანდრაიზინგზე მიმართავს და ამ მოვლენას თანხის შეკრების სისტემატურ, ძირითად წყაროდ აქცევს.

თუკი ტრადიციული საქველმოქმედო ორგანიზაციები მდიდარ და ხანდაზმულ დონორებზე არიან ფოკუსირებული, „წითელი ცხვირის დღე“ მასებზეა ორიენტირებული და თანხებს უამრავი მცირედი შემონიშნულობით აგროვებს. ჩვეულებრივ, „წითელი ცხვირის“ დღეს ადამიანები არაჩვეულებრივ რამეებს აკეთებენ და პატარ-პატარა შენატანების შეკონინებით უზარმაზარ თანხებს აგროვებენ.

გარდა ამისა, „წითელი ცხვირის დღე“ — ვარსკვლავური კომედიური შოუ, რომელიც ძალიან ამხიარულებს და ქველმოქმედებისკენ უბიძგებს ადამიანებს — სრულიად უფასოა. მომსახურებისთვის ფულს არავინ იღებს — არც ქსელისა თუ სტუდიების მეპატრონეები და არც მონაწილე ვარსკვლავები. ჩვეულებრივი საქველმოქმედო ორგანიზაციებისგან განსხვავებით, რომლებიც ზედმეტად გადავსებულ დარგში დასარჩენად ძვირად ღირებულ მარკეტინგში არიან ჩაბმულები, Comic Relief-ი არ სწევს სარეკლამო ხარჯებს, რადგან მედიის დიდი ყურადღება და „სარაფნის რადიო“ ისედაც მშვენივრად ამზადებს ხალხს „წითელი ცხვირის დღისათვის“.

იმისათვის, რომ Comic Relief-ი ზედმინევენით ასრულებდეს „ოქროს გირვანქის“ დანაპირებს, ხარჯებს ორგანიზაციის კორპორაციული პარტნიორები ფარავენ. შედეგად, Comic Relief-ს აქვს არა მხოლოდ მიმზიდველი ფასეულობის შეთავაზება, არამედ დიფერენცირებული, დაბალხარჯიანი მოგების შეთავაზებაც.

პიროვნული შეთავაზება

Comic Relief-ის საქმიანობა არა მხოლოდ მათთვისაა სახირო, ვისაც ეს ფონდი ეხმარება. ფასეულობის შეთავაზებით მოტივირებული მცირერიცხოვანი შტატის მქონე ეს ორგანიზაცია თავის პიროვნულ შეთავაზებას მიმართავს მოხალისე ფანდრაიზერების, კორპორაციული სპონსორებისა და ცნობილი ადამიანების სტიმულირებისკენ, ვის ნვლილსაც სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს იმისათვის, რომ ფასეულობისა და მოგების შეთავაზება მდგრადი იყოს.

ამ მიზნით, Comic Relief-ი პირველ რიგში ქმნის ლეგიტიმურ პლატფორმას — „წითელი ცხვირის დღეს“ იმისათვის, რომ ადამიანებმა ცოტა აურიონ, კარგი დრო გაატარონ და მოხალისეების სახით მიიღონ მონაწილეობა ფანდრაიზინგში. შემდეგ ორგანიზაცია ყველაფერს აკეთებს იმისათვის, რომ გაუმარტივოს ადამიანებს საქველმოქმედო აქციაში მონაწილეობა: მისი ვებგვერდი სავსეა ათასნაირი გიჟური იდეითა და მითითებით, თუ როგორ გაუადვილოთ ნაცნობ-მეგობრებს თქვენი სულელური გამოხდომის დაფინანსება. ფანდრაიზინგში მონაწილეობით ადამიანები მეგობრებისა და კოლეგების პატივისცემას

იმსახურებენ და თავადაც ამაყობენ, რომ წვლილი შეაქვთ სამყაროს გაუმჯობესებაში.

სულელური საქციელით თანხის შეგროვებისას ადამიანები არა მარტო ერთობიან, არამედ, მსოფლიოს უკეთესობისკენ შეცვლის საქმეში პირადი წვლილის შეტანით, დიდი მოვლენის ნაწილი ხდებიან. Comic Relief-ის წყალობით, მოხალისეები იქცევიან დიდი ერთდღიანი ღონისძიების მონაწილეებად, სადაც გართობასთან ერთად, კარგი საქმეც კეთდება.

თანაც ეს ყველაფერი მოხალისეთა ყველაზე ფასეული რესურსის — დროის დაზოგვით მიიღწევა; Comic Relief-ის ღონისძიებაში მონაწილეობა ბევრს არაფერს მოითხოვს, რადგან ადამიანებს ამის კეთება მხოლოდ ორ წელიწადში ერთხელ უხდებათ. ამგვარად, Comic Relief-ი ქმნის მიმზიდველ, მცირეხარჯიან პიროვნულ შეთავაზებას, რომელიც მთელი ქვეყნის მოსახლეობას უბიძგებს ორგანიზაციის ფანდრაიზინგში მოხალისედ ჩაბმისკენ. შეადარეთ ეს მიდგომა ტრადიციული საქველმოქმედო ორგანიზაციების ტაქტიკას, სადაც მოხალისეობა შეიძლება მძიმე ტვირთად იქცეს და სადაც ადამიანებს ხშირად ჰგონიათ, რომ გაჭირვებულთა დასახმარებლად უზარმაზარი მსხვერპლის გაღება უწევთ.

Comic Relief-ის მცირეხარჯიანი და დიფერენცირებული პიროვნული შეთავაზება კორპორაციებსა და ცნობილ ადამიანებზეც ვრცელდება. ოღონდ ამ შემთხვევაში, იმ სარგებელთან ერთად, რომელსაც ჩვეულებრივი მოხალისეები იღებენ, სპონსორი კორპორაციები და მონაწილე ცნობილი სახეები უზარმაზარ რეკლამასაც იკეთებენ მთელი ქვეყნის მასშტაბით. ამიტომაცაა, რომ Comic Relief-ის დიფერენცირებული და მცირეხარჯიანი ფასეულობის შეთავაზებას ვეებერთელა უფასო მედიასივრცე ეთმობა — ორასი საათი სატელევიზიო დროის, ასობით საათი რადიოეთერისა და ათი ათასზე მეტი საგაზეთო სტატიის ჩათვლით. შედეგად, Comic Relief-ს სულაც არ სჭირდება ხვეწნა-მუდარა, რომ კორპორაციებმა თუ ცნობილმა ადამიანებმა მონაწილეობა მიიღონ მის ღონისძიებებში. პირიქით, ორგანიზაციას ჰყავს კორპორაციული სპონსორები და ცნობილი პიროვნებები, რომლებიც სიხარულით უწყობენ ხელს, რომ მის მიერ შეგროვებული თანხის 100 პროცენტი ქველმოქმედებას მოხმარდეს, რადგან ეს ყველა მხარისთვის მოგებიანია. Comic Relief-ის მაგალითი თვალნათლივ გვიჩვენებს, რომ დიფერენციაციისა და მცირე ხარჯების გარშემო ურთიერთშეჯერებული ფასეულობის, მოგებისა და პიროვნული შეთავაზებები მძლავრ სინერგიზმსა და ურთიერთმოგებიან მდგომარეობას ქმნის.

როცა სტრატეგია სათანადოდ არ არის შეჯერებული

თუკი Comic Relief-ის სტრატეგიის მსგავსი კარგად შეჯერებული ლურჯი ოკეანის სტრატეგია უაღრესად მდგრადი და ძნელად გადასაღებია, არასათანადოდ შეჯერებულმა, თუნდაც ძალიან მიმზიდველმა ლურჯი ოკეანის ბიზნესიდეამ ბაზარზე წარმატებით შემოსვლის შემთხვევაშიც კი შეიძლება ვერ შეინარჩუნოს მიმზიდველობა, ვერ დაიბრუნოს საწყისი იმპულსი, ან რაიმე სხვა მარცხი განიცადოს. ამიტომაცაა, რომ მრავალი ინოვაცია, რომლებმაც თავიდან დიდი მღელვარება გამოიწვია ბაზარზე, საბოლოო ჯამში, წარუმატებელი აღმოჩნდა. ავიღოთ თუნდაც Tata Nano. Tata Nano თავიდანვე სახალხო ავტომობილად იყო ჩაფიქრებული და პირველივე დღიდან მედიის ისეთ ყურადღებას იპყრობდა, როგორც მანამდე მსოფლიოს არც ერთ მანქანას არ ღირებია. გარდა ამისა, მას მსოფლიო საავტომობილო ინდუსტრიის ისტორიაში უდიდესი საწყისი გაყიდვებიც ჰქონდა. 2009 წელს, საზოგადოებისთვის ოფიციალური წარდგენიდან, სულ რაღაც, ორ კვირაში ამ ავტომობილზე ორასი ათასზე მეტი შეკვეთა მოვიდა, და ამას მარტივი ახსნა ჰქონდა.

Tata Nano-ს ფასეულობის შეთავაზებას ლურჯი ოკეანის ყველა ნიშან-თვისება ჰქონდა. მანქანის შემქმნელმა კომპანია Tata Motors-მა პროდუქტის შესათავაზებლად გარდაქმნა ძირითად მყიდველთა ფასეულობის ფაქტორები და მოარგო ისინი როგორც მსუბუქი ავტომობილების ბაზარს, ასევე ორბორბლიანი სატრანსპორტო საშუალებების ბაზარსაც. როგორც მსუბუქი ავტომობილი, Tata Nano უზრუნველყოფდა უსაფრთხოებას, კომფორტს, საიმედოობასა და ნებისმიერ ამინდში გამოყენების საშუალებას. თუმცა ამავედროულად Nano-ს ფასი ბევრად არ აღემატებოდა ორბორბლიანი სატრანსპორტო საშუალებების ბაზრისას, რომელზეც დამოკიდებული იყო ინდურ ოჯახთა უმეტესობა გადაადგილების საჭიროებათა დასაკმაყოფილებლად. ამ თვალსაზრისით, Tata Motors-ის ფასეულობის შეთავაზება როგორც დიფერენციაციას, ასევე დაბალ ხარჯებსაც სთავაზობდა მყიდველს და საავტომობილო ბიზნესის ისტორიაში პირველად ხდიდა ავტომობილს ინდოელ მოქალაქეთა უმრავლესობისთვის ხელმისაწვდომს.

Tata Motors-მა თავისი მიმზიდველი ფასეულობის შეთავაზება მიმზიდველ მოგების შეთავაზებას შეუჯერა. Tata Group-ის თავმჯდომარე რატან ტატას ხელმძღვანელობით, Nano-ს ჯგუფმა, ხარჯე-

ბის შემცირების მიზნით, ინოვაციების მთელი სერია დანერგა მანქანის კონსტრუირებაში, წარმოებაში, მარკეტინგსა და მხარდაჭერაში, რის შედეგადაც მიიღო მოგების შეთავაზება, რომელიც დიფერენცირებულიც იყო და მცირეხარჯიანიც. მაგალითად, Nano-ს აქვს ძარის უკანა ნაწილში განთავსებული ორცილინდრიანი ძრავა და მასთან პირდაპირ მიერთებული უკანა ამძრავი, რაც არა მხოლოდ ხარჯებს, არამედ სანავის მოხმარებასაც ამცირებს. გარდა ამისა, Nano-ს ორცილინდრიანი ძრავა ჩვეულებრივ ძრავათა უმეტესობის მსგავსად ფოლადისგან კი არა, ალუმინისგან იყო დამზადებული, რაც ამცირებდა მის წონას, დამზადების ხარჯებსა და სანავის მოხმარებას. გამარტივებული იყო მანქანის შემადგენელი ნაწილები. მაგალითად, Nano-ს კარის სახელური ჩვეულებრივ სახელურზე 70 პროცენტით ნაკლებ დეტალს შეიცავდა.

ავტომობილის შექმნაზე მომუშავე გუნდმა სრულად ამოიღო ფუფუნების მეორეხარისხოვანი ფუნქციები, მაგრამ ხარჯების შემცირება მთავარ პრიორიტეტად არ გადაუქცევია. მაგალითად, Nano-ს ორკარიანი კომპლექტაციით გამოშვება მნიშვნელოვნად შეამცირებდა კომპანიის ხარჯებს, მაგრამ ბევრ უხერხულობას შეუქმნიდა სხვადასხვა თაობის წარმომადგენლებისგან შემდგარ ტიპურ ინდურ ოჯახს. ამიტომაც, ეს იდეა თავიდანვე უარყოფილ იქნა. აბა, როგორ დაჯდებოდა, ვთქვათ, სარიში გამოწყობილი ბებია უკანა სავარძელზე? ამ თვალსაზრისით, Tata Motors-ის მიერ ხარჯების შესამცირებლად მიმართული ძალისხმევა კი არ ასუსტებდა, არამედ აძლიერებდა კიდევ კომპანიის ფასეულობის შეთავაზებას, რის შედეგადაც შეიქმნა კარგად შეჯერებული, დიფერენცირებული და მცირეხარჯიანი მოგების შეთავაზება.

თუმცა მიმზიდველი ფასეულობის შეთავაზებისა და მდგრადი მოგების შეთავაზების მიუხედავად, Tata Nano-ს თავდაპირველი წარმატება ხანგრძლივი არ გამოდგა და გაყიდვების ჩავარდნითა და საზოგადოების იმედის გაცრუებით დასრულდა. მაშ, რა გაკეთდა არასწორად? უფრო ყურადღებით თუ შევხედავთ ვითარებას, დავინახავთ, რომ მეტწილად ეს უკუსვლა წარმოშვა პიროვნული შეთავაზების სისუსტემ გარეშე დაინტერესებულ მხარესთან მიმართებით, რომლის თანამშრომლობაზეც Tata დიდად იყო დამოკიდებული. კეთილი ნებისა და საუკეთესო ზრახვების მიუხედავად, Tata-მ ვერ უზრუნველყო თანამშრომლობა დასავლეთ ბენგალის შინგურის დასახლების თემთან, სადაც კომპანია ქარხნის აშენებას გეგმავდა. დავის საგნად იქცა სახნავ-სათესი მიწების სამრეწველო საჭიროებისთვის იჯარით აღებისა და მიწის ადგილობრივი მფლობელებისთვის გადასახდელი კომპენსა-

ციის საკითხი. ამ შეუთანხმებლობას შედეგად კომპანიის სამრეწველო მონოპოლიზაციის სხვა ადგილას გადატანა და Nano-ს თავდაპირველი ნარმატივის განვლვა მოჰყვა. მართალია, Tata Motors-მა შემდეგში შეძლო ახალი გუნდის შეკრება და Nano-ს პროექტის ამუშავება, მაგრამ ეს მაინც კარგი მაგალითია, თუ რა უარყოფითი შედეგების მოტანა შეუძლია არასათანადოდ შეჯერებულ შეთავაზებას.

ლურჯი ოკეანის მაღალეფექტიანი და სიცოცხლისუნარიანი სტრატეგიის შესაქმნელად საკუთარ თავს რამდენიმე კითხვა უნდა დაუსვას: არის თუ არა თქვენი სამი სტრატეგიული შეთავაზება სათანადოდ ურთიერთშეჯერებული დიფერენცირებისა და მცირე ხარჯების უზრუნველსაყოფად? გამოვლენილი გყავთ თუ არა ყველა ის ძირითადი დაინტერესებული მხარე (გარეშე მხარეების ჩათვლით), რომლებზეც ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის ეფექტიანად რეალიზება იქნება დამოკიდებული? შექმნილი გაქვთ თუ არა მიმზიდველი პიროვნული შეთავაზება თითოეული ამ მხარის მოტივირების მიზნით?

ზემოთ თქმულის შეჯამება

ზემოთ თქმულის შესაჯამებლად, მოდი, Napster-ისა და Apple-ის iTunes-ის მაგალითი განვიხილოთ. ეს ორი სტრატეგიული სვლა ციფრული მუსიკის საშუალებით თავისუფალი საბაზრო სივრცის შექმნასა და დალაშქვრას ისახავდა მიზნად. Napster-ს ჰქონდა პირველი სვლის აშკარა უპირატესობა, ჰყავდა 80 მილიონი რეგისტრირებული მომხმარებელი და ყველას მოსწონდა ფასეულობის შეთავაზების გამო, მაგრამ, საბოლოო ჯამში, მისმა სტრატეგიამ მარცხი განიცადა. iTunes-მა კი პირიქით, მდგრად ნარმატივას მიაღწია, ერთპიროვნულად გაბატონდა ციფრული მუსიკის ლურჯ ოკეანეში და ამ ოკეანის გაფართოებაც მოახერხა. საერთო ჯამში, ეს ორი სტრატეგიული სვლა ერთმანეთისგან სწორედ შეჯერების ხარისხით განსხვავდებოდა.

Napster-ის გუნდმა, რომელსაც არ ჰქონდა სათანადო სტრატეგიული ხედვა, ვერ შეძლო თავისი მიმზიდველი ფასეულობის მხარდასაჭერად პარტნიორებთან პიროვნული შეთავაზების შეჯერება. როდესაც ხმის ჩამწერმა სტუდიებმა ციფრული მუსიკის ჩამოტივრთვებიდან მიღებული შემოსავლის განაწილების ურთიერთმოგებიანი მოდელის შექმნა მოითხოვეს, Napster-ი გაჯიუტდა. სწრაფი და შთამბეჭდავი ზრდით გამოწვეულმა ეიფორიამ ხელი შეუშალა მის ხელმძღვანელობას, დაენახა პიროვნული შეთავაზების აუცილებლობა, რომელიც ძირითად პარტნიორებს — ხმის ჩამწერ სტუდიებს დიფე-

რენცირებისა და ხარჯების შემცირების საშუალებას მისცემდა. ნაცვლად იმისა, რომ მიმზიდველი პიროვნული შეთავაზება შეექმნა, რომელიც პარტნიორებთან ურთიერთმოგებიანი შეთანხმების დადებას განაპირობებდა, Napster-მა აგრესიული პოზიცია დაიკავა და განაცხადა, რომ ის ხმის ჩამწერი სტუდიების მხარდაჭერის გარეშე მშვენივრად შეძლებდა წინსვლას. ამას რაც მოჰყვა, ყველამ კარგად იცის: Napster-ი საავტორო უფლებების დარღვევის გამო დახურეს და კომპანიამ ველარ შექმნა მოგების შეთავაზება თავისი ვებერთელა სამომხმარებლო ბაზიდან. სტრატეგიის შეუჯერებლობის გამო, Napster-ის წარმატება ხანმოკლე გამოდგა.

Apple-მა კი პირიქით, სრულად ჩამოყალიბებული და ურთიერთშეჯერებული სტრატეგიული შეთავაზებები შექმნა. მყიდველისთვის განკუთვნილ მისი მიმზიდველი ფასეულობის შეთავაზებას ავსებდა გარეშე პარტნიორებისთვის ანუ უმსხვილესი მუსიკალური კომპანიებისთვის განკუთვნილი პიროვნული შეთავაზება, რაც საშუალებას აძლევდა Apple-ს, ჰქონოდა ხუთივე წამყვანი ხმისჩამწერი სტუდიის — BMG-ს, EMI Group-ის, Sony-ს, Universal Music Group-ისა და Warner Brothers Records-ის მხარდაჭერა.

iTunes-იდან მუსიკალური კომპანიები თითოეული ჩამოტვირთული სიმღერის 70 პროცენტს იღებდნენ, რაც მოგებიანი იყო მათთვისაც და Apple-ისთვისაც. Apple-ის iTunes-მა კიდევ უფრო წაახალისა იმუამად უკვე პოპულარული iPod-ის გაყიდვები, რითაც მკვეთრად გაზარდა კომპანიის მოგების შეთავაზება და ამ ორ პლატფორმას შორის პოზიტიური უკუკავშირი შექმნა. შედეგად, iTunes-ის ფასეულობის, მოგებისა და პიროვნული შეთავაზებების ურთიერთშეჯერებამ წარმოშვა მუსიკის ახალი ერა და Apple-ს ციფრული მუსიკის ახალი საბაზრო სივრცის შექმნის, დალაშქრისა და დაპყრობის საშუალება მისცა.

გაქვთ თუ არა სტრატეგიის ერთიანი ხედვა? არის თქვენი სტრატეგია სრულად ჩამოყალიბებული და შეჯერებული სამ სტრატეგიულ შეთავაზებასთან? სწორედ ამაზეა დამოკიდებული თქვენი კომპანიის სტრატეგიის ხანგრძლივი წარმატება.

ამ კითხვებს კი ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის ბოლო პრინციპამდე მივყავართ. ქვემოთ განვიხილავთ ლურჯი ოკეანის დროდადრო განხლებების უმნიშვნელოვანეს საკითხს.

ლურჯი ოკეანის განახლება

ლურჯი ოკეანის შექმნა ერთჯერადი მიღწევა კი არა, დინამიკური პროცესია. საკმარისია, კომპანიამ შექმნას ლურჯი ოკეანე და ყველამ დაინახოს მისი ეფექტიანი საქმიანობის შედეგები, რომ ადრე თუ გვიან ჰორიზონტზე უსათუოდ გამოჩნდებიან იმიტატორები. აქ ჩნდება რამდენიმე კითხვა: რამდენად მალე წამოყოფენ თავს მიმბაძველები? რამდენად ადვილი იქნება მათთვის ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის კოპირება? ანუ, სხვაგვარად რომ ვთქვათ, იმიტირების დამაბრკოლებელი რა ბარიერები არსებობს?

როცა კომპანია და მისი ადრეული იმიტატორები წარმატებას აღწევენ და აფართოებენ ახალი ბაზრის საზღვრებს, სულ უფრო მეტი კომპანია შემოდის ლურჯ ოკეანეში და ნითლად ღებავს მას. ეს ბადებს კიდევ ერთ კითხვას: როდის უნდა მოიკრიბოს კომპანიამ ძალა და შექმნას სხვა ლურჯი ოკეანე თავისი ბიზნესისა თუ ბიზნესების პორტფელის გასაახლებლად? მოცემულ თავში ჩვენ პასუხს გავცემთ ამ კითხვას და განვიხილავთ იმიტაციისა და ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის განახლების საკითხებს. განახლების პროცესის გააზრებას საკვანძო მნიშვნელობა აქვს იმაში დასარწმუნებლად, რომ ლურჯი ოკეანის შექმნა ერთჯერადი მოვლენა კი არა, მუდამ განმეორებადი პროცესია ორგანიზაციაში.

იმიტირების დამაბრკოლებელი ბარიერები

ლურჯი ოკეანის სტრატეგიას თან ახლავს იმიტირების დამაბრკოლებელი ძნელად გადასალახავი ბარიერები, რომლებიც ეფექტიანად ახანგრძლივებს მის სიცოცხლისუნარიანობას. ეს დაბრკოლებები რამდენიმენაირი არსებობს — ურთიერთშეჯერებით დაწყებული და კოგნიტიური, ორგანიზაციული, ბრენდის, ეკონომიკური თუ სამართლებრივი ბარიერებით დამთავრებული. ხშირ შემთხვევაში, ლურჯი ოკეანის სტრატეგია პრობლემებს მრავალი წლის განმავლობაში არ აწყდება. Cirque du Soleil-ის ლურჯი ოკეანე ოც წელიწადზე მეტი ხანია, არსებობს; Apple-ის iTunes-ისა კი — ათ წელიწადზე მეტი. ჩამონათვალში აგრეთვე შეგვიძლია შევიყვანოთ JCDecaux, Intuit-ის Quick-ken-ი, Salesforce.com-ი და ა.შ. და ა.შ. ასეთი სიცოცხლისუნარიანობა შეიძლება უკავშირდებოდეს იმიტირების დამაბრკოლებელ შემდეგ ბარიერებს:

ურთიერთშეჯერების ბარიერები. როგორც მეცხრე თავში აღვნიშნეთ, სამი სტრატეგიული შეთავაზების — ფასეულობის, მოგებისა და პიროვნული შეთავაზებების დიფერენცირებისა და მცირე ხარჯების გარშემო ინტეგრალურ სისტემად ურთიერთშეჯერება წარმოშობს მდგრადობას და, შესაბამისად, ქმნის დაუძლეველ დაბრკოლებებს იმიტატორთათვის.

კოგნიტიური და ორგანიზაციული ბარიერები. ფასეულობის ინოვაციის შესაქმნელად გადადგმული ნაბიჯები ჩვეულებრივ სტრატეგიულ ლოგიკას არ ექვემდებარება. როცა CNN-ი პირველად გავიდა ეთერში, NBC-მ, CBS-მა, ABC-მ მწარედ დასცინეს ახალი ამბების რეალურ დროში, ოცდაოთხი საათის განმავლობაში და თანაც ვარსკვლავი დიქტორების გარეშე გადმოცემის იდეას. ამის გამო, ზოგი ხუმარა კომპანიის აბრევიატურას Chicken Noodle News-ადაც („ქათმის ატრიიანი წვნიანის ახალი ამბები“) შიფრავდა. დაცინვა მძლავრ კოგნიტიურ ბარიერებს ქმნის და სულაც არ უწყობს ხელს სწრაფ იმიტირებას. გარდა ამისა, იმიტაცია ხშირად კომპანიის მიერ დამკვიდრებულ ბიზნესპრაქტიკაში მნიშვნელოვანი ცვლილებების შეტანას მოითხოვს. მეტიც, ვინაიდან იმიტაცია ხშირად კომპანიისგან არსებული ბიზნესპრაქტიკის მნიშვნელოვან სახეცვლილებას მოითხოვს, შიდასაორგანიზაციო პოლიტიკა, როგორც წესი, აჭიანურებს ამ პროცესს. მაგალითად, როცა Southwest Airlines-მა შექმნა სერვისი, რომელიც მომხმარებელს მანქანით მგზავრობასავით იაფ და მოქნილ ავიარეისებს სთავაზობდა, ამ ლურჯი ოკეანის იმიტირებას მარშრუტიზაციის გეგმების სერიოზული გადახედვა, პერსონალის გადამზა-

დება და მარკეტინგისა თუ საფასო პოლიტიკის ძირეულად შეცვლა დასჭირდებოდა — რომ აღარაფერი ვთქვათ კომპანიის კულტურაზე. ხანმოკლე ვადაში ასეთი მკვეთრი ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელება ბევრ კომპანიას როდი შეეძლო.

ბრენდის ბარიერები. ბრენდების დამკვიდრებულ იმიჯთა კონფლიქტი უარს ათქმევინებს კომპანიებს ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის იმიტირებაზე. მაგალითად, ნლების მანძილზე არც ერთ სახელგანთქმულ კოსმეტიკურ ფირმას არ უცდია, გადაელო The Body Shop-ის ლურჯი ოკეანის სტრატეგია, რომელიც მშვენიერ მოდელებზე, მარადიული სილამაზისა თუ ახალგაზრდობის შეპირებასა და ძვირფას შეფუთვებზე უარის თქმას ითვალისწინებდა, რადგან ასეთი სტრატეგიის იმიტირება მათთვის საკუთარი ბიზნესმოდელის გამოუსადეგრობის აღიარების ტოლფასი იქნებოდა. გარდა ამისა, ფასეულობის მკვეთრად გაზრდით კომპანია სახელს უთქვამს ბრენდს და ბევრ ერთგულ მიმდევარს იძენს საბაზრო სივრცეში. აგრესიული იმიტატორის უზარმაზარ სარეკლამო ბიუჯეტსაც კი იშვიათად შეუძლია ფასეულობის ინოვაციის გამო ბრენდის გარშემო ატეხილი მითქმა-მოთქმის დაჩრდილვა. მაგალითად, Microsoft-ი ნლების განმავლობაში ცდილობდა Intuit-ის ინოვაციის — Quicken-ის გვერდზე გაჩოჩებას, მაგრამ დაახლოებით ოცდაათწლიანი ამო ძალისხმევის შემდეგ აღიარა დამარცხება და 2009 წელს შეწყვიტა თავისი ალტერნატიული პროგრამის, Microsoft Money-ს გამოშვება.

ეკონომიკური და სამართლებრივი ბარიერები. ბუნებრივი მონოპოლია აფერხებს იმიტაციას, როცა ბაზარი ველარ იტევს მეორე მოთამაშეს. მაგალითად, ბელგიურმა კომპანია Kinopolis-მა ბრიუსელში გახსნა პირველი მეგაპლექსი ევროპაში და, უზარმაზარი წარმატების მიუხედავად, ამ ქალაქში მისი ბიზნესის იმიტირება ოცდაათი წლის განმავლობაში არავის უცდია. საქმე ისაა, რომ ბრიუსელი, თავისი ზომიდან გამომდინარე, კიდევ ერთ მეგაპლექსს ველარ „არჩენდა“ და იმიტატორის გამოჩენის შემთხვევაში Kinopolis-იც იზარალებდა და კონკურენტიც. გარდა ამისა, ფასეულობის ინოვაციის მიერ გენერირებული დიდი მოცულობა სწრაფად იძლევა უპირატესობას ხარჯებთან დაკავშირებით, რაც პოტენციურ იმიტატორს წამგებთან მდგომარეობაში აყენებს. მაგალითად, Walmart-მა მასშტაბის ხარჯზე ეკონომიის წყალობით, დიდი ხნით დაუკარგა სხვა კომპანიებს თავისი ლურჯი ოკეანის იმიტირების სურვილი. ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის გადაღებას ხშირად ქსელის ეფექტიც აფერხებს — სწორედ ისეთი, როგორიც ჰქონდა Twitter-ს სოციალურ მედიაში. რაც უფრო მეტი მომხმარებელი ჰყავს ვებგვერდს, მით მეტად მიმზიდველი ხდება ის ყველასათვის და მით ნაკლები სტიმული აქვთ ადამიანებს იმიტატო-

რის პროდუქტზე გადასართველად. ამგვარი ეკონომიკური ფაქტორების გარდა, იმიტაციას პატენტები და ლიცენზიებიც აბრკოლებენ, რადგან ექსკლუზიურ სამართლებრივ უფლებას ანიჭებენ ფასეულობის ინოვაციორს.

დიაგრამა 10-1 ვეთავაზობს იმიტაციის დამაბრკოლებელი ბარიერების მოკლე დახასიათებას. როგორც ცხრილი გვიჩვენებს, ეს ბარიერები მრავალგვარი და არაორდინარულია. ამიტომაცაა, რომ ინდუსტრიის მრავალ დარგში ლურჯი ოკეანეების შემქმნელი კომპანიები წლების მანძილზე არ აწყდებიან რაიმე მნიშვნელოვან სირთულეს. თან საგულისხმოა, რომ იმიტირების სიჩქარე სხვადასხვა დარგში სხვადასხვაგვარია.

დიაგრამა 10-1

ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის იმიტირების დამაბრკოლებელი ბარიერები

სინქრონიზაციის ბარიერი

- ფასეულობის, მოგებისა და პიროვნული შეთავაზებების დიფერენციაციისა და დაბალი ხარჯების გარშემო სინქრონიზება ქმნის სტრატეგიის მდგრადობას და, შესაბამისად, იმიტაციის დამაბრკოლებელ უზარმაზარ ბარიერსაც.

კოგნიტიური და ორგანიზაციული ბარიერი

- ფასეულობის ინოვაცია კომპანიის ტრადიციულ ლოგიკას არ ექვემდებარება.
- იმიტაცია ხშირად მნიშვნელოვან ორგანიზაციულ ცვლილებებს მოითხოვს.

ბრენდის ბარიერი

- ლურჯი ოკეანის სტრატეგია შეიძლება არ შეესაბამებოდეს კომპანიის ბრენდის იმიჯს.
- ფასეულობის ინოვაციის შემქმნელ კომპანიებს აქვთ ბრენდის ცნობადობა და ჰყავთ ერთგული კლიენტები, რაც მნიშვნელოვნად აფერხებს იმიტაციორებს.

ეკონომიკური და სამართლებრივი ბარიერები

- ბუნებრივი მონოპოლია: ბაზარი ხშირად ველარ იტეეს მეორე მოთამაშეს.
 - დიდი მოცულობა სწრაფად უქმნის ფასეულობის ინოვაციორს უპირატესობას ხარჯებთან დაკავშირებით, რაც დიდი ხნით უკარგავს პოტენციურ კონკურენტებს ბაზარზე შემოსვლის სურვილს.
 - იმიტაციას ხელს უშლის ქსელის ეფექტიც.
- პატენტები და ლიცენზიები ასევე დიდ დაბრკოლებას უქმნის იმიტაციორებს.

განახლება

თუმცა, საბოლოო ჯამში, იმიტირება ლურჯი ოკეანის თითქმის ყველა სტრატეგიას ელის. ორგანიზაცია, როგორც ნესი, აგრესიულ ქმედებებზე გადადის ხოლმე, როცა იმიტაციორები მის მიერ შექმნილი ლურჯი ოკეანის წილის მიტაცებას ცდილობენ. მაგრამ მიმბაძველები მაინც ვიუტად განაგრძობენ შეტევას. ბაზრის წილის შენარჩუნების აკვირებულმა იდეამ შეიძლება კონკურენციის მახეში გააბას

ორგანიზაცია. დროთა განმავლობაში მის სტრატეგიულ აზროვნებასა და ქმედებებში ცენტრალურ ადგილს სულ უფრო ხშირად მყიდველი კი არა, კონკურენცია იკავებს. თუკი ორგანიზაცია ამ კურსს არ შეცვლის, მისი სტრატეგიული პროფილის ან ფასეულობის მრუდის მოხაზულობა თანდათან კონკურენციისკენ გადაიხრება. ამგვარი ხაფანგისთვის თავის ასარიდებლად განახლებაა საჭირო. აქ კი ჩნდება შემდეგი კითხვები: როდის უნდა დაიწყოს ერთი ბიზნესის მქონე ფირმამ ფასეულობის ახალი ინოვაციის შექმნა? და როგორ უნდა განახლოს მრავალი ბიზნესის მქონე ფირმამ თავისი ბიზნესების პორტფელი, როცა კონკურენცია სიჩქარეს აკრეფს?

განახლება ინდივიდუალურ ბიზნესდონეზე

ინდივიდუალურ ბიზნესდონეზე კონკურენციის ხაფანგისთვის თავის ასარიდებლად სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს სტრატეგიულ კანვაზე ფასეულობის მრუდის მონიტორინგს. ფასეულობის მრუდის კონტროლი მიგვანიშნებს, როდის უნდა შეიქმნას ფასეულობის ინოვაცია და როდის არ ღირს ამის კეთება. როცა ფასეულობის მრუდი კონკურენციისკენ იხრება, მონიტორინგი ორგანიზაციას ახალი ლურჯი ოკეანის ძებნის აუცილებლობაზე მიუთითებს.

გარდა ამისა, ფასეულობის მრუდის მონიტორინგი საშუალებას არ აძლევს კომპანიას, ეძებოს ახალი ლურჯი ოკეანე, თუკი მის ამჟამინდელ შეთავაზებას ჯერ კიდევ დიდი მოგება მოაქვს. როცა ფასეულობის მრუდს კვლავაც აქვს ფოკუსი, დივერგენცია და მიმზიდველი დევიზი, კომპანიამ უნდა გაუძლოს ფასეულობის ინოვაციის ხელახლა შექმნის ცდუნებას და ამის ნაცვლად, მთელი ყურადღება მიმართოს, ოპერაციული გაუმჯობესებებისა და გეოგრაფიული ექსპანსიის გზით, არსებული შემოსავლების ნაკადის განვრცობაზე, გაფართოებასა და გაღრმავებაზე, რათა მასშტაბის ხარჯზე ეკონომიასა და ბაზრის მაქსიმალურ დაფარვას მიაღწიოს. კომპანიამ შეძლებისდაგვარად შორს უნდა გაცუროს ლურჯ ოკეანეში და ცურვის პროცესში მაქსიმალურად შეუშალოს ხელი ახალგაჩენილ იმიტატორებს. ორგანიზაციის უმთავრესი მიზანია, რაც შეიძლება დიდხანს დომინირებდეს იმიტატორებზე ლურჯ ოკეანეში.

როცა მეტოქეობა ძლიერდება და მთლიანი მიწოდება აჭარბებს მოთხოვნას, იწყება სისხლიანი კონკურენცია და ოკეანეც წითლად იღებება. როცა კონკურენტთა ფასეულობის მრუდები ერთმანეთს

უახლოვდება, ორგანიზაციამ ფასეულობის ახალ ინოვაციასა და ახალი ლურჯი ოკეანის შექმნაზე უნდა დაიწყოს ფიქრი. ამგვარად, თუკი კომპანია საკუთარი ფასეულობის მრუდის სტრატეგიულ კანვაზე პერიოდულად გამოსახვას და კონკურენტთა ფასეულობის მრუდებთან შედარებას შეუდგება, ადვილად შეაფასებს იმიტაციის ხარისხს, ანუ რამდენადაა ფასეულობის მრუდები ურთიერთდაახლოებული და რამდენად შორსაა წასული ლურჯი ოკეანის განითლების პროცესი.

მაგალითად, Body Shop-ი ათწლეულზე მეტხანს დომინირებდა თავის მიერ შექმნილ ლურჯ ოკეანეში. თუმცა დღეს კომპანია ნითელი ოკეანის შუაგულში ტივტივებს და მისი საქმიანობის ეფექტიანობა განუხრელად იკლებს. ეს იმიტომ მოხდა, რომ ფირმამ არ დაიწყო სხვა ფასეულობის ინოვაციის შექმნაზე ფიქრი, როცა კონკურენტთა ფასეულობის მრუდები მის ფასეულობის მრუდს მიუახლოვდა. (yellow tail)-საც ათ წელზე მეტხანს ეკავა დომინანტი ადგილი თავის ლურჯ ოკეანეში და წარმატებით საქმიანობდა მსოფლიო მასშტაბით. ამ კომპანიამ არარელევანტური გახადა კონკურენცია და შედეგად, დიდხანს ადგა მყარი, მოგებიანი ზრდის გზას. მაგრამ მას შემდეგ მრავალი მოთამაშე გადაეშვა ამ ახალი საბაზრო სივრცის ლურჯ ოკეანეში. კიდევ რამდენ ხანს გაგრძელდება Casella Wines-ის მოგებიანი ზრდა, ამას გვიჩვენებს კომპანიის უნარი, მანამ შექმნას ახალი ფასეულობის ინოვაცია, სანამ იმიტატორები აგრესიულ კონკურენციას გააჩაღებენ. დროა, ახალი ლურჯი ოკეანეები ეძებონ სხვა ისეთმა კომპანიებმაც, როგორცაა, ვთქვათ, Cirque du Soleil და Curves-ი. შესაბამისად, მუდმივი განახლების დინამიკური პროცესის მართვის ცოდნას უაღრესად დიდი მნიშვნელობა აქვს.

დინამიკური განახლების შესანიშნავ ნიმუშს Salesforce.com-ი წარმოადგენს. ამ კომპანიამ მთელი რიგი წარმატებული ნაბიჯები გადადგა კორპორაციულ კლიენტებთან ურთიერთობის მენეჯმენტის (customer relationship management (CRM)) დარგში შექმნილი ლურჯი ოკეანის გასახლებლად. 2000 წელს გაკეთებული პირველი სტრატეგიული სვლის შემდეგ Salesforce.com-ი კვლავაც ინარჩუნებს უდავო ლიდერობას თხუთმეტი წლის წინ მის მიერ შექმნილ ავტომატიზებულ CRM-სისტემის ლურჯ ოკეანეში. ამაზე შთამბეჭდავი კი ისაა, რომ კომპანია მაღალი ტექნოლოგიების სწრაფად ცვალებად სექტორში მოღვაწეობს. მიუხედავად იმისა, რომ წლების მანძილზე მრავალი ძველი თუ ახალი კომპანია ცდილობდა გზიდან მის ჩამოშორებას, Salesforce.com-მა მნიშვნელოვნად გაუსწრო კონკურენტებს, რადგან მყისვე აახლებდა ფასეულობის ინოვაციას, რანამს კონკურენტთა ფასეულობის მრუდები მის მრუდთან მიახლოებას იწყებდა. ამ გზით კომპანიამ წარმატებით აარიდა თავი კონკურენციის ხაფანგებს და ლურჯ ოკეანეში განაგრძო

ცურვა. მაგალითად:

2001 წელს Salesforce.com-მა ძირეულად შეცვალა ტრადიციული CRM-ის პროგრამული უზრუნველყოფის ინდუსტრია და ფუნქცია დააკარგვინა მანამდე მიღებულ პროგრამულ პაკეტებს. წარსულს ჩაჰბარდა ძვირი პროგრამებისა და რთული, ხანგრძლივი ინსტალაციის აუცილებლობა; გამოყენების სირთულე და რისკები; ძვირად ღირებული მხარდაჭერისა და განახლებების საჭიროება. ამის სანაცვლოდ Salesforce.com-მა ბიზნესმომხმარებლებს შესთავაზა CRM-ის უმთავრეს ფუნქციებზე ფოკუსირებული, ძალიან საიმედო და მოხერხებული ვებგადაწყვეტა, რომლის გამოყენებაც სწრაფად, გამონერისთანავე და ტრადიციულ პროგრამულ უზრუნველყოფებზე ბევრად იაფად შეიძლებოდა. ამგვარად, Salesforce.com-მა შექმნა ახალი მოთხოვნის ლურჯი ოკეანე და მოიცვა მცირე და საშუალო ზომის კომპანიები, რომლებიც პრაქტიკულად არასოდეს ყოფილან ამ დარგის კლიენტები.

თუმცა, გარკვეული დროის გასვლის შემდეგ კონკურენტებმაც მოისურვეს Salesforce.com-ის ავტომატიზებული CRM-სისტემის მიერ შექმნილი ახალი საბაზრო სივრციდან მომდინარე მოგების მიტაცება. მსხვილმა მოთამაშებმა მომხმარებელს ჰიბრიდული გადაწყვეტილება შესთავაზეს. გამოჩნდა უამრავი წვრილი კომპანია, რომლებმაც CRM-ის ბაზარზე Salesforce.com-ის მსგავსი პროდუქტები გამოიტანეს. ამიტომაც, კონკურენციისგან თავის დაღწევის მიზნით, Salesforce.com-მა ფასეულობის ინოვაციის თავდაპირველი შეთავაზების გასაახლებლად ახალი სტრატეგიული სვლა გააკეთა.

ღრუბლოვან ტექნოლოგიებზე დაფუძნებული ინსტრუმენტის, Force.com-ისა და აპლიკაციების ინტერნეტბაზარ AppExchange-ის ამოქმედების შემდეგ, Salesforce.com-მა საშუალება მისცა კორპორაციულ კლიენტებს, მიეღოთ მთელი რიგი სპეციალიზებული და იაფი პროგრამები, რომლებიც კომპანიის თავდაპირველი შეთავაზების მსგავსად, ადვილი გამოსაყენებელიც იყო, საიმედოც, მოსახერხებელიც, დაბალრისკიანიც და ამავდროულად როგორც დიფერენციაციას, ასევე მცირე ხარჯებსაც უზრუნველყოფდა.

იმიტაციისთვის ხელის შეშლისა და თავისი ლურჯი ოკეანის გაღრმავების მიზნით, Salesforce.com-ი კიდევ უფრო შორს წავიდა და ფასეულობის მრუდის გასაფართოებლად შექმნა კერძო სოციალური ქსელი Chatter-ი. ეს ქსელი კომპანიების მოსამსახურეებს აძლევდა ინფორმაციის რეალურ დროში გაგზავნის, მიღებისა და თვალყურის მიდევნების საშუალებას, რაც საგრძნობლად ზრდიდა თანამშრომლების ნაყოფიერებას და ქრიდა ტრადიციული CRM-სისტემის დანერგვისა და გამოყენებისთვის დამახასიათებელ ფრაგმენტაციის პრობლემას. ამგვარი ნაბიჯებით, Salesforce.com-მა არა

მხოლოდ დიდი ხნით შეინარჩუნა საკუთარ ფასეულობის მრუდსა და კონკურენტთა მრუდებს შორის არსებული ნაპრალი, არამედ კიდევ უფრო გააგანიერა თავისი ლურჯი ოკეანე და საქმე დაიჭირა დიდ კორპორაციებთანაც, რომლებსაც აგრეთვე უნდოდათ ვებგვერდზე ბაზირებული CRM-აპლიკაციების გამოყენება მათი წარმატებულობისა და ინოვაციურობის გამო.

განახლება კორპორაციულ დონეზე მრავალბიზნესიანი ფირმისთვის

თუკი ერთი ბიზნესშეთავაზების ან პროდუქტის მქონე კომპანიის განახლების საკითხის გასარკვევად საკმარისია დროდადრო ამ ფირმის ფასეულობის მრუდისა და კონკურენტთა მრუდების სტრატეგიულ კანვაზე შედარება, მრავალფეროვანი ბიზნესშეთავაზებების მქონე კომპანიებს ამისათვის დამატებითი ინსტრუმენტიც ესაჭიროებათ, რადგან სტრატეგიაზე პასუხისმგებელმა მენეჯერებმა კორპორაციული გადასახედიდან უნდა დაგვეგონ და გააკონტროლონ თავიანთი ბიზნესპორტფელის განახლების პროცესი. ამ საქმისთვის გამოდგება მეოთხე თავში აღწერილი პიონერ-ახალმოსახლე-კოლონისტის (პაკ) რუკის დინამიკური გაფართოება. ის შეიძლება გამოვიყენოთ კორპორაციული პორტფელის მოძრაობის ვიზუალიზებისთვის, თუკი ხანგრძლივი დროის განმავლობაში ავსახავთ კორპორაციის ბიზნესშეთავაზებათა პორტფელის ცვლის დინამიკას.

კორპორაციული პორტფელის პიონერ-ახალმოსახლე-კოლონისტის რუკაზე (პაკ-რუკაზე) გადატანით მენეჯერებს თვალის ერთი შევლებით შეუძლიათ დაინახონ, სად ემუქრება საფრთხე მათ ამჟამინდელ ბიზნესპორტფელს, რა ცვლილებები განიცადა ამ ფაქტორმა დროთა განმავლობაში და როდის გახდება საჭირო ახალი ლურჯი ოკეანის შექმნა პორტფელის გასახლებლად. როგორც მეოთხე თავში განვმარტეთ, კოლონისტებად მოვიხსენიებთ მიმბაძველ ბიზნესებს, ახალმოსახლეები ფასეულობის გაუმჯობესებას ცდილობენ, პიონერები კი თავად ქმნიან ფასეულობის ინოვაციას. კოლონისტები პირველივე დღიდან ფულის გენერატორები არიან, მაგრამ მათი ზრდის პოტენციალი შეზღუდულია; პიონერები ზრდის დიდი პოტენციალით გამოირჩევიან, მაგრამ დასაწყისში ფულადი სახსრების გენერატორები კი არა, უფრო მომხმარებლები არიან; ახალმოსახლეთა ზრდის პოტენციალი სადღაც ამ ორს შორისაა.

ზრდის პერსპექტივის მაქსიმიზებისთვის კომპანიას უნდა ჰქონ-

დეს ჯანსაღი ბალანსი პიონერებს (სამომავლო ზრდის უზრუნველსაყოფად) და ახალმოსახლეებსა თუ კოლონისტებს (დროის მოცემულ მომენტში ფულადი სახსრების შემოდინებისთვის) შორის. თუმცა, დროთა განმავლობაში, იმიტატორთა გაძლიერებასთან ერთად, კომპანიის პიონერები თანდათან ახალმოსახლეებად, ბოლოს კი კოლონისტებად იქცევიან ხოლმე. მდგრადი და მოგებიანი ზრდის უზრუნველსაყოფად, კომპანიის ხელმძღვანელობამ ყველა ძალა უნდა იხმაროს, რომ პიონერების ახალმოსახლეებად გადაქცევის შემდეგ, არსებული ბიზნესის რეგენერირების, ან ახალი ბიზნესშეთავაზების შექმნის გზით, ახალი ლურჯი ოკეანე შექმნას. მოდი, ზემოთქმულის ილუსტრირების მიზნით, Apple Inc.-ის მაგალითი განვიხილოთ.

დიაგრამა 10-2 გვიჩვენებს კომპანია Apple-ის ბიზნესების პორტფელს გადმოტანილს პიონერ-ახალმოსახლე-კოლონისტის (პაკ) რუკაზე. ლურჯი ოკეანის სტრატეგიული სვლების სერიამ Apple-ი ათწელიწადში ამერიკის ყველაზე ფასეულ და აღიარებულ კომპანიად აქცია. iMac-ი, iPod-ი, iTunes Store-ი, iPhone-ი და iPad-ი სხვადასხვა ინდუსტრიულ სექტორში მომუშავე, სხვადასხვა ბიზნესგანყოფილებამ შექმნა. თუმცა ამ განსხვავების მიუხედავად, მათ საერთო სტრატეგიული მიდგომა ჰქონდათ, რაც არსებული ბაზრების რეკონსტრუირებასა და ახალი მოთხოვნის შექმნაში გამოიხატებოდა. მართალია, ყველა ეს სტრატეგიული სვლა ცალკეულმა ბიზნესგანყოფილებებმა დააპროექტეს და განახორციელეს, მაგრამ კორპორაციულ დონეზე თავის ბიზნესპორტფელს სწორედ Apple Inc.-ი გეგმავდა და მართავდა.

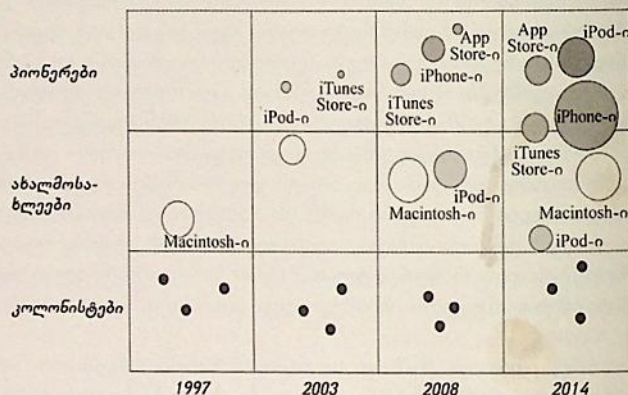
როგორც ცხრილი 10-2 გვიჩვენებს, Apple-მა მოგებიანი ზრდა პიონერებს, ახალმოსახლეებსა და კოლონისტებს შორის ხანგრძლივი დროის განმავლობაში ბალანსის დაცვის წყალობით შეინარჩუნა, და ამას აკეთებდა იმ პირობებშიც კი, როცა მისი ცალკეული ბიზნესები პიონერის სტატუსს კარგავდნენ. საკმარისი იყო, პიონერს მიმბაძველები გამოსჩენოდნენ, რომ კომპანია დაუყოვნებლივ ქმნიდა ახალ ლურჯი ოკეანის ბიზნესებს. თუკი Apple-ის ბიზნესების პორტფელს დროის დიდ მონაკვეთში მიმოვიხილავთ, დავინახავთ, რომ კომპანიის სწრაფი ზრდა პირველად 1998 წელს დაიწყო, როცა მან მკვეთრად შეამცირა Macintosh-ის პროდუქტების ასორტიმენტი და ინოვაციური iMac-ი შექმნა — გამოსაყენებლად მოსახერხებელი, ფერადკორპუსიანი სამაგიდო კომპიუტერი, რომელმაც პირველად გაამარტივა ინტერნეტთან დაკავშირება. iMac-მა, სიტყვის პირდაპირი მნიშვნელობით, ღიმილი მოჰგვარა ადამიანებს და მოდისა და ესთეტიკის ცნება დაამკვიდრა კომპიუტერულ სამყაროში. Macintosh-ის ქვედანაყოფის მაღალი კლასის ახალმოსახლედ ტრანსფორმირების შემდეგ, Apple-

მა მყისვე გამოუშვა iPod-ი. iPod-მა რევოლუცია მოახდინა ციფრული მუსიკის ბაზარზე და შექმნა თვალწინდელი ლურჯი ოკეანე, რომლის წარმატება კიდევ უფრო განამტკიცა ორი წლის შემდეგ ამუშავებულმა iTunes Music Store-მა. როცა, ბოლოს და ბოლოს, იმიტატორებმა iPod-ი ახალმოსახლის სტატუსამდე ჩამოაქვეითეს, Apple-მა ახალი ლურჯი ოკეანე — iPhone-ი შექმნა.

Apple-ი დროდადრო განაგრძობდა ლურჯი ოკეანეების შექმნას (მათ შორისაა აპლიკაციების მაღაზია და iPad-ი), რადგან კონკურენტები გამუდმებით იჭრებოდნენ მის ცალკეულ ლურჯ ოკეანეებში.

ღიაბრამა 10-2

Apple-ის ბიზნესების პორტფელი pak-ის დინამიკურ რუკაზე



დასახელების მქონე წრეების ზომა მიხედვით გვიჩვენებს Apple-ის ძირითადი ბიზნესების ფარდობით შემოსავალს. თუმცა ეს არ ეხება უსახელო ნერტილებს, რადგან ისინი, უბრალოდ, Apple-ის პერიფერიულ პროდუქტებსა და სერვისებს გამოსახავს.

საცალო ვაჭრობის ინდუსტრიაში ლურჯ ოკეანედ აღიარების მიუხედავად, Apple Store-ი არაა სქემაზე გამოსახული, რადგან მისი გაყიდვები უკვე ასახულია Apple-ის ყველა სხვა პროდუქტების გაყიდვებში

პიონერ-ახალმოსახლე-კოლონისტის (პაკ) დინამიკური რუკა თვალნათლივ გვიჩვენებს, რომ Apple-ი მხოლოდ ლურჯ ოკეანეებში არ საქმიანობს. არც ერთი კომპანიის კორპორაციული პორტფელი არ უნდა მოიცავდეს მხოლოდ ლურჯ ოკეანეებს. მრავალფეროვანი ბიზნესების პორტფელის მქონე ისეთ კომპანიებს, როგორცაა Apple-ი, General Electric-ი, Johnson & Johnson-ი, ან Procter & Gamble-ი, ყოველთვის დასჭირდება ნითელ და ლურჯ ოკეანეებში ერთდროულად ცურვა და ორივე სივრცეში წარმატების მიღწევა კორპორაციულ დონეზე. ეს კი

ნიშნავს, რომ ასევე საჭიროა წითელი ოკეანის სტრატეგიის პრინციპების გააზრება და გამოყენებაც. მაგალითად, როცა მიმბაძველებმა iPod-ის იმიტირება დაიწყეს, Apple-მა კონკურენტებთან გასამკლავებლად სასწრაფოდ გამოუშვა სხვადასხვა მოდიფიკაციისა და ფასის iPod-ები (iPod mini, shuffle-ი, nano, touch-ი და ა.შ.). კომპანიის ეს ნაბიჯი მიზნად ისახავდა არა მხოლოდ იმიტატორ კონკურენტთა დაშოშმინებას, არამედ მის მიერ შექმნილი ლურჯი ოკეანის გაფართოებასა და ამ ახალი საბაზრო სივრციდან მომდინარე მოგებისა და ზრდის ლომის წილის ხელში ჩაგდებასაც. ხოლო როცა iPod-ის ლურჯი ოკეანე იმიტატორებით გადაივსო, Apple-მა შექმნა ახალი ლურჯი ოკეანე — iPhone-ი.

ამგვარად, Apple-მა წარმატებით მართა თავისი კორპორაციული პორტფელი, რომ მოგებიანი ზრდა უზრუნველყო. თუმცა წინსვლის პროცესში, Apple-ის წინაშე სულ უფრო მწვავედ დადგება ბიზნეს-პორტფელის კვლავაც განახლების პრობლემა, რადგან პიონერები, საბოლოო ჯამში, ახალმოსახლეებად და კოლონისტებად გადაიქცევიან და საჭირო გახდება დღევანდელ მოგებასა და ხვალინდელ ზრდას შორის ჯანსაღი ბალანსის შენარჩუნება.

ამ სერიოზული გამოწვევის წინაშე წლების განმავლობაში იდგა Microsoft-ი. შედარებით მყარი მოგების მიუხედავად, Microsoft-მა ვერ შეძლო პიონერებს, ახალმოსახლეებსა და კოლონისტებს შორის ჯანსაღი ბალანსის შენარჩუნება. მართალია, ეს კომპანია სრულყოფილად ფლობდა კოლონისტ ბიზნესებში კონკურირებისა და მოგების მოპოვების ოსტატობას, მაგრამ კორპორაციული პორტფელის გასაახლებლად არ შეუქმნია არც ერთი პიონერი ბიზნესი — იქნება ეს საძიებელი სისტემა (Google-ის მსგავსად) სოციალური ქსელი (Facebook-ის მსგავსად), ვიდეოთამაშების კონსოლი (Wii-ს მსგავსად) თუ პოპულარული ვებსერვისი (Twitter-ის მსგავსად). ზედმეტმა დამოკიდებულებამ Office-ისა და Windows-ის კოლონისტ ბიზნესებზე, რომლებიც ცალსახად დომინირებენ მის პორტფელში, ძალიან არამოგებიან მდგომარეობაში ჩააყენა კომპანია. მოგება იქით იყოს და, Microsoft-ის აქციების ფასი უკვე ათწლეულზე მეტია, არც ისე მაღალია. მეტიც, კომპანიამ დაკარგა თავისი უწინდელი ბრწყინვალეობა და მიმზიდველობა მონინავე სპეციალისტებისთვის. ამ დაღმასვლის შესაჩერებლად Microsoft-მა უკეთ უნდა დაიცვას ბალანსი წითელ ოკეანეში მეტოქეობასა და ლურჯი ოკეანის აღმომჩენ ბიზნესებს შორის, რომლებიც შექმნიან, განახლებენ და გაზრდიან მისი ბრენდის ფასეულობას.

ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის ზემოთ წარმოდგენილი რვა პრინციპი გზის მაჩვენებელი უნდა იყოს სამომავლო სტრატეგიაზე მოფიქრალი ყველა იმ კომპანიისთვის, რომლებიც ჩვენს გადატვირთულ

ბიზნესსამყაროში ლიდერობისკენ მიილტვიან. ეს სულაც არ ნიშნავს, რომ კომპანიები უეცრად შეწყვეტენ მეტოქეობას, ან რომ კონკურენცია მოულოდნელად მოისპობა. პირიქით, კონკურენცია სულ უფრო და უფრო გაძლიერდება და კვლავაც დარჩება ბაზრის უმთავრეს მამოძრავებელ ფაქტორად. როგორც პიონერ-ახალმოსახლე-კოლონისტის (პაკ) დინამიკური რუკა გვიჩვენებს, ნითელი და ლურჯი ოკეანეების სტრატეგიები ურთიერთშემავსებელი სტრატეგიული თვალთახედვებია და თითოეული მათგანი განსხვავებულ (და ძალზე მნიშვნელოვან) მიზნებს ემსახურება.

რამდენადაც ნითელი და ლურჯი ოკეანეები ყოველთვის თანაარსებობდა, რეალობა გვკარნახობს, რომ კომპანიებმა ორივე ამ სივრცეში უნდა მიაღწიონ წარმატებას და ორივე სტრატეგიაში უნდა გაინაწიონ. თუმცა, რადგან კომპანიებმა უკვე კარგად იციან, როგორ გაუწიონ ერთმანეთს მეტოქეობა ნითელ ოკეანეებში, მათ უნდა ისწავლონ, როგორ აქციონ კონკურენცია შეუსაბამო მოვლენად. ჩვენი ნიგნი მიზნად ისახავს, ისე გაანონასნოროს სასწორის პინები, რომ ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის შემუშავება და აღსრულება ისეთივე სისტემატური და პრაქტიკული გახდეს, როგორც კონკურირებაა ნაცნობი საბაზრო სივრცის ნითელ ოკეანეში.

არიღთ წითელი ოქანის ხაფანგებს

წიგნის პირვანდელ ვერსიაში ყურადღებას ძირითადად ლურჯი ოქანის სტრატეგიის არსის ახსნასა და მკითხველისთვის კომერციული თვალსაზრისით რელევანტური ახალი საბაზრო სივრცის შესაქმნელად საჭირო სტრუქტურებისა თუ ანალიტიკური ინსტრუმენტების შეთავაზებაზე ვამახვილებდით — როგორც ამას სტრატეგიული კანვა, ოთხი ნაბიჯის სტრუქტურა, ექვსი გზა და სხვები წარმოგვიდგენს. იმხანად დარწმუნებულები ვიყავით, რომ საკმაოდ მკაფიოდ განვმარტეთ ლურჯ ოქანესთან დაკავშირებული ნიუანსები, რაც ნებისმიერ გაუგებრობას აარიდებდა ყველას, ვინც ამ წიგნს წაიკითხავდა. თუმცა მომდევნო წლებში აღმოვაჩინეთ, რომ ჩვენი ვარაუდი ბოლომდე არ გამართლდა. ხშირ შემთხვევაში, უწინდელ ცოდნაზე დაფუძნებული მენტალიტეტი ადამიანებს ლურჯი ოქანის სტრატეგიის ძველი კონცეპტუალური ლინზის ქვეშ განხილვისა და არასწორად ინტერპრეტირებისკენ უბიძგებდა, რამაც ბევრ მათგანს ისევ წითელი ოქანის ტყვეობაში ამოაყოფინა თავი. კერძოდ, ჩვენ გამოვავლინეთ წითელი ოქანის ათი ყველაზე მეტად გავრცელებული ხაფანგი, რომელიც ხელს უშლის წითელი ოქანეების შექმნას.

წითელი ოქანის ამ ხაფანგების გაცნობა-გააზრებას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს, რადგან ისინი დიდ ზეგავლენას ახდენენ პრაქტიკაზე. თუკი ამ ათი ხაფანგიდან რომელიმეს გამოავლენთ თქვენს

ორგანიზაციაში, სასწრაფოდ აუქციით გვერდი. ლურჯი ოკეანის შესაქმნელად კონსტრუქციის ჩონჩხის სწორად აგება აუცილებელი. განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა აქვს ხედვის რაკურსს. აზროვნების ტიპს ბევრად უფრო ღრმად აქვს გადგმული ფესვები თქვენს გონებაში, ვიდრე წარმოგიდგენიათ. ამიტომაც წინამდებარე განვრცობილ რედაქციას ვასრულებთ ათი ყველაზე მეტად გავრცელებული ხაფანგის განხილვით, რაც ლურჯი ოკეანისკენ მიმავალ ორგანიზაციას წითელი ოკეანის ტყვეობისგან დაიცავს. ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის მეთოდოლოგიებისა და ინსტრუმენტებისგან მაქსიმალური უკუგების მისაღებად, უაღრესად მნიშვნელოვანია, სწორად გავიაზროთ ყველა ის ძირითადი კონცეფცია, რომლებიც მათ უდევს საფუძველში და მათი სწორად გამოყენებისთვისაა აუცილებელი.

წითელი ოკეანის პირველი ხაფანგი: მოსაზრება, თითქოს ლურჯი ოკეანის სტრატეგია კლიენტზე ორიენტირებასა და მის მიყოლას გულისხმობდეს.

ლურჯი ოკეანის სტრატეგია არსებული კლიენტების შემხედვარე კი არა, არაკლიენტების კვლევის საფუძველზე ასკენის, როგორ გადააკეთოს ბაზრის საზღვრები. როცა ორგანიზაცია შეცდომით ვარაუდობს, რომ ლურჯი ოკეანის სტრატეგია კლიენტის მიყოლას გულისხმობს, ის რეფლექსურად აკეთებს იმას, რასაც ყოველთვის აკეთებდა: კონცენტრირებას ახდენს არსებულ მომხმარებელზე და მისი მოთხოვნების უკეთ დაკმაყოფილებაზე. მართალია, ასეთი მიდგომა უკეთ დაგვანახებებს, როგორ გავაუმჯობესოთ ფასეულობა დარგის ამჟამინდელი კლიენტებისთვის, მაგრამ ეს სულაც არაა ახალი მოთხოვნის შექმნისაკენ მიმავალი გზა. ახალი მოთხოვნის შესაქმნელად ორგანიზაციამ ყურადღება უნდა გაამახვილოს არაკლიენტებზე და შეისწავლოს, რატომ ამბობენ ისინი უარს თქვენი დარგის მიერ შეთავაზებულ პროდუქტებსა თუ სერვისებზე. *კლიენტები კი არა, სწორედ არაკლიენტები ხედავენ ყველაზე კარგად იმ ნაკლოვან თუ შიშის მომგვრელ ფაქტორებს, რომლებიც დარგის ზომასა და საზღვრებს ზღუდავს.* ამიტომაც ახალი მოთხოვნის შესაქმნელად ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს არაკლიენტთა სამი შრის კვლევასა და გააზრებას. არსებულ კლიენტებზე ფოკუსირება კი პირიქით, უბიძგებს კომპანიას, აკეთოს უფრო მეტი უფრო ნაკლების სანაცვლოდ და, ამგვარად, წითელ ოკეანეში ამწყვდევს მას.

წითელი ოკეანის მეორე ხაფანგი: მოსაზრება, რომ ლურჯი ოკეანის შესაქმნელად უნდა გასცდეთ ძირითადი ბიზნესის ფარგლებს.

არსებობს მცდარი შეხედულება, რომ ნითელი ოკეანიდან გასაღწევად და ლურჯი ოკეანის შესაქმნელად ორგანიზაციამ თავისი ინდუსტრიის საზღვრებს მიღმა უნდა გაბედოს გასვლა, რაც, ცხადია, მნიშვნელოვნად ზრდის რისკებს. ზოგი ასეც იქცევა. ამის კლასიკური მაგალითია კომპანია Virgin-ი. იგივე შეიძლება ითქვას Apple-ზეც, რომელიც უკანასკნელ წლებში კომპიუტერების მწარმოებლიდან საყოფაცხოვრებო ელექტრონიკისა და მედიის გიგანტად გადაიქცა. თუმცა ასეთი შემთხვევები გამონაკლისი უფროა, ვიდრე კანონზომიერება. ლურჯი ოკეანე ასევე ადვილად და ბევრად უფრო სწრაფად შეიძლება შეიქმნას ორგანიზაციის არსებული ბიზნესების შუაგულში. ავიღოთ, მაგალითად, Casella Wines-ის (yellow tail)-ი მეღვინეობის დარგში, Nintendo-ს Wii, Chrysler-ის მინივენი, Apple-ის iMac-ი, Philips-ის Alto სანათი მონყობილობების ინდუსტრიაში, ან თუნდაც ნიუ-იორკის პოლიციის დეპარტამენტი ბრეტონის მიერ შემუშავებული ახალი სტრატეგიით. ყველა ეს ლურჯი ოკეანე უკვე არსებული დარგების ნითელი ოკეანეების მიღმა კი არა, მათ ფარგლებში შეიქმნა. ეს კი ეჭვქვეშ აყენებს მოსაზრებას, რომ ახალი ბაზრები მხოლოდ შორეულ წყლებში მოიძებნება. რა დარგშიც გინდა მუშაობდეთ, სიახლოვეს ყოველთვის გექნებათ ლურჯი ოკეანე. ამის გააზრებას განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა აქვს. როცა კომპანიები შეცდომით ვარაუდობენ, რომ ლურჯი ოკეანეები თავიანთი ძირითადი ბიზნესების გარეთ უნდა ეძებონ, ისინი, საბოლოო ჯამში, ან ნითელი ოკეანიდან გასვლას შეუშინდებიან, ან პირიქით, გეზს აიღებენ სხვა, მათი დარგისგან შორს მდგომი დარგისკენ, რომელში სამუშაოდაც არც ცოდნა აქვთ საკმარისი, არც პრაქტიკული გამოცდილება და არც კომპეტენცია. ასეთ პირობებში საქმიანობას ძალიან ძნელად მოაქვს წარმატება და, ხშირ შემთხვევაში, მხოლოდ უშედეგო მცდელობები და ნითელი ოკეანეში გამოკეტვა მოჰყვება ხოლმე.

ნითელი ოკეანის მესამე ხაფანგი: მოსაზრება, რომ ლურჯი ოკეანის სტრატეგია ახალი ტექნოლოგიების დანერგვას გულისხმობს.

ლურჯი ოკეანის სტრატეგიული სვლა, თავისი არსით, ტექნოლოგიურ ინოვაციას სულაც არ გულისხმობს. მაგალითად, Comic Relief-მა, (yellow tail)-მა, JCDcaux-მ თუ Starbucks-მა ისე შექმნეს ლურჯი ოკეანეები, რომ არანაირი განსაკუთრებული ტექნოლოგიები არ გამოუყენებიათ. მაშინაც კი, როცა საქმეში დიდწილად ტექნოლოგიები ჩართული — როგორც, ვთქვათ, Salesforce.com-ის, Intuit-ის Quick-ken-ის, ან Apple-ის iPhone-ის შემთხვევაშია — მყიდველს ეს ლურჯი ოკეანეები უშუალოდ ტექნოლოგიური სიახლის გამო კი არა, იმიტომ

ორგანიზაციაში, სასწრაფოდ აუქციით გვერდი. ლურჯი ოკეანის შესაქმნელად კონსტრუქციის ჩონჩხის სწორად აგებაა აუცილებელი. განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა აქვს ხედვის რაკურსს. აზროვნების ტიპს ბევრად უფრო ღრმად აქვს გადგმული ფესვები თქვენს გონებაში, ვიდრე წარმოგიდგენიათ. ამიტომაც წინამდებარე განვრცობილ რედაქციას ვასრულებთ ათი ყველაზე მეტად გავრცელებული ხაფანგის განხილვით, რაც ლურჯი ოკეანისკენ მიმავალ ორგანიზაციას წითელი ოკეანის ტყვეობისგან დაიცავს. ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის მეთოდოლოგიებისა და ინსტრუმენტებისგან მაქსიმალური უკუგების მისაღებად, უაღრესად მნიშვნელოვანია, სწორად გავიაზროთ ყველა ის ძირითადი კონცეფცია, რომლებიც მათ უდევს საფუძველში და მათი სწორად გამოყენებისთვისაა აუცილებელი.

წითელი ოკეანის პირველი ხაფანგი: მოსაზრება, თითქოს ლურჯი ოკეანის სტრატეგია კლიენტზე ორიენტირებასა და მის მიყოლას გულისხმობდეს.

ლურჯი ოკეანის სტრატეგია არსებული კლიენტების შემხედვარე კი არა, არაკლიენტების კვლევის საფუძველზე ასკვნის, როგორ გადააკეთოს ბაზრის საზღვრები. როცა ორგანიზაცია შეცდომით ვარაუდობს, რომ ლურჯი ოკეანის სტრატეგია კლიენტის მიყოლას გულისხმობს, ის რეფლექსურად აკეთებს იმას, რასაც ყოველთვის აკეთებდა: კონცენტრირებას ახდენს არსებულ მომხმარებელზე და მისი მოთხოვნების უკეთ დაკმაყოფილებაზე. მართალია, ასეთი მიდგომა უკეთ დაგვანახებებს, როგორ გავაუმჯობესოთ ფასეულობა დარგის ამჟამინდელი კლიენტებისთვის, მაგრამ ეს სულაც არაა ახალი მოთხოვნის შექმნისაკენ მიმავალი გზა. ახალი მოთხოვნის შესაქმნელად ორგანიზაციამ ყურადღება უნდა გაამახვილოს არაკლიენტებზე და შეისწავლოს, რატომ ამბობენ ისინი უარს თქვენი დარგის მიერ შეთავაზებულ პროდუქტებსა თუ სერვისებზე. კლიენტები კი არა, სწორედ არაკლიენტები ხედავენ ყველაზე კარგად იმ ნაკლოვან თუ შიშის მომგვრელ ფაქტორებს, რომლებიც დარგის ზომასა და საზღვრებს ზღუდავს. ამიტომაც ახალი მოთხოვნის შესაქმნელად ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს არაკლიენტთა სამი შრის კვლევასა და გააზრებას. არსებულ კლიენტებზე ფოკუსირება კი პირიქით, უბიძგებს კომპანიას, აკეთოს უფრო მეტი უფრო ნაკლების სანაცვლოდ და, ამგვარად, წითელ ოკეანეში ამწყვედვს მას.

წითელი ოკეანის მეორე ხაფანგი: მოსაზრება, რომ ლურჯი ოკეანის შესაქმნელად უნდა ვაცდეთ ძირითადი ბიზნესის ფარგლებს.

არსებობს მცდარი შეხედულება, რომ ნითელი ოკეანიდან გასაღწევად და ლურჯი ოკეანის შესაქმნელად ორგანიზაციამ თავისი ინდუსტრიის საზღვრებს მიღმა უნდა გაბედოს გასვლა, რაც, ცხადია, მნიშვნელოვნად ზრდის რისკებს. ზოგი ასეც იქცევა. ამის კლასიკური მაგალითია კომპანია Virgin-ი. იგივე შეიძლება ითქვას Apple-ზეც, რომელიც უკანასკნელ წლებში კომპიუტერების მწარმოებლიდან საყოფაცხოვრებო ელექტრონიკისა და მედიის გიგანტად გადაიქცა. თუმცა ასეთი შემთხვევები გამონაკლისი უფროა, ვიდრე კანონზომიერება. ლურჯი ოკეანე ასევე ადვილად და ბევრად უფრო სწრაფად შეიძლება შეიქმნას ორგანიზაციის არსებული ბიზნესების შუაგულში. ავილოთ, მაგალითად, Casella Wines-ის (yellow tail)-ი მეღვინეობის დარგში, Nintendo-ს Wii, Chrysler-ის მინივენის, Apple-ის iMac-ი, Philips-ის Alto სანათი მონყობილობების ინდუსტრიაში, ან თუნდაც ნიუ-იორკის პოლიციის დეპარტამენტი ბრეტონის მიერ შემუშავებული ახალი სტრატეგიით. ყველა ეს ლურჯი ოკეანე უკვე არსებული დარგების ნითელი ოკეანეების მიღმა კი არა, მათ ფარგლებში შეიქმნა. ეს კი ეჭვქვეშ აყენებს მოსაზრებას, რომ ახალი ბაზრები მხოლოდ შორეულ წყლებში მოიძებნება. რა დარგშიც გინდა მუშაობდეთ, სიახლოვეს ყოველთვის გექნებათ ლურჯი ოკეანე. ამის გააზრებას განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა აქვს. როცა კომპანიები შეცდომით ვარაუდობენ, რომ ლურჯი ოკეანეები თავიანთი ძირითადი ბიზნესების გარეთ უნდა ეძებონ, ისინი, საბოლოო ჯამში, ან ნითელი ოკეანიდან გასვლას შეუშინდებიან, ან პირიქით, გეზს აიღებენ სხვა, მათი დარგისგან შორს მდგომი დარგისკენ, რომელში სამუშაოდაც არც ცოდნა აქვთ საკმარისი, არც პრაქტიკული გამოცდილება და არც კომპეტენცია. ასეთ პირობებში საქმიანობას ძალიან ძნელად მოაქვს წარმატება და, ხშირ შემთხვევაში, მხოლოდ უშედეგო მცდელობები და ნითელ ოკეანეში გამოკეტვა მოჰყვება ხოლმე.

ნითელი ოკეანის მესამე ხაფანგი: მოსაზრება, რომ ლურჯი ოკეანის სტრატეგია ახალი ტექნოლოგიების დანერგვას გულისხმობს.

ლურჯი ოკეანის სტრატეგიული სვლა, თავისი არსით, ტექნოლოგიურ ინოვაციას სულაც არ გულისხმობს. მაგალითად, Comic Relief-მა, (yellow tail)-მა, JCDecaux-მ თუ Starbucks-მა ისე შექმნეს ლურჯი ოკეანეები, რომ არანაირი განსაკუთრებული ტექნოლოგიები არ გამოუყენებიათ. მაშინაც კი, როცა საქმეში დიდწილად ტექნოლოგიებია ჩართული — როგორც, ვთქვათ, Salesforce.com-ის, Intuit-ის Quick-ken-ის, ან Apple-ის iPhone-ის შემთხვევაშია — მყიდველს ეს ლურჯი ოკეანეები უშუალოდ ტექნოლოგიური სიახლის გამო კი არა, იმიტომ

მოსწონს, რომ ეს შეთავაზებები მას ტექნიკურ ნიუანსებზე ფიქრისგან ათავისუფლებს. ხსენებული პროდუქტები და სერვისები იმდენად მარტივი და ადვილად გამოსაყენებელი, იმდენად სახალისო და ეფექტიანია, რომ მომხმარებელს მყისვე უყვარდება ისინი. ამგვარად, მაღალტექნოლოგიურობა რაიმეს განმსაზღვრელი თავისებურება არაა. ლურჯი ოკეანის შექმნა მის გარეშეც შეიძლება. მაგრამ როცა ტექნოლოგიას იყენებთ, აუცილებლად უნდა მიაბათ ის ფასეულობას. ჰკითხეთ საკუთარ თავს: განაპირობებს თქვენი პროდუქტი ან სერვისი მკვეთრ ნახტომს შრომის ნაყოფიერების გაზრდის, გამოყენების გამარტივების, მოხერხებულობის, გართობისა და/ან გარემოს დაცვის კუთხით? ამის გარეშე, როგორი მონივნავე ტექნოლოგიებიც გინდა გამოიყენოთ, ვერასოდეს აღმოაჩნებთ კომერციულ შესაძლებლობათა ლურჯ ოკეანეს. ახალი ბაზრის კომერციულ მიმზიდველობას ტექნოლოგიური კი არა, ფასეულობის ინოვაცია ქმნის. როცა კომპანიები შეცდომით თვლიან, რომ ლურჯი ოკეანის სტრატეგია ახალ ტექნოლოგიებზეა დამოკიდებული, ისინი ქმნიან პროდუქტებსა თუ სერვისებს, რომლებიც: ან კონტექსტიდან ამოვარდნილი და ზედმეტად ჩახლართულია, ანდა არ შეიცავს ახალი ბაზრის შესაქმნელად საჭირო შემავსებელ ეკოსისტემას.

ნითელი ოკეანის მეოთხე ხაფანგი: მოსაზრება, რომ ლურჯი ოკეანის შესაქმნელად პირველი უნდა შეხვიდეთ ბაზარზე.

ლურჯი ოკეანის სტრატეგია სულაც არ გულისხმობს, რომ პროდუქტის ან სერვისის პირველშემქმნელი უნდა იყოთ ბაზარზე. მთავარია, იყოთ პირველი, ვინც შეთავაზებას მიაბამს ინოვაციურ ფასეულობას. საკმარისია შევხედოთ Apple-ს: iMac-ი არ ყოფილა პირველი პერსონალური კომპიუტერი, iPod-ი არ ყოფილა პირველი MP3-პლეიერი, iTunes-ი არ ყოფილა ციფრული მუსიკის პირველი მაღაზია, iPhone-ი არ ყოფილა პირველი სმარტფონი, დაბოლოს, არც iPad-ი ყოფილა პირველი პლანშეტი. მაგრამ ამ შეთავაზებებმა წარმატებით მიაბეს ერთმანეთს ინოვაცია და ფასეულობა. ორგანიზაციები, რომლებიც შეცდომით მიიჩნევენ, რომ ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის რეალიზებისთვის პირველი უნდა შეხვიდე ბაზარზე, როგორც წესი, არასწორად ანაწილებენ პრიორიტეტებს. ისინი ძალაუწებურად სისწრაფეს უფრო დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ, ვიდრე — ფასეულობას. რა თქმა უნდა, სისწრაფეს ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს, მაგრამ მარტო ამის ხარჯზე ლურჯი ოკეანის აღმოჩენა შეუძლებელია. კორპორაციული სასაფლაო სავსეა კომპანიებით, რომლებმაც პირველებმა გაიტანეს ბაზარზე ფასეულობას მოკლებული ინოვაციური შეთავაზებები.¹ ასეთი მახისთვის გვერდის ასაქცევად კომპანიების

მესვეურებმა კარგად უნდა გაისიგრძეგანონ, რომ სისწრაფის დიდი მნიშვნელობის მიუხედავად, ბევრად უფრო მნიშვნელოვანია ინოვაციისა და ფასეულობის ურთიერთშერწყმა. ვერც ერთი კომპანია ვერ იგრძნობს თავს უსაფრთხოდ, სანამ ფასეულობის ინოვაციას არ შექმნის.

წითელი ოკეანის მეხუთე ხაფანგი: მოსაზრება, რომ ლურჯი ოკეანის სტრატეგია იგივეა, რაც დიფერენცირების სტრატეგია.

ტრადიციული კონკურენტული სტრატეგიის პირობებში, დიფერენცირება მიიღწევა მაღალი ხარისხის ფასეულობის მინოდებით კომპანიისთვის უფრო მაღალი ხარჯისა და კლიენტებისთვის უფრო მაღალი ფასის სანაცვლოდ. ამის თვალსაჩინო ნიმუშია Mercedes Benz-ი. ასეთ პირობებში დიფერენციაცია გახლავთ სტრატეგიული არჩევანი, რომელიც მოცემულ საბაზრო სტრუქტურაში ფასეულობა-დანახარჯის კომპრომისს ასახავს. ლურჯი ოკეანის სტრატეგია კი პირიქით, ანგრევს ფასეულობა-დანახარჯის კომპრომისის ცნებას, რომ ახალი საბაზრო სივრცე აღმოაჩინოს. ეს გულისხმობს დიფერენცირებისა და დაბალი ხარჯების ერთდროულად უზრუნველყოფას. არის თუ არა Casella Wine-ის (yellow tail)-ი ან Comic Relief-ის „წითელი ცხვირის დღე“ დიფერენცირებული იმ თვალსაზრისით, რომ მათ სხვებისგან განსხვავებული სტრატეგიული პროფილები აქვთ? რა თქმა უნდა! არის ისინი ამავდროულად მცირეხარჯიანიც? პასუხი კვლავ დადებითია. ლურჯი ოკეანის სტრატეგია „ამას და იმას შორის“ არჩევის სტრატეგია კი არა, „ამისა და იმის“ არჩევის სტრატეგიაა. ერთი სიტყვით, როცა კომპანიები ლურჯი ოკეანის სტრატეგიას, შეცდომით, დიფერენცირების სინონიმად მიიჩნევენ, მათ მხედველობიდან რჩებათ, რომ ეს სტრატეგია ორიდან ერთის კი არა, ორივეს არჩევის საშუალებას იძლევა. ისინი ფიქრობენ, რა ფაქტორები შექმნან და გაზარდონ იმისათვის, რომ გაემიჯნონ კონკურენტებს, და რა ფაქტორები შეკვეცონ ან გააუქმონ ხარჯების შესამცირებლად. ამგვარად, ორგანიზაციები ძალაუვნებურად იქცევიან ან მაღალხარისხიანი შეთავაზებების მქონე კონკურენტებად, ანდა დიფერენცირებული ნიშის მოთამაშებად — ნაცვლად იმისა, რომ შექმნან ფასეულობის ინოვაცია, რომელიც მნიშვნელობას უკარგავს კონკურენტციას.

წითელი ოკეანის მეექვსე ხაფანგი: მოსაზრება, რომ ლურჯი ოკეანის სტრატეგია დაბალ ფასებზე ფოკუსირებული მცირეხარჯიანი სტრატეგიაა.

ეს ხაფანგი წითელი ოკეანის მეხუთე ხაფანგის საპირისპირო მხარეა და ისეთივე სიხშირით გამოვლინდება ხოლმე. როგორც ზემოთ

აღვნიშნეთ, ლურჯი ოკეანის სტრატეგია ბაზრის საზღვრების რეკონსტრუირებით ცდილობს როგორც დიფერენცირებას, ასევე ხარჯების შემცირებასაც. თუმცა ის უშუალოდ დაბალ ხარჯებზე არაა ფოკუსირებული — უბრალოდ, მცირე ხარჯებით ცდილობს მყიდველისთვის ფასეულობის მკვეთრად გაზრდას. ლურჯი ოკეანის მომდევნო სტრატეგიული სვლა გულისხმობს მიზნობრივი მყიდველების მოზიდვას არა დაბალი ფასების პოლიტიკით, არამედ *სტრატეგიული ფასების პოლიტიკით*. აქ მთავარია, ფასების პოლიტიკა დარგში არსებული კონკურენციის წინააღმდეგ კი არა, იმ შემცველებებისა და ალტერნატივების წინააღმდეგ იყოს მიმართული, რომლებსაც თქვენი ინდუსტრიის არაკლიენტები მოიხმარენ.

სტრატეგიული ფასების პოლიტიკის განხორციელებისას აუცილებელი არაა ბაზრის უდაბლესი ფასების სეგმენტში ყოფნა. ლურჯმა ოკეანემ შეიძლება დაიკავოს არა მხოლოდ უდაბლესი (როგორც, ვთქვათ, Southwest Airlines-მა ან Swatch-მა), არამედ საშუალო და უმაღლესი საფასო სეგმენტებიც (როგორც, მაგალითად, Cirque du Soleil-ს, Starbucks-სა თუ Dyson-ის შემთხვევაში მოხდა). მაშინაც კი, როცა ლურჯი ოკეანე იქმნება უდაბლეს საფასო სეგმენტში — როგორც Southwest Airlines-ი ან Swatch-ი, რომლებსაც თავიანთ დარგებში ყველაზე დაბალი ფასები და ხარჯების სტრუქტურა აქვთ, — ჰკითხეთ საკუთარ თავს: ამ ფირმების წარმოდგენისას ფიქრობთ, რომ ეს მხოლოდ დაბალფასიანი პროდუქტისა თუ სერვისის მიმწოდებელი კომპანიაა? უმრავლესობას ამ კითხვაზე უარყოფითი პასუხი აქვს. მართლებიც არიან — ხსენებული შეთავაზებები მცირეხარჯიანი და იაფია, მაგრამ ისინი ამასთანავე განსაკუთრებულადაც და დიფერენცირებულადაც აღიქმება მყიდველის მიერ. Southwest Airlines-ის განსაკუთრებულობას მეგობრული გარემო, ავიგადაზიდვების სისწრაფე და ხმელეთზე მგზავრობასთან მსგავსება განაპირობებს. Swatch-ი კი სხვა მწარმოებლებისგან განცალკევებით თავისი საათების ელევანტურობისა და სახალისო დიზაინის წყალობით დგას, რაც მას მოდის ერთგვარ კანონმდებლადაც კი აქცევს. ანუ, ბაზრის უდაბლეს საფასო სეგმენტში ყოფნის მიუხედავად, ეს ფირმები დიფერენცირებულად აღიქმება. ორგანიზაციები, რომელთაც მხედველობიდან რჩებათ ეს ნიუანსი და რომლებიც ლურჯ ოკეანეს მცირე ხარჯებისა და დაბალი ფასების სინონიმად მოიაზრებენ, ძალაუწებურად ინყებენ ფიქრს — რა ფაქტორები შეამცირონ და რა ამოიღონ არსებული შეთავაზებიდან იმისათვის, რომ მაქსიმალურად დაბალი ფასი დაანსონ. ამ პროცესში კი ისინი ვეღარ ახერხებენ იმაზე ფოკუსირებას, თუ რა უნდა შეიქმნას და რა უნდა გაიზარდოს დიფერენცირებისთვის, რაც აუცილებელია ბაზარზე განსაკუთრებული ადგილის დასაკავებლად და ლურჯ ოკეანეში საცურაოდ.

ნითელი ოკეანის მეშვიდე ხაფანგი: მოსაზრება, რომ ლურჯი ოკეანის სტრატეგია იგივეა, რაც ინოვაცია.

ლურჯი ოკეანის სტრატეგია სულაც არაა ინოვაციის, როგორც ასეთის, სინონიმი. ლურჯი ოკეანისგან განსხვავებით, ინოვაცია ძალიან ფართო ცნებაა და გულისხმობს ორიგინალურ და სასარგებლო იდეას — მიუხედავად იმისა, გაზრდის თუ არა ეს იდეა ფასეულობას ისე, რომ მყიდველთა მასები მოიზიდოს. მაგალითისთვის ავიღოთ Motorola-ს Iridium-ი. წარმოადგენდა Iridium-ი ინოვაციას? რა თქმა უნდა. ეს გახლდათ პირველი გლობალური ტელეფონი, რომელიც თავისთავად ძალიან სასარგებლო იყო. მაგრამ მოიცავდა ეს პროდუქტი ფასეულობის ინოვაციას? არა. როგორც Motorola-ს მაგალითმა გვიჩვენა, ტექნოლოგიური გარღვევა სულაც არ ნიშნავს ფასეულობის მკვეთრ გაზრდას, რაც მიზნობრივ მყიდველთა მასების მოსაზიდადაა საჭირო. Iridium-ი იყო ტექნოლოგიური საოცრება და ძალიან სასარგებლო ნივთი, რომელიც მსოფლიოს ყველა წერტილში, მათ შორის, გობის უდაბნოშიც კი მუშაობდა. მაგრამ ის არ მუშაობდა შენობებსა და ავტომობილებში — ანუ ადგილებში, სადაც უნდა ემუშავა, რომ თავისი მიზნობრივი მყიდველების, ბიზნესმენების ყურადღება მიეპყრო.

მართლაც, უამრავმა ინოვატორმა კომპანიამ ვერ შეძლო ლურჯი ოკეანის შექმნა და დალაშქვრა, რადგან ერთმანეთში აურია ინოვაცია და ფასეულობის ინოვაცია — ანუ ის, რაც ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის ქვაკუთხედს წარმოადგენს. სწორედ ფასეულობის ინოვაცია (და არა ინოვაცია, როგორც ასეთი) წარმოადგენს ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის საყრდენ წერტილს. ლურჯი ოკეანის შესაქმნელად მხოლოდ ორიგინალური და სასარგებლო ინოვაციის შექმნა საკმარისი არაა — თუგინდ ამ სიახლის გამო შემქმნელმა კომპანიამ ქება-დიდება, შემქმნელმა ჯგუფმა კი ნობელის პრემია დაიმსახუროს. კომერციულად მიმზიდველი ლურჯი ოკეანის დასალაშქრად კომპანიას სჭირდება სტრატეგია, რომელიც, დიფერენცირებისა და ხარჯების შემცირების მიზნით, თავისი ფასეულობის, მოგებისა და პიროვნული შეთავაზებების შეჯერებას უზრუნველყოფს. ორგანიზაციები, რომლებიც ვერ ხედავენ ინოვაციასა და ფასეულობის ინოვაციას შორის განსხვავებას, როგორც წესი, ისეთი ინოვაციების ამარა რჩებიან, რომლებსაც მოაქვთ სამყაროში რაღაც ახალი, მაგრამ ვერ იზიდავენ მყიდველთა მასებს და არ იძლევიან ნითელი ოკეანისგან თავის დაღწევის საშუალებას.

ნითელი ოკეანის მერვე ხაფანგი: მოსაზრება, რომ ლურჯი ოკეანის სტრატეგია იგივეა, რაც მარკეტინგული ან ნიშების სტრატეგია.

რასაკვირველია, ნითელი ოკეანიდან გაღწევისთვის ბრძოლის პროცესში, ორგანიზაციამ მარკეტინგული საკითხების ახალი კუთხით დანახვის, კვლევისა და გადაჭრის მიზნით შეიძლება ეფექტიანად ამოქმედოს ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის სტრუქტურა და ინსტრუმენტები. ეს განსაკუთრებით სასარგებლოა, როცა წამოჭრილი საკითხები უკავშირდება ლურჯი ოკეანის ფასეულობის შეთავაზებას, როგორც ამ ნიგნის სანყის თავებში ვისაუბრეთ. მაგრამ ლურჯი ოკეანის სტრატეგია მიმზიდველი ფასეულობის შეთავაზებაზე ბევრად მეტს მოითხოვს. როგორც ნიგნის მეორე თავში აღვნიშნეთ, მდგრადი წარმატება მხოლოდ მაშინ მიიღწევა, როცა კომპანიის ფასეულობის შეთავაზება მხარდაჭერილია იმ ძირითად შიდა თუ გარეშე პირთა მიერ, რომლებიც ჩართულები არიან მის აღსრულებაში და როცა ხსენებული შეთავაზება მოგების მძლავრი შეთავაზებითაა შევსებული. შესაბამისად, ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის მარკეტინგთან გათანაბრება ნიშნავს იმ ერთიანი მიდგომის უგულებელყოფას, რომელიც საჭიროა სიცოცხლისუნარიანი და მალაღეფექტიანი სტრატეგიის შესამუშავებლად — მხედველობაში გვაქვს ორგანიზაციული დაბრკოლებების დაძლევა, ადამიანთა ნდობისა და ერთგულების მოპოვება, და მიმზიდველი პიროვნული შეთავაზების საშუალებით სათანადო სტიმულების შექმნა.

ლურჯი ოკეანის სტრატეგია არც ნიშების სტრატეგიაში უნდა აგვერიოს. თუკი მარკეტინგის სფერო საბაზრო ნიშების ეფექტიანად დაკავების მიზნით მთავარ აქცენტს სეგმენტაციაზე აკეთებს, ლურჯი ოკეანის სტრატეგია საპირისპირო მიმართულებით მუშაობს. ის დიდი მოთხოვნის გენერირებისა და მოპოვების მიზნით ცდილობს საერთო იპოვოს მყიდველთა ჯგუფებს შორის და ამისათვის ახდენს ბაზრების დესეგმენტირებას. მენეჯერები, რომლებიც ერთმანეთში ურევნენ ამ ორ ცნებას, მყიდველთა ჯგუფებს შორის საერთოს ძებნის ნაცვლად, ხშირ შემთხვევაში, ეძებენ კლიენტთა განმასხვავებელ ნიშან-თვისებებს, რათა არსებულ ინდუსტრიულ სივრცეში ნიშური ბაზრები შექმნან.

ნითელი ოკეანის მეცხრე ხაფანგი: მოსაზრება, რომ ლურჯი ოკეანის სტრატეგია კონკურენციას უარყოფით მოვლენად მიიჩნევს, მაშინ, როცა სინამდვილეში ის შეიძლება სასარგებლო იყოს კომპანიისთვის.

ლურჯი ოკეანის სტრატეგია კონკურენციას უარყოფით მოვლენად არ აღიქვამს. თუმცა ტრადიციული ეკონომიკური ხედვისგან განსხვავებით, ის არ თვლის, რომ კონკურენციის არსებობა ყოველთვის სასარგებლოა. ეკონომისტები ოდითგანვე ამტკიცებდნენ, რომ

კონკურენციის არარსებობა აქრობს პროდუქტებისა თუ სერვისების გაუმჯობესების სტიმულს, კონკურენციის პირობებში კი კომპანიები იძულებული არიან, თავს ძალა დაატანონ, შეამცირონ ფასები და გააუმჯობესონ თავიანთი პროდუქტები და სერვისები. თუმცა ფირმის დონეზე თუ ვიმსჯელებთ, კონკურენცია მხოლოდ გარკვეულწილად სასარგებლოა. როცა მიწოდება აჭარბებს მოთხოვნას, რასაც დღეს სულ უფრო და უფრო მეტ დარგში ვხედავთ, კონკურენციის ინტენსიურობა უარყოფითად მოქმედებს ორგანიზაციის მოგებიან ზრდაზე, რადგან მეტი და მეტი ფირმა იბრძვის მომხმარებელთა მოცემული ჯგუფის წილის მოსაპოვებლად, რასაც შედეგად ინტენსიური საფასო ზენოლა, მოგების მინიმალური მარჟები, შეთავაზების სტანდარტიზება და ზრდის შენელება მოსდევს.

თუ კომპანიები ბაზრის გაფართოების, ან ახალი ბაზრის შექმნის გარეშე განაგრძობენ ნამცხვრის დიდი ნაჭრის ხელში ჩასაგდებად ბრძოლას, ეს კონკურენტული ქმედებები ნეგატიურ შედეგებს მოუტანს ფირმას. სწორედ ამიტომ ირწმუნება ლურჯი ოკეანის სტრატეგია, რომ ფირმები უნდა გასცდნენ კონკურენციის ფარგლებს, თავი ანებონ გადატვირთულ ინდუსტრიაში პროდუქტებისა თუ სერვისების მარტოოდენ გაუმჯობესებას და ახალი საბაზრო სივრცის შექმნისა და კონკურენციის შეუფერებელ მოვლენად გადაქცევის მიზნით, ფასეულობის ინოვაციას ჩაუყარონ საფუძველი. აქედან გამომდინარე, რასაკვირველია, უნდა ვიცოდეთ, როგორ ვიმოქმედოთ კონკურენტულ გარემოში, მაგრამ ეს არ არის ლურჯი ოკეანის სტრატეგია. ლურჯი ოკეანის სტრატეგია ყურადღებას ამახვილებს დარგის საზღვრების ხელახლა განსაზღვრისა და ახალი საბაზრო სივრცის შექმნაზე, მაშინ როცა სტრუქტურული პირობები თქვენ წინააღმდეგ მუშაობს. სწორედ ასე მოქმედებს ლურჯი ოკეანის სტრატეგია კონკურენციასთან მიმართებით იმისათვის, რომ დარგის უწყვეტი ზრდა და განახლება განაპირობოს.

ნიშნული ოკეანის მეათე ხაფანგი: მოსაზრება, რომ ლურჯი ოკეანის სტრატეგია კრეატიული ნგრევის ან რღვევის სინონიმია.

კრეატიული ნგრევა, ანდა რღვევა მაშინ იწყება, როცა ინოვაცია ადრეულ ტექნოლოგიას ან არსებულ პროდუქტსა თუ სერვისს ჩანაცვლებს. ამ შემთხვევაში, სიტყვა „ჩანაცვლება“ დიდი მნიშვნელობა აქვს, რადგან ჩანაცვლების გარეშე რღვევა არ მოხდება. მაგალითად, ფოტოგრაფიის შემთხვევაში, ციფრულმა ფოტომ ეფექტიანად ჩანაცვლა და დაანგრია ფოტოფირების ინდუსტრია. ამიტომაც დღეს ციფრული ფოტოგრაფია დომინირებს, ფოტოფირები კი ძალიან იშვიათად გამოიყენება. შესაბამისად, რღვევა ზუსტ თანხვედნაშია იოზეფ

შუმპეტერის „კრეატიული ნგრევის“ კონცეფციასთან, რომლის თანახმადაც, ახალი გამუდმებით ცვლის ან ანგრევს ძველს. თუმცა, ამისგან განსხვავებით, ლურჯი ოკეანე სულაც არ ხდის აუცილებელს რაიმეს შეცვლას ან დანგრევას. ლურჯი ოკეანის სტრატეგია წარმოადგენს უფრო ფართო კონცეფციას, რომელიც სცდება შემოქმედებით ნგრევას და გულისხმობს შექმნას ნგრევის გარეშე. სწორედ ამაზე უნდა გაკეთდეს განსაკუთრებული აქცენტი.

მაგალითისთვის ავიღოთ Viagra, რომელმაც სიცოცხლის ხარისხის გასაუმჯობესებელი ნამლების ბაზარზე ლურჯი ოკეანე შექმნა. განა ჩანაცვლა Viagra-მ ადრეული ტექნოლოგიები ან მოქმედი პროდუქტები თუ სერვისები და განა დაანგრია არსებული ინდუსტრია? არა. ამ ნამალმა ლურჯი ოკეანე ნგრევის გარეშე შექმნა. ლურჯი ოკეანის სტრატეგია, არსებული ბაზრის საზღვრების რეკონსტრუირების გზით, ამ ბაზრის ფარგლებში ან მის გარეთ ქმნის ახალ საბაზრო სივრცეს. როცა ახალი საბაზრო სივრცე არსებული ინდუსტრიის საზღვრებს გარეთ იქმნება (როგორც ეს Viagra-ს შემთხვევაში მოხდა), რეკონსტრუქციას ნგრევა არ მოჰყვება. მაგრამ როცა ახალი ბაზარი მოქმედი დარგის ფარგლებში ჩნდება (როგორც დამანგრეველი ინოვაციის შემთხვევაში), ძველი პროდუქტი ან სერვისი შეიძლება ახალმა ჩანაცვლოს. თუმცა, ხშირ შემთხვევაში, ლურჯი ოკეანის სტრატეგია ინდუსტრიის ფარგლებში განხორციელებული რეკონსტრუქციითაც კი არ იწვევს ნგრევას. მაგალითად, როცა Nintendo-ს Wii-მ ვიდეოთამაშების ინდუსტრიაში ლურჯი ოკეანე შექმნა, ამ მოვლენას კრეატიული ნგრევის ყველა ნიშან-თვისება ჰქონდა. მაგრამ ამასთან ერთად აქტიური საოჯახო ვიდეოთამაშების ამ ახალ საბაზრო სივრცეს ჰქონდა ნგრევის გარეშე წარმოქმნის ელემენტებიც, რამაც არათუ დაანგრია და ჩანაცვლა, არამედ შეავსო კიდევ უკვე არსებული ვიდეოთამაშები.

ჩნდება მნიშვნელოვანი კითხვა — რატომ ხდება, რომ ლურჯი ოკეანის სტრატეგია ძველის დანგრევის გარეშე ახერხებს ახლის შექმნას (რაც უმთავრესი ამოცანა უნდა იყოს როგორც კომპანიების, ასევე მთავრობებისთვისაც ეკონომიკური ზრდის უზრუნველსაყოფად)? საქმე ისაა, რომ ლურჯი ოკეანის სტრატეგია არ ეძებს უკეთეს ან მცირეხარჯიან გზას დარგში წარმოქმნილი პრობლემის გადასაჭრელად, რაც თავისთავად იწვევს უკვე არსებული პროდუქტებისა თუ სერვისების ნგრევასა და ჩანაცვლებას. ამის მაგივრად, ის თავად პრობლემის ახლებურად განსაზღვრას ცდილობს და შედეგად ქმნის ახალ მოთხოვნას ან შეთავაზებას, რომელიც კი არ ცვლის, არამედ ავსებს უკვე არსებულ პროდუქტებსა თუ სერვისებს. ამ თვალსაზრისით ძალიან მნიშვნელოვანია მესამე თავში წარმოდგენილი ექვსი

გზის სტრუქტურა, რადგან ის, ახალი საბაზრო სივრცის შექმნის მიზნით, დარგის პრობლემების ხელახლა განსაზღვრის სისტემურ მეთოდებს გვთავაზობს.

ამ წიგნში მოყვანილი იდეებისა და მეთოდოლოგიების პრაქტიკაში გამოსაყენებლად მკაფიოდ უნდა გვექონდეს გააზრებული არა მხოლოდ ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის შემადგენელი თითოეული აგურის დანიშნულება, არამედ წითელი ოკეანის ხაფანგებს მიღმა ჩასაფრებული ვარაუდებიც. მართალია, ამ არასწორი წარმოდგენებიდან ზოგი მეტად კონცეპტუალურია და ზოგიც ნაკლებად, მაგრამ ყველა მათგანი ერთნაირად მნიშვნელოვანია, როცა ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის ინსტრუმენტებისა და მეთოდების პრაქტიკულ გამოყენებას აპირებთ მათი შესაბამისი მიზნების მისაღწევად. ამიტომაც ჩავთვალეთ საჭიროდ, წიგნის ეს განვრცობილი რედაქცია წითელი ოკეანის ხაფანგების მიმოხილვით დაგვესრულებინა. მხოლოდ ამის შემდეგ შეგვიძლია მივუახლოვდეთ ჩვენს საბოლოო მიზანს — ლურჯი ოკეანის თეორიის პრაქტიკულ განხორციელებას.

ნარკვევი ლურჯი ოკეანის შაქმის ისტორიული მოდელის შესახებ

საკითხის ზედმეტად გამარტივების რისკის მიუხედავად, მაინც შემოგთავაზებთ მოკლე ნარკვევს ამერიკის ინდუსტრიის სამი დარგის — საავტომობილო მრეწველობის, კომპიუტერული ტექნოლოგიებისა და კინოთეატრების შესახებ, და განსაკუთრებულ ყურადღებას გავამახვილებთ მათ ძირითად პროდუქტებსა თუ სერვისებზე, რომლებმაც ახალი საბაზრო სივრცე და მნიშვნელოვანი მოთხოვნა შექმნეს. ჩვენს ნარკვევს (რომელიც მოიცავს ხსენებული დარგების ისტორიას დასაწყისიდან, დაახლოებით, 2005 წლამდე), სულაც არა აქვს ყოველმხრიობის ან ამომწურავობის პრეტენზია. მისი მიზნები შემოიფარგლება იმ საერთო სტრატეგიული ელემენტების გამოვლენით, რომლებიც ლურჯი ოკეანის ძირითად შეთავაზებებში გვხვდება. ამერიკული დარგები იმიტომ ავირჩიეთ, რომ ჩვენი კვლევის მომენტისთვის ისინი მსოფლიოში უმსხვილეს და ყველაზე ნაკლებად რეგლამენტირებულ თავისუფალ ბაზრებს წარმოადგენდნენ.

მიუხედავად იმისა, რომ ჩვენი მიმოხილვა სხვა არაფერია, თუ არა ლურჯი ოკეანეების შექმნის ისტორიული მოდელების უბრალო მონახაზი, სამივე წარმოდგენილ დარგში მაინც იკვეთება რამდენიმე საერთო კანონზომიერება:

- არც ერთი დარგი არაა სრულყოფილი. ჩვენ მიერ გამოკვლეულ პერიოდში თითოეული დარგის მიმზიდველობა ხან მატულობდა და ხანაც იკლებდა.

● არ არსებობს სრულყოფილი კომპანიები. დარგების მსგავსად, კომპანიებსაც აქვთ აღმასვლისა და დაკნინების პერიოდები. ეს ორი დასკვნა კიდევ ერთხელ ადასტურებს, რომ მუდამ წარმატებული არც ერთი დარგი და კომპანია არაა.

● დარგის ან კომპანიის მოგებიანი ზრდის განმსაზღვრელ საკვანძო ფაქტორს ლურჯი ოკეანის შესაქმნელად გადადგმული სტრატეგიული ნაბიჯები წარმოადგენდა. ლურჯი ოკეანის შექმნა დარგის გაფართოებისა და მოგების ზრდის უმთავრესი კატალიზატორი იყო. გარდა ამისა, ეს იყო კომპანიის მოგებიანი ზრდის ან დაღმასვლის განმსაზღვრელი ძირითადი ფაქტორი მაშინ, როცა პირველობას ხელთ სხვა კომპანია იგდებდა და ახალ ლურჯ ოკეანეს ქმნიდა.

● ლურჯ ოკეანეებს ქმნიდნენ როგორც ახალი კომპანიები, ასევე დარგის ვეტერანებიც, რაც ეჭვქვეშ აყენებს დამკვიდრებულ შეხედულებას, თითქოს ახალი საბაზრო სივრცის შექმნისას ახალბედებს ძველი კომპანიების წინაშე ბუნებრივი უპირატესობა ჰქონდეთ. მეტიც, ხანდაზმული კომპანიები ლურჯ ოკეანეებს თავიანთი ძირითადი ბიზნესის ფარგლებში ქმნიდნენ. სინამდვილეში, ლურჯ ოკეანეთა უმრავლესობა ნითელი ოკეანეების არსებულ საზღვრებს მიღმა კი არა, მათ ფარგლებში იქმნებოდა. ვარაუდი, რომ ამას დარგში მანამდე დამკვიდრებული კომპანიების შთანთქმა, ან კრეატიული ნგრევა უნდა მოჰყოლოდა, უსაფუძვლო გამოდგა.¹ ლურჯი ოკეანეები მოგებიანი ზრდის საშუალებას აძლევდა მათ შემქმნელ უკლებლივ ყველა კომპანიას — როგორც ახალდაარსებულ ფირმებს, ასევე ხანდაზმულ კორპორაციებს.

● ლურჯი ოკეანეების შექმნა უშუალოდ ტექნოლოგიური ინოვაციის შექმნას არ გულისხმობს. მართალია, ზოგჯერ ტექნიკური სიახლეებიც გამოიყენებოდა, მაგრამ ეს არ წარმოადგენდა ლურჯი ოკეანის განმსაზღვრელ ნიშან-თვისებას. ასე იყო ისეთ მონინავე დარგშიც კი, როგორიცაა კომპიუტერული ტექნოლოგიები. ლურჯი ოკეანის განმსაზღვრელი უმთავრესი ფაქტორი ფაქტულობის ინოვაცია იყო — ანუ ინოვაცია, რომელიც კავშირშია იმასთან, რასაც მყიდველები აფასებენ.

● ლურჯი ოკეანეების შექმნა არა მხოლოდ კომპანიის მოგებიან ზრდას უწყობს ხელს; ეს სტრატეგიული სვლა ძალიან პოზიტიურად ზემოქმედებს კომპანიის ბრენდის მყიდველთა ცნობიერებაში განმტკიცებაზე.

მოდით, მივუბრუნდეთ ამ სამ ნიშანდობლივ დარგს და დასკვნები მათი ისტორიიდან გამოვიტანოთ. დავიწყოთ საავტომობილო მრეწველობით, რომელიც განვითარებული ქვეყნების ძირითად სატრანსპორტო საშუალებას აწარმოებს.

საავტომობილო მრეწველობა

ამერიკის საავტომობილო მრეწველობას საფუძველი 1893 წელს ჩაეყარა, როცა ძმებმა დიურეებმა შეერთებულ შტატებში პირველი ერთცილინდრიანი ძრავას მქონე ავტომობილის გამოშვება დაიწყეს. იმხანად ძირითად სატრანსპორტო საშუალებას ქვეყანაში ცხენებმული საზიდრები წარმოადგენდა. პირველი ავტომობილის აწყობიდან სულ ცოტა ხანში ქვეყანაში გაჩნდა ასობით მწარმოებელი, რომლებიც მანქანებს შეკვეთით ამზადებდნენ.

იმ პერიოდში მანქანები ძალიან ძვირი ფუფუნების საგნები იყო. ერთ მოდელს ელექტრობიგუდებიც კი ჰქონდა დართული უკანა სავარძლის ქვეშ. ეს მანქანები ძალიან არასაიმედო იყო და დაახლოებით 1.500 დოლარი ღირდა, რაც საშუალოსტატისტიკური ოჯახის წლიურ შემოსავალს აღემატებოდა. სიძვირის გარდა, ავტომობილები უადრესად არაპოპულარულიც იყო. მათი მოწინააღმდეგე აქტივისტები აფუჭებდნენ გზებს, მავთულხლართებს ახვევდნენ გაჩერებულ მანქანებს და საზოგადოებას ავტომობილით მოსარგებლე ბიზნესმენებისა და პოლიტიკოსების ბოიკოტირებისკენ მოუწოდებდნენ. ავტოტრანსპორტის მიერ გამოწვეული საზოგადოებრივი პროტესტის ტალღას მომავალი პრეზიდენტი, ვუდრო ვილსონიც კი შეუერთდა, რომელმაც განაცხადა: „სოციალისტური განწყობა ყველაზე მძლავრად ავტომობილის გამო ვრცელდება, რადგან ავტომობილი მდიდართა ქედმაღლობის განსახიერებაა“.² Literary Digest-ი კი წერდა, რომ „უცხენო ეკიპაჟებზე“ ხელი მხოლოდ მდიდრებს მიუწვდებათ და, მართალია, მომავალში ეს სიახლე შეიძლება გაიფანტოს კიდევ, მაგრამ ველოსიპედით პოპულარული მანქანე ვერასოდეს გახდება“.³

ერთი სიტყვით, ინდუსტრიის ეს დარგი პატარა და ძალიან არამიმზიდველი იყო. მაგრამ ჰენრი ფორდს არ სჯეროდა, რომ ყველაფერი სწორედ ასე უნდა ყოფილიყო.

მოდელი T

1908 წელს, სანამ ხუთასამდე ამერიკელი მწარმოებელი შეკვეთით დასამზადებელი ავტომობილის შექმნაზე შრომობდა, ჰენრი ფორდმა ბაზარზე თავისი მოდელი T გამოიტანა, რომელიც „ფართო მასებისთვის განკუთვნილ, საუკეთესო მასალისგან შექმნილ ავტომობილად“ მონათლა. მიუხედავად იმისა, რომ მანქანა მხოლოდ ერთი ფერისა (შავი) და ერთი მოდიფიკაციის გამოდიოდა, მოდელი T ძალიან საიმედო, გამძლე და ადვილად შესაკეთებელი იყო, თანაც იმდენი ღირდა, რომ ამ საფასურის გადახდა ამერიკელთა უმეტესო-

ბას შეეძლო. 1908 წელს მოდელი T 850 დოლარი ანუ სხვა მანქანებზე ორჯერ იაფი ღირდა. 1909 წელს მისმა ფასმა 609 დოლარამდე, 1924 წელს კი — 290 დოლარამდე იკლო.⁴ შედარებისთვის, ავტომობილის უახლოესი ალტერნატივის, ცხენშესაბმელი კარეტის ღირებულება 400 დოლარს შეადგენდა. 1909 წელს სარეკლამო ბროშურა გვამცნობდა: „შეხედეთ Ford-ს — აი, ხარისხიანი და იაფი ავტომობილები“. კომპანიის წარმატებაში უდიდესი წვლილი მოგებიანმა ბიზნესმოდელმა შეიტანა. სტანდარტიზების მაღალი დონის, შეზღუდული რაოდენობის ფუნქციების შეთავაზებისა და ურთიერთშემცვლელი ნაწილების წყალობით, Ford-ის კონვეიერმა შინამრეწველი ოსტატები შეცვალა უბრალო, უსწავლელი მუშებით, რომლებიც ცალკეულ ოპერაციებს უფრო სწრაფად და უფრო რაციონალურად ასრულებდნენ, რის შედეგადაც მოდელ T-ის აწყობის დრო ოცდაერთი დღიდან ოთხ დღემდე, სამუშაო საათების რაოდენობა კი — 60 პროცენტით შემცირდა.⁵ ხარჯების ასეთმა შემცირებამ Ford-ს მასობრივი მყიდველისთვის ხელმისაწვდომი ფასის დაწესების საშუალება მისცა.

მოდელ T-ის გაყიდვების რაოდენობა მკვეთრად გაიზარდა. კომპანია Ford-ის საბაზრო წილმა 1908 წლის 9 პროცენტიდან 1921 წელს 61 პროცენტამდე მოიმატა, 1923 წელს კი ამერიკული ოჯახების უმეტესობას თავისი ავტომობილი ჰქონდა.⁶ მოდელმა T-მ მნიშვნელოვნად გაზარდა საავტომობილო დარგის ზომები და ვეებერთელა ლურჯი ოკეანე შექმნა. ეს ოკეანე იმდენად დიდი აღმოჩნდა, რომ მოდელ T-მ ყველა საზიდარი განდევნა ბაზრიდან და შეერთებული შტატების ძირითად სატრანსპორტო საშუალებად გადაიქცა.

General Motors-ი

1924 წლისთვის ავტომობილი ამერიკული შინამეურნეობების ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს საგნად გადაიქცა, საშუალო ოჯახის შემოსავალი კი საგრძნობლად გაიზარდა. იმავე წელს კომპანია General Motors-მა წარმოადგინა ავტომობილების ხაზი, რომელსაც მრეწველობის დარგში ლურჯი ოკეანე უნდა შეექმნა. Ford-ის ფუნქციური სტრატეგიის საპირწონედ, რომელშიც მხოლოდ ერთი ფერის ერთადერთი მოდელი იყო წარმოდგენილი, GM-მა ბაზარზე „ნებისმიერი საჭიროებისა და ნებისმიერი საფულის შესაფერისი ავტომობილი“ შემოიტანა. კომპანიის დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარის, ალფრედ სლოუნის მიერ შექმნილი სტრატეგია მიმართული იყო ამერიკული მასობრივი ბაზრის ემოციური თავისებურებებისკენ, რასაც სლოუნი „მას-კლასის“ ბაზარს⁷ უწოდებდა.

სანამ კომპანია Ford-ი კვლავაც მიჰყვებოდა ავტომობილის ფუნქციურ, „უცხენო საზიდრის“ კონცეფციას, GM-მა ავტომობილი სახალისო, გამოსაყენებლად მოსახერხებელ და მოდურ საგნად აქცია. GM-ის ქარხნები უშვებდნენ სხვადასხვა მოდელის მანქანებს, რომელთა ფერი და სტილი ყოველწლიურად იცვლებოდა. ყოველწლიურად გამოსული „წლის მოდელი“ ქმნიდა ახალ მოთხოვნას, რადგან მომხმარებლებმა გარეგნულ იერსა და კომფორტში მეტის გადახდა დაიწყეს; და ისინი უფრო ხშირად იცვლიდნენ მანქანებს, რამაც, თავის მხრივ, ნახმარი ავტომობილების ბაზარი წარმოშვა.

GM-ის მოდურ და ემოციურად დამუხტულ ავტომობილებზე მოთხოვნა დღითი დღე იზრდებოდა. 1926-1950 წლებში ამერიკის შეერთებულ შტატებში მანქანების გაყიდვათა რაოდენობა წელიწადში ორი მილიონიდან შვიდ მილიონამდე გაიზარდა, GM-ის საბაზრო წილმა 20 პროცენტიდან 50 პროცენტამდე მოიმატა, მაშინ როცა Ford-ის საბაზრო წილი 50 პროცენტიდან 20 პროცენტამდე დაეცა.⁸

თუმცა სწრაფი ზრდა, რომელსაც ამერიკის შეერთებული შტატების საავტომობილო მრეწველობა ამ ახალი ლურჯი ოკეანის წარმოქმნის შემდეგ განიცდიდა, მუდამ ვერ გაგრძელდებოდა. GM-ის უზარმაზარმა წარმატებამ კონკურენტთა ყურადღება მიიპყრო და მალე მის მიერ შექმნილ ლურჯ ოკეანეში Ford-ი და Chrysler-ი შეცვივდნენ. ამის შემდეგ ამ დიდმა სამეულმა ავტომობილის ყოველწლიურად გამოშვების საერთო სტრატეგიის მიყოლა და მომხმარებელთა ემოციებზე თამაში დაიწყო — როცა სხვადასხვა სტილისა და სხვადასხვა ცხოვრების წესისთვის შესაფერისი მანქანების გამოშვებას შეუდგა. მას შემდეგ, რაც დიდი სამეულის წევრებმა ერთმანეთის სტრატეგიების კოპირება დაიწყეს, მათ შორის თანდათან სასტიკი კონკურენცია წარმოიშვა. ერთად აღებულ ამ სამ ფირმას შეერთებული შტატების საავტომობილო ბაზრის 90 პროცენტი ეკავა.⁹ ასე დაიწყო თვითკმაყოფილების პერიოდი.

პატარა, ეკონომიური იაპონური მანქანები

მაგრამ საავტომობილო დარგი ერთ ადგილას არ იდგა. გასული საუკუნის 70-იან წლებში იაპონელებმა შექმნეს ახალი ლურჯი ოკეანე, რომელმაც პატარა, ეკონომიური ავტომობილებით საფრთხე შეუქმნა ამერიკულ მანქანათმშენებლობას. „რაც უფრო დიდი, მით უკეთესის“ დაუნერეელი კანონის მიყოლისა და ძვირფას ავტომობილებზე კონცენტრირების ნაცვლად, იაპონელები ტრადიციული ლოგიკის საპირისპიროდ წავიდნენ და მომხმარებლებს უნაკლო ხარისხის, მცირე ზომისა და ეკონომიური ავტომობილები შესთავაზეს.

70-იან წლებში, როცა ამერიკაში ნავთობის კრიზისი დაიწყო, მომხმარებლებმა კომპანია Honda-ს, Toyota-სა და Nissan-ის (რომელსაც იმხანად Datsun-ი ერქვა) საიმედო, ეკონომიური მანქანების ყიდვა დაიწყეს. იაპონელები თვალის დახამხამებაში გმირებად გადაიქცნენ მომხმარებელთა გადასახედიდან. მათმა მცირე და სანავის დამზოგავმა მანქანებმა შესაძლებლობათა ახალი ლურჯი ოკეანე შექმნეს და, შედეგად, მოთხოვნაც ისევე გაიზარდა. დიდი სამეულის წევრები კი ერთმანეთს ეჯიბრებოდნენ და ერთმანეთის კოპირებით იყვნენ დაკავებულები. აზრად არავის მოსვლია ფუნქციური, კომპაქტური, ეკონომიური ავტომობილის შექმნა — მიუხედავად იმისა, რომ ასეთი შეთავაზების საბაზრო პოტენციალი აშკარა იყო. ამგვარად, ახალი ლურჯი ოკეანის შექმნის ნაცვლად, დიდი სამეული კონკურენტული რბოლის მორიგ რაუნდში აღმოჩნდა ჩათრეული — ოლონდ, კონკურენტების როლში ამჯერად იაპონელები გამოვიდნენ. ამის შემდეგ დიდი სამეულის კომპანიებმა უზარმაზარი თანხები ჩადეს პატარა, ეკონომიური ავტომობილების წარმოებაში.

ამის მიუხედავად, დიდი სამეული კვლავ სერიოზულ პრობლემებს აწყდებოდა ავტომობილების გაყიდვების დონის დაცემის გამო; საერთო დანაკარგმა 1980 წელს 4 მილიარდი დოლარი შეადგინა.¹⁰ Chrysler-ი, რომელიც დიდ სამეულში უმცროსი ძმის რანგში გამოდიოდა, ყველაზე მეტად დაზარალდა და გაკოტრებას მხოლოდ ხელისუფლების მხრიდან განეული სასწრაფო დახმარების წყალობით გადაურჩა. იაპონელმა ავტომწარმოებლებმა ისე ეფექტიანად შექმნეს და აითვისეს ეს ლურჯი ოკეანე, რომ ამერიკულმა კომპანიებმა უკვე ველარ შეძლეს წამყვანი პოზიციის დაკავება. მანქანათმშენებლობაში სპეციალიზებულმა მსოფლიოს ყველა ექსპერტმა ეჭვქვეშ დააყენა მათი სიცოცხლისუნარიანობა და კონკურენტუნარიანობა გრძელვადიან პერსპექტივაში.

Chrysler-ის მინივენი

გამოგტოვით რამდენიმე წელი და გადავიდეთ 1984 წელზე. ყველა მხრიდან ალყაში მოქცეულმა და გაკოტრების პირას მდგომმა Chrysler-მა გამოუშვა მინივენი, რომელმაც საავტომობილო მრეწველობაში ლურჯი ოკეანე შექმნა. ამგვარად კომპანიამ მოშალა მსუბუქ ავტომობილსა და ფურგონს შორის არსებული ზღვარი და მანქანის ახალი სახეობა შექმნა. ეს ავტომობილი ზომით ჩვეულებრივ ფურგონს ჩამორჩებოდა, მაგრამ ჩვეულებრივ უნივერსალზე (station wagon) დიდი იყო და, შესაბამისად, წარმოადგენდა ნუკლეარული ოჯახისთვის იდეალურ სატრანსპორტო საშუალებას, რომელშიც მთელი ოჯახი ჩაეტეოდა ველოსიპედებიან-ძაღლებიანად. თანაც მინივენი სატვირთო ავტომობილზე უფრო ადვილი სამართავი იყო.

Chrysler K-ის ბაზაზე აგებული ეს მინივენი ჩვეულებრივ ავტომობილზე ბევრად უფრო დიდი იყო, მაგრამ საოჯახო გარაჟში თავისუფლად ეტეოდა. თუმცა Chrysler-ი ამ კონცეფციის პირველშემქმნელი სულაც არ ყოფილა. Ford-ისა და GM-ის სახაზავ დაფებზე მრავალწელს ეკიდა მინივენების ნახაზები, მაგრამ ფირმებს ემინოდათ, რომ ამ ავტომობილის გამოშვება მათი უნივერსალების გაყიდვებს შეუშლიდა ხელს. დამეთანხმებით, ამ საქციელით მათ Chrysler-ს უნიკალური შანსი მისცეს. პირველივე წელს მინივენი Chrysler-ის გაყიდვების ჩემპიონი გახდა, რამაც კომპანიას დიდი სამეულის უმსხვილესი მოთამაშის პოზიციების აღდგენის საშუალება მისცა. ამის შემდეგ Chrysler-მა, მხოლოდ მინივენების გაყიდვით, სამ წელიწადში 1,5 მილიარდი დოლარი მიიღო.¹¹

მინივენების წარმატებამ განაპირობა უგზოობისთვის განკუთვნილი, SUV-სეგმენტის (sport utility vehicle) მანქანების ბუმი, რომელიც 90-იან წლებში დაიწყო და რომელიც Chrysler-ის მიერ აღმოჩენილი ლურჯი ოკეანის საზღვრების გაფართოებას მოჰყვა. სატივროთო მანქანის სავალ ნაწილზე აგებული ეს მანქანები საერთო დანიშნულების მსუბუქი სატივროთო მანქანის შექმნისკენ გადადგმულ მომდევნო ნაბიჯს წარმოადგენდა. თავიდან ეს ავტომობილები უგზოობისთვის და ნავიანი მისაბმელების გადასატანად იყო განკუთვნილი, მაგრამ შემდეგ, ჩვეულებრივ ავტომობილებთან მსგავსების, დიდი სამგზავრო თუ სატივროთო სივრცისა და მოხერხებული სალონისა თუ მრავალფუნქციურობის გამო, პოპულარული გახდა ახალგაზრდა ოჯახებს შორისაც. 1998 წლისთვის ახალი მსუბუქი სატივროთო ავტომობილების (მინივენების, უგზოობისთვის განკუთვნილი მანქანებისა და პიკაპების) გაყიდვებმა 7,5 მილიონს მიაღწია და თითქმის გაუტოლდა ახალი მანქანების გაყიდვებს (8,2 მლნ).¹² 2005 წლისთვის კი ახალი მსუბუქი სატივროთო მანქანების გაყიდვებმა 9,3 მილიონს მიაღწია და ბევრად გაუსწრო ახალი მანქანების გაყიდვების 7,5-მილიონიან მაჩვენებელს.¹³

როგორც ისტორია გვიჩვენებს, GM-იც, იაპონელი ავტომშენებლებიც და Chrysler-იც ლურჯი ოკეანის შექმნის მომენტისთვის უკვე დამკვიდრებულ ორგანიზაციებს წარმოადგენდნენ. თანაც, როგორც წესი, მათი ლურჯი ოკეანეები ტექნოლოგიურ ინოვაციებს არ ეფუძნებოდა. მათ საფუძველში ჩადებული ტექნოლოგიები ყველასათვის ხელმისაწვდომი იყო, Ford-ის რევოლუციური კონვეიერიც კი ადრე ამერიკის ხორცის დამამზადებელ ინდუსტრიაში არსებობდა და იქიდან იქნა გადაღებული.¹⁴ საავტომობილო მრეწველობის მიმზიდველობა გამუდმებით ხან იზრდებოდა, ხან ეცემოდა და ხანაც ისევ იზრდებოდა. და ამ ზრდის უმთავრესი მიზეზი, როგორც წესი, ლურჯ

ოკეანესთან დაკავშირებული სტრატეგიული ნაბიჯების გადადგმა იყო ხოლმე. იგივე შეიძლება ითქვას ამ დარგის კომპანიათა ზრდის ტენდენციასა და მოგების მატებაზე. მოგება და ზრდა მეტწილად დამოკიდებული იყო იმ ლურჯ ოკეანეებზე, რომელთა შექმნასაც ეს კომპანიები ახერხებდნენ (ან ვერ ახერხებდნენ).

თითქმის ყველა ეს კომპანია ადამიანთა მეხსიერებაში მათ მიერ შექმნილი ლურჯი ოკეანეების წყალობით დარჩა. მაგალითად, Ford-ი დროდადრო მნიშვნელოვან სირთულეებს განიცდიდა, მაგრამ ის, რომ მისი ბრენდი დღესაც საყოველთაოდ ცნობილია, გარკვეულწილად, ასი წლის შექმნილი მოდელ T-ის დამსახურებაცაა.

კომპიუტერული ინდუსტრია

მოდის, ახლა განვიხილოთ კომპიუტერული ინდუსტრია, რომელიც სამუშაო გარემოს ძირითადი კომპონენტის მიმწოდებელია მთელ მსოფლიოში. ამერიკულ კომპიუტერულ მრეწველობას საფუძველი 1890 წელს ჩაეყარა, როცა ჰერმან ჰოლერიტი (Herman Hollerith) ამერიკის შერთებული შტატების მოსახლეობის აღწერის მონაცემთა ჩანერისა და ანალიზის პროცესის შესამცირებლად, პერფობარათებით მომუშავე ტაბულატორი შექმნა. ჰოლერიტის მიერ შექმნილმა ტაბულატორმა საშუალება მისცა ადამიანებს, წინა აღწერაზე ხუთი წლით ადრე დაემთავრებინათ მონაცემთა დამუშავება.

ამის შემდეგ ჰოლერიტმა თავი ანება მოსახლეობის აღწერას და ფირმა Tabulating Machine Company (TMC) დააარსა, რომელიც ამერიკისა და სხვა სახელმწიფოთა სამთავრობო დაწესებულებებს მიჰყიდდა თავის ტაბულატორებს. იმხანად ჰოლერიტის ტაბულატორებისთვის ნამდვილი ბაზარი არ არსებობდა: მონაცემები იაფად და საიმედოდ — ფანქრისა და საბუღალტრო წიგნის საშუალებით მუშავდებოდა. და მიუხედავად იმისა, რომ ჰოლერიტის ტაბულატორი ძალიან სწრაფად და ზუსტად მუშაობდა, მისი გამოყენება ძალიან რთული იყო და თანაც მუდმივ პროფილაქტიკურ მომსახურებას მოითხოვდა. პატენტის მოქმედების ვადის ამონურვის შემდეგ ჰოლერიტს კონკურენტები გამოუჩნდნენ. ამას კიდევ ერთი უსიამოვნება მოჰყვა — ხელისუფლებამ მაღალი ფასების გამო უარი განაცხადა TMC-სთან თანამშრომლობაზე. ბოლოს და ბოლოს, ჰოლერიტმა გაყიდა თავისი კომპანია, რომელიც ამის შემდეგ ორ სხვა კომპანიასთან გაერთიანდა, რომელთა ბაზაზეც 1911 წელს შეიქმნა CTR-ი.

ტაბულატორი

1914 წლისთვის ტაბულატორების ბიზნესი კვლავაც პატარა და არამოგებიანი იყო. ამ ვითარების შესაცვლელად CTR-მა დახმარებისთვის თომას უოტსონს (Thomas Watson) მიმართა, რომელიც ადრე National Cash Register Company-ს ერთ-ერთი ხელმძღვანელი გახლდათ. უოტსონმა დაინახა, რომ ტაბულატორებზე უზარმაზარი პოტენციური მოთხოვნა არსებობდა, რადგან ამ მანქანების დახმარებით კომპანიები ბევრად გააუმჯობესებდნენ და დააჩქარებდნენ საქონლისა თუ საბუღალტრო აღრიცხვის პროცესს. მეტიც, უოტსონმა გააცნობიერა, რომ ვეებერთელა, მოუქნელი ტექნიკა ძალიან რთულად ასათვისებელი და ძვირი იყო ორგანიზაციისთვის, რომელიც ფანქრითა და საბუღალტრო წიგნებითაც ადვილად გადიოდა ფონს.

უოტსონმა გადადგა სტრატეგიული ნაბიჯი, რომელიც კომპიუტერულ ინდუსტრიაში ერთგვარ ათვლის წერტილად იქცა: მან გააერთიანა ტაბულატორის დადებითი მხარეები და ფანქრისა და რვეულების სიიაფე და სიმარტივე. უოტსონის ხელმძღვანელობით CTR-მა უფრო მარტივი და მოდულირებული ტაბულატორების გამოშვება დაიწყო. გარდა ამისა, კომპანია მომხმარებლებს ადგილზე მომსახურებას, სწავლებასა და მხარდაჭერასაც სთავაზობდა. კლიენტები წარმატებით იყენებდნენ ტაბულატორების ისეთ უპირატესობებს, როგორც სისწრაფე და ეფექტიანობა იყო და ამავდროულად აღარ სჭირდებოდათ სპეციალისტების დაქირავება თანამშრომელთა სწავლებისთვის ან ტექნიკოსების მომსახურება გაფუჭებული მანქანების შესაკეთებლად.

ამის შემდეგ უოტსონმა განკარგულება გასცა, ტაბულატორების გაყიდვა იჯარით შეეცვალათ — ეს ინოვაცია ტაბულატორების ბიზნესისთვის ახალი საფასო მოდელის დაწესების საშუალებას იძლეოდა. ამის წყალობით ორგანიზაციები, ერთი მხრივ, დიდი ხარჯების თავიდან არიდებას ახერხებდნენ და თანაც შეეძლოთ გამოეყენებინათ უახლესი მოდელის, პერიოდულად გაუმჯობესებული ტაბულატორები. ხოლო, მეორე მხრივ, CTR-ს შეეძლო, კვლავაც და კვლავაც ისე მიეღო მოგება, რომ კლიენტებისთვის ძველი მანქანების ერთმანეთისგან ყიდვის შესაძლებლობა არ მიეცა.

ექვს წელიწადში კომპანიის მოგება სამჯერ გაიზარდა.¹⁵ 20-იან წლებში CTR-ს ამერიკის შერთებული შტატების ტაბულატორების ბაზრის 85 პროცენტი ეკუთვნოდა. 1924 წელს უოტსონმა საერთაშორისო გავლენის ხაზგასასმელად კომპანიის სახელწოდება International Business Machines Corp-ად, ანუ IBM-ად გადააკეთა. ასე შეიქმნა ტაბულატორების ლურჯი ოკეანე.

ელექტრონული კომპიუტერი

ახლა კი 30 წლით წინ, 1952 წელში გადავინაცვლოთ. ფირმა Remington Rand-მა მოსახლეობის აღწერის ბიუროსათვის შექმნა მსოფლიოში პირველი კომერციული ელექტრონული კომპიუტერი UNIVAC-ი. იმ წელიწადს მხოლოდ სამი UNIVAC-ი გაიყიდა. ლურჯი ოკეანე ყველასთვის შეუმჩნეველი რჩებოდა, სანამ უოტსონმა — იმ უოტსონის შვილმა, თომას უოტსონ-უმცროსმა — IBM-დან ერთი შეხედვით პატარა და არამიმზიდველ ბაზარზე მოთხოვნის უზარმაზარი პოტენციალი არ შენიშნა. უოტსონ-უმცროსი მიხვდა, რაოდენ დიდი როლი შეეძლო შეესრულებინა ელექტრონულ კომპიუტერებს ბიზნესში და ამიტომაც IBM-ს ამ საკითხზე მუშაობა დაავალა.

1953 წელს IBM-მა მოდელი IBM 650 გამოუშვა. ეს იყო ბიზნესისთვის განკუთვნილი პირველი საშუალო ზომის კომპიუტერი. უოტსონს კარგად ესმოდა, რომ თუკი ბიზნესები ელექტრონული კომპიუტერების გამოყენებას დაიწყებდნენ, მათ სულაც არ დასჭირდებოდათ რთული მანქანების ყიდვა და ფულს მხოლოდ იმ სიმძლავრეში გადაიხდიდნენ, რა სიმძლავრესაც გამოიყენებდნენ. ამიტომაც IBM-ის IBM 650 UNIVAC-ზე უფრო უბრალო და მარტივად გამოსაყენებელი იყო და სულ რაღაც 200.000 აშშ დოლარი ღირდა, მაშინ როცა UNIVAC-ის ფასი მილიონს აღწევდა. შედეგად, 50-იანი წლების ბოლოსთვის, IBM-მა ხელში ჩაიგდო ბიზნესისთვის განკუთვნილი კომპიუტერების ბაზრის 85 პროცენტი. 1952-1959 წლებში კომპანიის მოგება თითქმის გასამმაგდა და 412 მილიონი დოლარიდან 1,16 მილიარდ დოლარამდე გაიზარდა.¹⁶

განსაკუთრებით მძლავრი გარღვევა IBM-მა 1964 წელს მოახდინა, როცა კომპიუტერების ახალი ოჯახი — System/360 გამოუშვა ურთიერთშემცვლელი პროგრამული უზრუნველყოფით, პერიფერიული აღჭურვილობითა და სერვისების პაკეტით. ეს გახლდათ მონოლითური მეინფრეიმისგან გაქცევის პირველი მცდელობა. მოგვიანებით, 1969 წელს, IBM-მა შეცვალა კომპიუტერების გაყიდვის წესი. აპარატურის, სერვისებისა და პროგრამული უზრუნველყოფის ერთ კომპლექტად მიწოდების ნაცვლად, კომპანიამ დაანანევრა ეს შეთავაზება და ცალ-ცალკე დაიწყო მათი გაყიდვა. ასე წარმოიშვა პროგრამული უზრუნველყოფის მრავალმილიარდიანი ინდუსტრია. დღეს IBM-ი კომპიუტერული მომსახურების მიმწოდებელ უმსხვილეს კომპანიას წარმოადგენს.

პერსონალური კომპიუტერი

მეოცე საუკუნის 60-70-იან წლებში კომპიუტერული მრეწველობა განვითარებას განაგრძობდა. IBM-მა, Digital Equipment Corporation-მა (DEC), Sperry-მ და ამ დარგში შემოჭრილმა სხვა კომპანიებმა მთელ მსოფლიოში გააჩაღეს საქმიანობა და მომსახურებისა თუ პერიფერიული მოწყობილობის ბაზრების დამატებით გააუმჯობესეს და გააფართოეს საპროდუქტო ხაზები. თუმცა 1978 წელს, როცა კომპიუტერების უმსხვილესი მწარმოებლები ბიზნესბაზრისთვის განკუთვნილი უფრო დიდი და უფრო მძლავრი კომპიუტერების შესაქმნელად იყვნენ მომართულები, ფირმა Apple Computer Inc.-მა სახლის კომპიუტერ Apple II-ის გამოშვებით სრულიად ახალი საბაზრო სივრცე შექმნა.

თუმცა, საყოველთაოდ გავრცელებული მოსაზრების მიუხედავად, Apple-ი ბაზარზე პირველი პერსონალური კომპიუტერი არ ყოფილა. ამ ამბამდე ორი წლით ადრე კომპანია Micro Instrumentation and Telemetry Systems-მა (MITS) Altair 8800 გამოუშვა. კომპიუტერების მოყვარულთა წრეებში ამ კომპიუტერზე დიდ იმედებს ამყარებდნენ. Business Week-მა ეს კომპანია უმაღლეს „სახლის კომპიუტერების IBM-ად“ მონათლა.

მაგრამ MITS-ს ლურჯი ოკეანე მაინც არ შეუქმნია. რატომ? იმიტომ, რომ ამ მანქანას არც მონიტორი ჰქონდა, არც მუდმივი მეხსიერება, არც პროგრამული უზრუნველყოფა და არც კლავიატურა, სამაგიეროდ, ჰქონდა ოპერატიული მეხსიერების მხოლოდ 256 უჯრედი. მონაცემების შესაყვანად მომხმარებლები რთავდნენ წინა პანელზე განთავსებულ ტუმბლებს, პროგრამის შედეგებს კი გარკვეული თანამიმდევრობით აციმციმებული ნათურები გადმოსცემდნენ. ალბათ გასაკვირი არაა, რომ გამოსაყენებლად ასეთი რთული სახლის კომპიუტერისთვის ბაზარი არ მოიძებნა. მოლოდინი იმდენად მოკრძალებული იყო, რომ Digital Equipment-ის პრეზიდენტმა, კენ ოლსენმა, სწორედ იმ წელს წარმოთქვა თავისი ცნობილი ფრაზა: ადამიანს არაფერში სჭირდება სახლში კომპიუტერის ქონაო.

ორი წლის შემდეგ Apple II-მა შექმნა სახლის კომპიუტერების ლურჯი ოკეანე და მწარედ ანანა ოლსენს დაუფიქრებლად ნათქვამი სიტყვები. იმხანად არსებულ ტექნოლოგიებსა და დიზაინზე დაყრდნობით, Apple II მომხმარებელს „ყველაფრის ერთად გაერთიანებას“ — პლასტიკის მოხერხებულ კორპუსს შიგ ჩადგმული კლავიატურით, კვების ბლოკსა და გრაფიკის ამსახველ ეკრანს სთავაზობდა. Apple II-ს მოჰყვებოდა სხვადასხვაგვარი პროგრამული უზრუნველყოფა — თამაშებით დაწყებული და ისეთი ბიზნესპროგრამებით დამთავრებული, როგორც იყო ტექსტის რედაქტორი Apple Writer-ი და ელექ-

ტრონული ცხრილი VisiCalc-ი, რაც კომპიუტერს მასობრივი მომხმარებლისთვის ხელმისაწვდომს ხდიდა.

Apple-მა შეცვალა კომპიუტერების შესახებ იმხანად საყოველთაოდ დამკვიდრებული მოსაზრება. კომპიუტერები უკვე აღარ ითვლებოდა „გენიოსებისთვის“ განკუთვნილ ტექნოლოგიურ სიახლედ; ისინი, მოდელი T-ის მსგავსად, ყველა ამერიკული ოჯახის აუცილებელ ატრიბუტად გადაიქცა. Apple II-ის გამოჩენიდან სულ რაღაც ორი წლის შემდეგ კომპანიის მიერ განხორციელებული გაყიდვების რაოდენობამ წელიწადში 200000-ს გადააჭარბა. დაარსებიდან სამი წლის შემდეგ კი Apple-ი Fortune 500-შიც კი მოხვდა, რაც იმ დროისთვის უდიდესი პატივი იყო.¹⁷ 1980 წელს დაახლოებით ორმა ათეულმა კომპანიამ 724000 პერსონალური კომპიუტერი გაყიდა და 1,8 მილიარდ დოლარზე მეტი ფული იშოვა.¹⁸ მომდევნო წელს ბაზარზე კიდევ ოცამდე კომპანია შემოვიდა, გაყიდვების რაოდენობა გაორმაგდა (1.4 მილიონ ერთეულამდე გაიზარდა) და თითქმის 3 მილიარდ დოლარს მიაღწია.¹⁹

IBM-ი კი პირველი რამდენიმე წელი სიფრთხილეს იჩენდა, ხელსაყრელ მომენტს ელოდა, ბაზარსა და ტექნოლოგიებს სწავლობდა და საკუთარი კომპიუტერის გამოშვებას გეგმავდა. 1982 წელს კომპანიამ მკვეთრად გააფართოვა სახლის კომპიუტერების ლურჯი ოკეანე, როდესაც შექმნა ბევრად გახსნილი არქიტექტურა, რომელიც სხვა კომპანიებს პროგრამული უზრუნველყოფის წერისა და პერიფერიული მოწყობილობების შექმნის საშუალებას აძლევდა. სტანდარტიზებული ოპერაციული სისტემის შექმნით, რომლისთვისაც გარეშე კომპანიებსაც შეეძლოთ პროგრამული უზრუნველყოფისა და პერიფერიული ინსტრუმენტების შექმნა, IBM-მა დაბალ ნიშნულზე შეინარჩუნა ფასები და ხარჯები და ამავდროულად დიდი სარგებელი მოუტანა მომხმარებელს. მასშტაბიდან გამომდინარე, ეკონომიისა და წარმოების მოცულობის ხარჯზე კომპანიამ მასობრივი მყიდველისთვის ხელმისაწვდომი ფასის დაწესება შეძლო.²⁰ პირველ წელს IBM-მა 200000 პერსონალური კომპიუტერი გაყიდა, რაც ოდნავ ჩამოუვარდებოდა იმ რაოდენობას, რა რაოდენობის გაყიდვასაც ხუთი წლის განმავლობაში გეგმავდნენ; 1983 წლისთვის კი IBM-ს უკვე 1,3 მილიონი პერსონალური კომპიუტერი ჰქონდა გაყიდული.²¹

Compaq-ის PC-სერვერები

რაც უფრო მეტი ამერიკული კორპორაცია ყიდულობდა და ამონტაჟებდა თავისთან პერსონალურ კომპიუტერებს, მით უფრო იზრდებოდა მარტივი, მაგრამ მნიშვნელოვანი ამოცანების შესრულების

— მაგალითად, ფაილების გადაცემის ან პრინტერების ერთობლივად გამოყენების მიზნით, ამ კომპიუტერების ერთ ქსელში გაერთიანების საჭიროება. IBM 650-ის მიერ შექმნილი დარგი, რომელიც ბიზნესისთვის განკუთვნილ კომპიუტერებს უშვებდა (და რომელსაც მოგვიანებით HP-ი, DEC-ი, Sequent-ი და მრავალი სხვა კომპანია შეუერთდნენ) მომხმარებელს სთავაზობდა მაღალხარისხიან სისტემებსა და პროგრამულ დანართებს, რომლებიც უმნიშვნელოვანესი კორპორაციული ამოცანების შესრულების საშუალებას იძლეოდა. მაგრამ ეს მანქანები ძალიან ძვირი ღირდა და ძალიან რთული მოსახმარი იყო იმისათვის, რომ აზრი ჰქონოდა მათი ისეთი მარტივი, თუმცაღა საჭირო ამოცანებით დატვირთვას, როგორც, ვთქვათ, ფაილების გადაცემა ან პრინტერების ერთობლივი გამოყენება. პრობლემა ყველაზე მწვავედ თავს მცირე და საშუალო ზომის კომპანიებში იჩენდა, სადაც თანამშრომლებს ერთი პრინტერით სარგებლობა და მონაცემთა გაცვლა უხდებოდათ, მაგრამ ამისათვის სულ არ სჭირდებოდათ მინიკომპიუტერების რთული და ძვირად ღირებული არქიტექტურის დაწერვა.

1992 წელს კომპანია Compaq-მა შეცვალა ეს ვითარება და შექმნა ProSignis-ი — პრინციპულად მარტივი სერვერი, რომელიც ფაილების გაცვლისა და პრინტერით ერთობლივად სარგებლობის მსგავსი მარტივი ამოცანების შესასრულებლად იყო ოპტიმიზებული. ამ სერვერის წყალობით გაქრა მთავარი კომპიუტერის უამრავ ოპერაციულ სისტემასთან (SCO UNIX-ით დაწყებული და OS/2-ითა თუ DOS-ით დამთავრებული) თავსებადობის აუცილებლობა, რომლებისთვისაც უცხო იყო ეს საბაზო ფუნქციები. ახალი PC-სერვერი მყიდველს ფაილების გაცვლისა და პრინტერის ერთობლივად გამოყენების ორჯერ მეტ საშუალებას აძლევდა, გარდა ამისა, ის მინიკომპიუტერზე ბევრად სწრაფიც იყო და თან სამჯერ იაფიც. რაც შეეხება Compaq-ს, მისი მოწყობილობების მნიშვნელოვანმა გამარტივებამ მკვეთრად შეამცირა სანარმოო ხარჯები. ProSignis-ისა და PC-სერვერების მომდევნო სამი მოდელის შექმნამ არა მხოლოდ ახალი იმპულსი მისცა პერსონალური კომპიუტერების გაყიდვებს, არამედ სულ რაღაც ოთხ წელიწადში სერვერების წარმოება 3,8-მილიარდიან დარგად გადააქცია.²²

Dell-ის კომპიუტერი

90-იანი წლების შუახანებში კორპორაცია Dell-მა (Dell Computer Corporation) კომპიუტერულ მრეწველობაში ახალი ლურჯი ოკეანე შექმნა. ერთმანეთთან კონკურირებისას, კომპიუტერების მწარმოე-

ბლები, როგორც წესი, ცდილობდნენ, რაც შეიძლება სწრაფი და მეტი მახასიათებლისა თუ პროგრამული დანართის მქონე კომპიუტერები შეეთავაზებინათ მომხმარებლისთვის. მაგრამ Dell-მა, ამ ლოგო-კის საპირისპიროდ, ძირეულად შეცვალა კომპიუტერის შექმნისა და კლიენტისთვის მიწოდების პროცესი. კომპიუტერების უშუალოდ მომხმარებლისთვის მიყიდვით Dell-მა გაყიდვის პროცესი IBM-თან შედარებით 40 პროცენტით გააიაფა და, ამის მიუხედავად, მოგების მიღება განაგრძო.

პირდაპირი გაყიდვები კლიენტებს კიდევ იმიტომ მოეწონათ, რომ Dell-ი მათ მიწოდების ძალიან მოკლე ვადებს სთავაზობდა. მაგალითად, კომპიუტერის შეკვეთიდან მიწოდებამდე Dell-ში სულ რაღაც ათი დღე გადიოდა, მაშინ როცა კონკურენტებს ამ საქმისთვის ათ კვირაზე მეტი ესაჭიროებოდათ. მეტიც, შეკვეთების ონლაინ- და სატელეფონო სისტემების წყალობით, კლიენტებს შესაძლებლობა გაუჩნდათ, საკუთარი გემოვნებით შეერჩიათ კომპიუტერი. ამავდროულად, კომპიუტერების შეკვეთით აწყობამ საშუალება მისცა კომპანიას, მნიშვნელოვნად შეემცირებინა სასაწყობო ხარჯები.

დღესდღეობით Dell-ი უდავოდ ლიდერობს პერსონალური კომპიუტერების ბაზარზე გაყიდვების მიხედვით, კორპორაციის მოგება კი 1995 წლის 5,3 მილიარდი დოლარიდან 2006 წელს 43 მილიარდამდე გაიზარდა.²³ მას შემდეგ კომპიუტერულ ინდუსტრიაში მრავალი ლურჯი ოკეანე შეიქმნა და მრავალმა ტექნოლოგიამ — Apple-ის iPad-ის პლანშეტი დაწყებული და ღრუბლოვანი გამოთვლითი სერვისებით დამთავრებული — უკან ჩამოიტოვა Dell-ი. რელევანტურობის შესანარჩუნებლად, Dell-მა უნდა შექმნას ახალი ლურჯი ოკეანე, რომ ისევ დაეპატრონოს მყიდველთა წარმოსახვასა და საფულებებს. ამის გარეშე მას გაუჭირდება იმ წითელი ოკეანიდან გამოღწევა, რომელშიც ახლა იმყოფება.

საავტომობილო ინდუსტრიის მსგავსად, კომპიუტერულ მრეწველობაშიც ლურჯი ოკეანეები ინოვაციური ტექნოლოგიების დახმარებით კი არა, ტექნოლოგიის მყიდველისთვის ფასეულ ელემენტებთან გაერთიანებით იქმნებოდა. IBM-650-ისა და Compaq-ის PC-სერვერების შემთხვევაში, ფასეულობის ინოვაცია ტექნოლოგიის გამარტივებით მიიღწეოდა. გარდა ამისა, ჩვენ დავინახეთ, რომ დარგის ისეთი ვეტერანები, როგორც CTR-ი, IBM-ი, Compaq-ი იყვნენ, ისევე ხშირ-ხშირად ქმნიდნენ ლურჯ ოკეანეებს, როგორც დარგის ახალბედები — Apple-ი და Dell-ი. თითოეულმა ლურჯმა ოკეანემ განამტკიცა მისი შემქმნელი კომპანიის ბრენდი და ხელი შეუწყო არა მხოლოდ მის მოგებიან ზრდას, არამედ მთელი დარგის განვითარებასაც.

კინოთეატრები

ახლა კი, მოდი, ვისაუბროთ კინოთეატრებზე, რომლებიც ადამიანთა უმეტესობას უქმე დღეებში გართობისა და მოდუნების შესაძლებლობას აძლევს. შეერთებულ შტატებში ამ დარგის წარმოშობა შეიძლება დაფუკავშიროთ თომას ედისონს, რომელმაც 1893 წელს საზოგადოებას წარუდგინა „კინეტოსკოპი“ — ერთგვარი ხის ყუთი, რომელშიც კინოფირში სინათლის სხივი გადიოდა. ადამიანები სათითაოდ, რამდენიმე წამით იყურებოდნენ ოკულარში — ამ წარმოდგენას კი „პიპ შოუ“ ეწოდებოდა.

ორი წლის შემდეგ ედისონის თანამშრომლებმა პროექციის ფუნქციით აღჭურვილი კინეტოსკოპი შექმნეს, რომელიც მოძრავ გამოსახულებებს ეკრანზე უჩვენებდა. თუმცა ეს აპარატი სერიოზულად არასოდეს გამოყენებულა. მოკლე, რამდენიმეწუთიან ფილმებს და ვოდევილებს თეატრებში მოქმედებებს შორის შესვენებებზე უჩვენებდნენ. ეს კეთებოდა მსახიობების მონაწილეობით ჩატარებული წარმოდგენების ფასეულობის ასანვეად და არა ცალკეული გასართობი ღონისძიების შესაქმნელად. კინოთეატრების შესაქმნელად საჭირო ტექნოლოგია უკვე არსებობდა, მაგრამ ლურჯი ოკეანის შექმნის იდეა იმხანად თავში ჯერ არავის მოსვლია.

„ნიკელოდეონები“

ეს ვითარება შეცვალა ჰარი დევისმა, რომელმაც 1905 წელს პიტსბურგში (პენსილვანიის შტატი) პირველი იაფი კინოთეატრი, ე.წ. ნიკელოდეონი გახსნა. ითვლება, რომ „ნიკელოდეონის“ როლი ამერიკის კინოთეატრების დარგის ჩამოყალიბებაში ძალიან დიდია და რომ მისი წყალობით უზარმაზარი ლურჯი ოკეანე შეიქმნა. ვნახოთ, რით განსხვავდებოდა კინოთეატრები სხვა მონათესავე დარგებისგან. მიუხედავად იმისა, რომ მეოცე საუკუნის დასაწყისის ამერიკელთა უმეტესობა მუშათა კლასს განეკუთვნებოდა, თეატრი, რომელშიც დრამატული პიესები, ოპერები და ვოდევილები იდგმებოდა, ძირითადად სოციალური ელიტისთვის იყო განკუთვნილი.

რამდენადაც საშუალო კლასის ოჯახი კვირაში მხოლოდ 12 დოლარს იღებდა, თეატრალური გასართობები დაბალი ფენის ადამიანებისთვის მიუწვდომელი იყო. ოპერის ბილეთის საშუალო ღირებულება 2 დოლარს შეადგენდა; ვოდევილისა კი — 50 ცენტს. გარდა ამისა, თეატრების უმეტესობა ზედმეტად სერიოზულ სპექტაკლებს დგამდა, რაც მუშათა კლასის არცთუ განათლებულ წარმომადგენლებს არ იზიდავდა. ამას ერთვოდა ისიც, რომ თეატრში ვიზიტი ბევრ უხერხულობასაც ქმნიდა. წარმოდგენები კვირაში მხოლოდ რამდენჯერმე იმართებოდა,

თეატრის შენობები კი ქალაქის მდიდრულ რაიონებში მდებარეობდა და ლარიბებს იქამდე მისვლა უჭირდათ. ამგვარად, ამერიკელთა უმეტესობისთვის გართობა ადვილად ხელმისაწვდომი სიამოვნება სულაც არ იყო.

აი, დევისის „ნიკელოდეონის“ ბილეთები კი მხოლოდ 5 ცენტი ღირდა (ხუთცენტიან მონეტას „ნიკელს“ ეძახიან, აქედან მოდის კინოთეატრის დასახელებაც). დევისისთვის ხუთი ცენტი საკმარის გადასახადს წარმოადგენდა, რადგან მან რადიკალურად გაამარტივა სათეატრო ანტიურაჟი და მხოლოდ უმთავრესი — ეკრანი და სკამები დატოვა. გარდა ამისა, ის კინემატოგრაფებს მუშათა რაიონებში ხსნიდა. ამის შემდეგ ის შეეცადა, რომ სენსების რაოდენობა საკმარისი ყოფილიყო — მისი კინოთეატრები დილის რვა საათზე იხსნებოდა და სენსს სენსი შუალამემდე ენაცვლებოდა. „ნიკელოდეონებში“ უჩვენებდნენ მხიარულ, უპრეტენზიო კომედიებს, რომლებსაც ნებისმიერი ადამიანი სიამოვნებით უყურებდა — განურჩევლად მისი განათლების დონისა, ენისა თუ ასაკისა.

მუშები უწყვეტ ნაკადად მიდიოდნენ „ნიკელოდეონებში“, რომლებიც დღეში დაახლოებით შვიდას ადამიანს ართობდა. 1907 წელს *Saturday Evening Post*-მა საზოგადოებას ამცნო, რომ კინემატოგრაფების ვიზიტორთა რაოდენობამ დღეში ორ მილიონს გადააჭარბა.²⁴ მალე „ნიკელოდეონები“ მთელ ქვეყანაში გავრცელდა. 1914 წლისთვის შეერთებულ შტატებში ფუნქციონირებდა თვრამეტი ათასი ასეთი კინოთეატრი, რომლებშიც დღეში შვიდი მილიონი ადამიანი დადიოდა.²⁵ ეს ლურჯი ოკეანე, დღევანდელი ანგარიშით, 3-მილიარდიან ინდუსტრიად გადაიქცა.

„პალას-თეატრები“

1914 წელს, როცა „ნიკელოდეონების“ ლურჯმა ოკეანემ პიკს მიაღწია, სემუელ „როკსი“ როტაპფელმა (Samuel Rothapfel) გადანყვიტა, მოძრავი სურათების ხიბლი ახალჩამოყალიბებული საშუალო კლასისა და უმაღლესი საზოგადოების ცხოვრებაშიც შეეტანა. ამ მიზნით, მან ნიუ-იორკში გახსნა ამერიკაში პირველი პალას-თეატრი (Palace Theater). მანამდე როტაპფელმა იმით გაითქვა სახელი, რომ, თეატრების დიდი წინააღმდეგობის მიუხედავად, „ნიკელოდეონებს“ მთელ ქვეყანაში ხსნიდა. „ნიკელოდეონებისგან“ განსხვავებით, რომლებიც დაბალხარისხიან, პრიმიტიულ დაწესებულებებად ითვლებოდა, როტაპფელის „პალას-თეატრები“ წარმოადგენდა ძვირფასი ქალებით, უზარმაზარი სარკეებითა და მასიური კარებით განწყობილ მდიდრულ ჰოლებსა თუ კინოდარბაზებს. აქ ნახავდით ლი-

ვრეებში გამოწყობილ მომსახურე პერსონალს (ავტოფარეხში რომ გადაჰყავდათ მაცურებელთა მანქანები), ხავერდის ორადგილიან სავარძლებსა და თეატრალური სიუჟეტის მქონე სრულმეტრაჟიან ფილმებს. ერთი სიტყვით, ასეთ კინოთეატრში მისვლა ოპერისა და თეატრის მოყვარულებსაც არ ეთაკილებოდათ. თან ბილეთის ფასიც სრულიად მისაღები იყო.

კინოს სასახლეები კომერციული წარმატებით სარგებლობდნენ. 1914-1922 წლებში ამერიკის შეერთებულ შტატებში ოთხასი ასეთი კინოთეატრი გაიხსნა. ასეთ ადგილას სტუმრობა სულ უფრო დიდ მნიშვნელობას იძენდა ნებისმიერი ამერიკელისთვის — მისი შემოსავლის მიუხედავად. როგორც როკის ამბობდა: „არასწორი და სახიფათოა ადამიანებისთვის იმის მიცემა, რისი მიღებაც სურთ. მათ წარმოდგენა არა აქვთ, რა უნდათ... (ამიტომაც) მიეცით ხალხს რაიმე უკეთესი“. „პალას-თეატრებში“ შესანიშნავად იყო შეთავსებული ოპერის თეატრის გარემო და „ნიკელოდეონების“ შინაარსი — ანუ კინოფილმები, რამაც დარგში ახალი ლურჯი ოკეანის აღმოჩენისა და უმაღლესი თუ საშუალო კლასის მაცურებელთა მასების მოზიდვის საშუალება წარმოშვა.²⁶

40-იანი წლების ბოლოს, როცა ქვეყნის მოსახლეობის კეთილდღეობამ იმატა და ქალაქის მცხოვრებლებმა, ამერიკული ოცნების რეალიზების მიზნით, გარეუბნებში დაიწყეს გადაბარგება, თავი იჩინა „თეატრ-პალასების“ ზრდის შემზღუდველმა ფაქტორებმა. დიდი ქალაქებისა და მეტროპოლიებისგან განსხვავებით, გარეუბნები „პალას-თეატრების“ განუყოფელ ნაწილად ქცეულ დიდ ზომებსა და მდიდრულ ინტერიერებს ვერ უზრუნველყოფდნენ. კონკურენტული ბრძოლის შედეგად, გარეუბნებში გაჩნდა პატარ-პატარა კინოთეატრები, რომლებშიც კვირაში ერთ ფილმს აჩვენებდნენ. და მიუხედავად იმისა, რომ ასეთი კინოთეატრები, „პალას-თეატრებთან“ შედარებით, „საფასო ლიდერები იყვნენ“, ისინი უკვე ველარ იპყრობდნენ ადამიანთა გულსა და გონებას. ეს კინოთეატრები ვერ იძლეოდნენ ბრწყინვალედ გატარებული საღამოს შეგრძნებას და მათი წარმატება მთლიანად სადემონსტრაციო ფილმზე იყო დამოკიდებული. თუ ფილმს წარმატება არ მოჰყვებოდა, ხალხი კინოში არ დადიოდა და კინოთეატრის მფლობელი ფულს კარგავდა. ამგვარად კინოთეატრები თანდათან ჩვეულებრივი მოვლენა ხდებოდა და მათი მოგებიანი ზრდა შეჩერდა.

მულტიპლექსი

თუმცა ამის შემდეგ, ახალი ლურჯი ოკეანეების წყალობით, დარგი ისევ დაუბრუნდა მოგებიანი ზრდის ტრაექტორიას. 1963 წელს სტენ დურფუდმა გადადგა სტრატეგიული ნაბიჯი, რომელმაც მთელი დარ-

გი გადაატრიალა. 1920 წელს კანზას-სიტიში სტენის მამამ გახსნა მათი ოჯახის პირველი კინოთეატრი, თავად სტენმა კი ახალი სიცოცხლე შთაბერა ამ დარგს, როცა კანზასის სავაჭრო ცენტრში პირველი რამდენიმე დარბაზიანი კინოთეატრი — მულტიპლექსი — გახსნა. მულტიპლექსმა მყისვე უზარმაზარი პოპულარობა მოიპოვა. ერთი მხრივ, ის მაყურებელს კინოფილმების უფრო დიდ არჩევანს სთავაზობდა, მეორე მხრივ, კინოთეატრის მფლობელებს ფილმებზე არსებული მოთხოვნის მიხედვით შეეძლოთ ერთ სივრცეში თავშეყრილი რამდენიმე, სხვადასხვა ზომის კინოდარბაზით ოპერირება, რაც საგრძნობლად ამცირებდა რისკებსა და ხარჯებს. შედეგად, დურეგუდის კომპანია American Multi-Cinema, Inc.-ი (AMC) მივარდნილი ქალაქის კინოთეატრიდან ქვეყნის ერთ-ერთ უმსხვილეს კინოგამქირავებლად გადაიქცა მას შემდეგ, რაც მთელი ამერიკა მულტიპლექსის ლურჯმა ოკეანემ მოიცვა.

მეგაპლექსი

მულტიპლექსის გამოჩენამ დარგში მოგებიანი ზრდის ახალი ლურჯი ოკეანე შექმნა, მაგრამ 80-იან წლებში, ვიდეომაგნიტოფონებისა და სატელიტური თუ კაბელური ტელევიზიების გავრცელების გამო, კინოთეატრებში მაყურებელთა რაოდენობა შემცირდა. მდგომარეობას ისიც ამძიმებდა, რომ შემცირებული ბაზრის, რაც შეიძლება, დიდი წილის ხელში ჩაგდების მიზნით, მფლობელები სულ უფრო და უფრო პატარა დარბაზებად ანაწევრებდნენ კინოთეატრებს, რომ მაყურებლისთვის მეტი ფილმი შეეთავაზებინათ. ამგვარად, მათ ძალუწებურად, საკუთარი ხელით მოშალეს ის უმთავრესი უპირატესობა, რაც დარგს სახლში გართობასთან შედარებით ჰქონდა: დიდი ეკრანი. როცა ახალი ფილმი გამოსვლიდან რამდენიმე კვირაში ხდება ხელმისაწვდომი საკაბელო ტელევიზიებსა და ვიდეოკასეტებზე, ცოტა ადამიანი თუ გადაიხდის ზედმეტ ფულს ამ ფილმის ოდნავ დიდ ეკრანზე სანახავად. ამიტომაც კინოთეატრების ინდუსტრიაში მკვეთრი დაღმასვლა დაიწყო.

1995 წელს AMC-მ ისევ ალადგინა კინოთეატრები და შეერთებულ შტატებში პირველი ოცდაოთხეკრანიანი მეგაპლექსი შექმნა. მულტიპლექსებისგან განსხვავებით, რომლებიც ხშირ შემთხვევაში მცირე ზომის, ჭუჭყიანი და არაპრეზენტაბელური დარბაზებისგან შედგებოდა, მეგაპლექსი სტადიონის ტიპის განლაგებითა და მოხერხებული სავარძლებით გამოირჩეოდა. გარდა ამისა, ის ფილმების დიდ არჩევანს, შესანიშნავ გამოსახულებასა და ხმას სთავაზობდა მაყურებელს. ასეთი გაუმჯობესებების მიუხედავად, მეგაპლექსის ოპერა-

ციული ხარჯები მულტიპლექსისაზე მცირე აღმოჩნდა. ამის მიზეზი ის იყო, რომ მეგაპლექსები გარეუბნებში იხსნებოდა, რაც ბევრად უფრო იაფი ჯდებოდა; კომპლექსის ზომები შესყიდვებსა და ოპერაციებზე ეკონომიის საშუალებას იძლეოდა და ფილმების დისტრიბუტორებზე ზემოქმედების ქმედით ბერკეტსაც წარმოადგენდა. გარდა ამისა, როცა კინოთეატრში ოცდაათი ეკრანი, რომლებზეც ბაზარზე არსებული თითქმის ყველა ფილმი გადის, სწორედ დემონსტრაციის ადგილი და არა კონკრეტული კინოსურათი იზიდავს მაყურებელს ყველაზე მეტად.

90-იანი წლების ბოლოს AMC-ის მეგაპლექსებში ერთი კლიენტისგან საშუალო შემოსავალი 8,8 პროცენტით უფრო მაღალი იყო, ვიდრე საშუალო მულტიპლექსებში. კინოთეატრების დაფარვის არეალი (ანუ იმ ფართობის რადიუსი, რომელზე მცხოვრები ადამიანებიც ერთ კინოთეატრში დადიან) ორი მილიდან ხუთ მილამდე გაიზარდა.²⁶ 1995-2001 წლებში კინოთეატრებში მოსიარულე ადამიანების საერთო რაოდენობამ 1,215 მილიარდიდან 1,49 მილიარდამდე მოიმატა. მეგაპლექსები ამერიკული კინოთეატრების მხოლოდ 15 პროცენტს შეადგენდა, მაგრამ მათზე ბილეთების გაყიდვებიდან მიღებული შემოსავლის 38 პროცენტი მოდიოდა.

ამ წარმატებას შედეგად მოჰყვა ის, რომ დარგის სხვა მოთამაშებმა AMC-ის მიერ შექმნილი ლურჯი ოკეანის იმიტირება დაიწყეს. თუმცა მეგაპლექსები ძალიან სწრაფად მომრავლდა და მათი უმრავლესობა 2000 წლის ეკონომიკური დაღმასვლის პერიოდში დაიხურა. დარგი კვლავ მზადაა ახალი ლურჯი ოკეანის წარმოქმნისთვის. ადამიანებს უყვართ სახლიდან გასვლა და გართობა. Netflix-ის iTunes-ის და Amazon-ის მსგავსი ინტერნეტსაიტების მომრავლებისა და ფილმების ჩამოტვირთვის გამარტივების გამო კინოთეატრები უზარმაზარ ზენოლას განიცდიან, რომ ხელახლა გამოიგონონ საკუთარი თავი და კვლავ დაუბრუნონ ადამიანებს გარეთ გართობის სიყვარული.

ზემოთ ჩვენ მხოლოდ სქემატურად მოვხაზეთ, რა ხდებოდა ამერიკის კინოთეატრების ინდუსტრიაში, თუმცა იმავე მოდელის დანახვა სხვა დარგებშიც შეიძლება. მუდამ წარმატებული დარგები არ არსებობს. ვერც კომპანია იქნება მუდამ წარმატებული. სწორედ ლურჯი ოკეანეების შექმნა იყო ის საკვანძო ფაქტორი, რომელიც კომპანიას და დარგს მოგებიანი ზრდის ტრაექტორიას სძენდა. თანაც ეს ლურჯი ოკეანეები ძირითადად იქმნებოდა დარგის ისეთი ვეტერანების მიერ, როგორც AMC-ი და Palace Theaters-ი იყვნენ. როგორც ისტორია გვიჩვენებს, AMC-მ ჯერ მულტიპლექსის, მერე კი მეგაპლექსის გახსნით, ორჯერ შეუქმნა ლურჯი ოკეანე ამერიკული კინოთეატრების ინდუსტრიას, ორჯერ შეცვალა მთელი დარგის განვითარების მიმართუ-

ლება და ორჯერ მიაღწია მოგებიანი ზრდის ახალ დონეს. ამ ლურჯი ოკეანეების საფუძველში იდო არა ტექნიკური ინოვაციები, არამედ ფასეულობის წარმომქმნელი ინოვაციები, რომლებსაც ფასეულობის ინოვაციებს ვუწოდებთ.

ამ სამი დარგის ისტორიის განხილვისას აღმოვაჩინეთ, რომ მუდმივი მოგებიანი ზრდა მეტწილად დამოკიდებულია იმაზე, შეუძლია თუ არა კომპანიას ახალი ლურჯი ოკეანეების შექმნით მარად წინა ხაზზე დარჩენა. ალბათ არც ერთ კომპანიას არ შეუძლია, მუდამ შეინარჩუნოს სრულყოფილება, და დღემდე ვერც ერთმა ვერ შეძლო, დიდი ხნის განმავლობაში ყოფილიყო ლიდერი ლურჯი ოკეანეების შექმნაში. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ ხშირ შემთხვევაში სწორედ ცნობილი კომპანიები ახერხებენ საკუთარი თავის შეცვლას და ახალი საბაზრო სივრცის კვლავაც და კვლავაც შექმნას. ამ თვალსაზრისით, დღესდღეობით არ არსებობს იდეალური კომპანიები, მაგრამ ორგანიზაციებს შეუძლიათ, იმედი ჰქონდეთ, რომ სრულყოფილი სტრატეგიული პრაქტიკების გამოყენებით, ოდესმე მიაღწევენ სრულყოფილებას. ამ სამ დარგში წარმოდგენილი ლურჯი ოკეანეების შექმნის საერთო მოდელი მცირედი გადახრებით შეესაბამება იმ მოდელებს, რომლებსაც უამრავ დარგში ნაგანყდით კვლევის პროცესში. ჩვენი წიგნის მიზანია, ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის ლოგიკის მკაფიოდ გადმოცემითა და სისტემური ინსტრუმენტებისა თუ სტრუქტურების მინოდებით ბიზნესის ისტორიის შეცვლაში დაგეხმაროთ და ლურჯი ოკეანის შექმნა სისტემატურ, განმეორებად პროცესად ვაქციოთ.

ფასეულობის ინოვაცია

სტრატეგიის რეკონსტრუქციონისტული ხედვა

არსებობს ორი ძირითადი შეხედულება იმასთან დაკავშირებით, თუ რა კავშირია დარგის სტრუქტურასა და ამ დარგის მოთამაშეთა სტრატეგიულ ქმედებებს შორის.

სტრუქტურალისტური შეხედულება სათავეს იღებს ინდუსტრიული ორგანიზაციის (Industrial Organization (IO)) ეკონომიკიდან.¹ ინდუსტრიული ორგანიზაციის ანალიზის მოდელი გეთავაზობს „სტრუქტურა-ქცევა-ეფექტიანი საქმიანობის“ პარადიგმას, რომელიც ბაზრის სტრუქტურიდან ქცევასა და ეფექტიან მუშაობაზე მიზეზობრივ გადასვლას გულისხმობს. ბაზრის სტრუქტურა, რომელსაც შეთავაზებისა და მოთხოვნის პირობები ქმნის, განაპირობებს მყიდველთა და გამყიდველთა ქცევას, რაც, თავის მხრივ, საქმიანობის საბოლოო ეფექტიანობას განსაზღვრავს.² სისტემური ცვლილებები იწყება ბაზრის სტრუქტურის ისეთი გარეფაქტორების ზემოქმედებით, როგორიცაა საბაზო ეკონომიკურ პირობებში მომხდარი ფუნდამენტური ძვრები და ტექნოლოგიური გარღვევები.³

რეკონსტრუქციონისტული ხედვა კი ენდოგენური ზრდის თეორიას ეფუძნება. თავის წარმოშობას თეორია ჯოზეფ ა. შუმპეტერს (Joseph A. Schumpeter) უნდა უმადლოდეს, რომელმაც აღმოაჩინა, რომ ეკონომიკის სტრუქტურისა და დარგში არსებული ვითარების შემცვლელი ძალები

სისტემის შიგნით ჩნდება.⁴ შუმპეტერი გვარწმუნებს, რომ ინოვაციას შეიძლება ენდოგენური წარმომავლობა ჰქონდეს და მისი ძირითადი წყარო კრეატიული მენარმე იყოს.⁵ თუმცა შუმპეტერის იდეა არც დაუდასტურებია და არც უარუყვია ვინმეს, რადგან ამ შემთხვევაში ინოვაცია შემოქმედებითი აზრის პროდუქტი აღმოჩნდებოდა და მისი სისტემატური აღწარმოება შეუძლებელი იქნებოდა.

არც ისე დიდი ხნის წინ ამ დარგში გაჩნდა ზრდის ახალი თეორია, რომელიც ამტკიცებს, რომ ინოვაცია აღწარმოვდება ენდოგენურად მის საფუძველში ჩადებული შაბლონებისა და რეცეპტების გააზრების საშუალებით.⁶ თავისი არსით, ეს თეორიული მიდგომა მკაფიოდ მიჯნავს ინოვაციის რეცეპტს (ანუ მის საფუძველში ჩადებული ცოდნისა თუ იდეების შაბლონს) შუმპეტერისეული მარტოხელა მენარმისგან და, ამგვარად, გზას უხსნის ინოვაციის სისტემატურ კვლავწარმოებას. მაგრამ ამ მნიშვნელოვანი მიდგომის არსებობის მიუხედავად, ჩვენ კვლავაც არ გვაქვს სათანადოდ გააზრებული ეს რეცეპტები და შაბლონები. ამის გარეშე კი ცოდნა და იდეები ვერ წარმოქმნის ინოვაციასა და ზრდას კომპანიის დონეზე.

რეკონსტრუქციონისტული ხედვა იწყება იქ, სადაც ზრდის ახალი თეორია მთავრდება. ზრდის ახალ თეორიაზე დაყრდნობით, რეკონსტრუქციული ხედვის მომხრეები აგებენ სხვადასხვაგვარ ვარაუდს იმის თაობაზე, როგორ გამოიყენება ცოდნა და იდეები კომპანიის ენდოგენური ზრდის პროცესის ჩამოყალიბებისას. კერძოდ, ამ მიდგომის თანახმად, ზრდის პროცესი შეიძლება ნებისმიერ დროს და ნებისმიერ ორგანიზაციაში დაიწყოს ხელთ არსებული მონაცემებისა და საბაზრო ელემენტების პრინციპულად სხვაგვარად, შემოქმედებითად რეკონსტრუირების გზით.

ეს ორი ხედვა — სტრუქტურალისტური და რეკონსტრუქციონისტული — მნიშვნელოვნად ზემოქმედებს კომპანიათა სტრატეგიულ ქმედებებზე. სტრუქტურალისტურ ხედვას (ანუ გარემოს დეტერმინიზმს) ხშირად კონკურენციაზე დაფუძნებულ სტრატეგიულ აზროვნებად მიიყვანართ. ეს მიდგომა ბაზრის სტრუქტურას ჯეროვან სტრუქტურად აღიქვამს და კომპანიებს არსებულ საბაზრო სივრცეში კონკურენტებისგან თავდაცვისკენ უბიძგებს. ამ სტრატეგიის მიმდევრები ბაზარზე თავის შესანარჩუნებლად მთელ ძალისხმევას კონკურენტზე უპირატესობის მოპოვებისკენ მიმართავენ, ყურადღებით აკვირდებიან მის ქმედებებს და ცდილობენ, მასზე უკეთ გააკეთონ ზუსტად იგივე. ამ კონტექსტში ბაზრის უდიდესი წილის მოპოვება აღიქმება ნულოვანჯამიან თამაშად, სადაც ერთი კომპანიის მოგება მეორე კომპანიის წაგების ხარჯზე მიიღება. ამგვარად კონკურენცია, რომელიც ქმნის ამ ტოლობას, სტრატეგიის განმსაზღვრელ ცვლადად იქცევა.

მსგავს სტრატეგიულ აზროვნებას მოაქვს ის, რომ კომპანიები ინდუსტრიას ყოფენ მიმზიდველ და არამიმზიდველ დარგებად და ამაზე დაყრდნობით წყვეტენ, ღირს თუ არა ამა თუ იმ დარგში საქმიანობის დაწყება. ამის შემდეგ კომპანია სწავლობს დარგში არსებულ რეალიებს და კონკურენტთა დასამარცხებლად ირჩევს ხარჯებზე ან დიფერენციაციაზე ორიენტირებულ პოზიციას, რომელიც უკეთ შეესაბამება მის შინაგან სისტემებსა თუ შესაძლებლობებს.⁷ აქ ხარჯები და ფასეულობა ერთიმეორის ალტერნატივად განიხილება. რამდენადაც დარგის საერთო შემოსავლის დონე ასევე ეგზოგენური გზით განისაზღვრება და სტრუქტურულ ფაქტორებზეა დამოკიდებული, კომპანიები, დოვლათის შექმნის ნაცვლად, პირველ რიგში დოვლათის ხელში ჩაგდებასა და მის ერთმანეთში გადანაწილებას ცდილობენ. ისინი ყველა ძალას ხმარობენ, რომ როგორმე გაიყონ ლურჯი ოკეანე, სადაც ზრდის პოტენციალი დღითი დღე მცირდება.

მაგრამ რეკონსტრუქციონისტებისთვის სტრატეგიული ამოცანა სრულიად სხვაგვარად გამოიყურება. მათ მიაჩნიათ, რომ სტრუქტურა და ბაზრის საზღვრები რეალურად მხოლოდ ამ შეხედულებების მქონე მენეჯერთა ცნობიერებაში არსებობს და საბაზრო სტრუქტურებს მათი ფანტაზიის შეზღუდვის საშუალებას არ აძლევენ. ამ ადამიანებს მუდამ ახსოვთ, რომ სადღაც ყოველთვის არსებობს პრაქტიკულად დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნა. მთავარი სირთულე ამ მოთხოვნის პროვოცირებაა. ეს კი, თავის მხრივ, აიძულებს მათ, ყურადღება შეთავაზებიდან მოთხოვნაზე, და კონკურენციიდან ფასეულობის ინოვაციაზე გადაიტანონ — ანუ ახალი მოთხოვნის აღმოჩენის მიზნით შექმნან ფასეულობის ინოვაცია. ამგვარი ახალი მიდგომით კომპანიებს თამამად შეუძლიათ ჰქონდეთ აღმოჩენებისკენ მიმავალი გზის წარმატებით გავლის იმედი, თუკი ყოველ წამს გაიხედავენ კონკურენციის დამკვიდრებულ საზღვრებს მიღმა და ხელახლა მოაწესრიგებენ სხვადასხვა ბაზრის არსებულ ელემენტებს, რომლებისგანაც ახალი დონის მოთხოვნის გაჩენისთვის აუცილებელი საბაზრო სივრცე შეიქმნება.⁸

რეკონსტრუქციონისტების გადასახედიდან, მიმზიდველი და არამიმზიდველი დარგები არ არსებობს, რადგან მიმზიდველობის დონის შეცვლა ყოველთვის შეიძლება კომპანიის მიერ რეკონსტრუქციის მიზნით განეული შეგნებული ძალისხმევით. რეკონსტრუქციის პროცესში იცვლება ბაზრის სტრუქტურა; იგივე შეიძლება ითქვას თამაშის წესებზეც. ამგვარად, ძველ თამაშში არსებული კონკურენცია კარგავს აქტუალურობას. მოთხოვნის სტიმულირებისას, ფასეულობის ინოვაციის სტრატეგია არსებულ ბაზრებს აფართოებს და ახალ საბაზრო სივრცეებს ქმნის. ამ მიდგომის მომხრეები ფასეულობის მკვეთრ ზრდას ძველებურად, კონკურენტების ხარჯზე კი არა, ახალი

დოვლათის შექმნით აღწევენ. ამ თვალსაზრისით, ფასეულობის ინოვაცია სცდება კრეატიული ნგრევის ფარგლებს, რაც ბაზარზე არსებული მოთამაშეების ჩანაცვლებას და, შესაბამისად, განადგურებას გულისხმობს. გარდა ამისა, ეს სტრატეგია ნგრევის გარეშე ქმნის სიახლეს, რაც აფართოებს არსებული ბაზრის საზღვრებს, ან ქმნის ახალ ბაზარს. ამიტომაც ასეთი სტრატეგია გამოირიცხავს ნულოვან-ჯამიან თამაშს და კომპანიებს მოგების დიდ შესაძლებლობას აძლევს.

მაშ, რით განსხვავდება Cirque du Soleil-ს შემთხვევაში განხორციელებული რეკონსტრუქცია იმ „კომბინირებისა“ და „რეკომბინირებისგან“, რაზეც ინოვაციისადმი მიძღვნილ წიგნებში საუბრობენ? მაგალითად, შუმპეტერი ინოვაციას „სანარმოო საშუალებების ახლებურ კომბინაციად“ თვლის.

Cirque du Soleil-ს შემთხვევაში ჩვენ დაინახეთ, რომ აქცენტი მოთხოვნაზე კეთდებოდა მაშინ, როცა რეკომბინირებისას საქმე გვაქვს არსებული ტექნოლოგიებისა თუ სანარმოო საშუალებების ხელახლა მოწესრიგებასთან, რა დროსაც ფოკუსირება, ხშირ შემთხვევაში, შეთავაზებაზე ხდება. რეკონსტრუირების უმთავრეს შემადგენელ ნაწილებს წარმოადგენს *მყიდველისთვის შესათავაზებელი ფასეულობის ელემენტები*, რომლებიც სცდება დარგის არსებული საზღვრების ფარგლებს. ეს არც *ტექნოლოგებია* და არც *წარმოების მეთოდები*.

შეთავაზებაზე კონცენტრირების გამო, რეკომბინირებას, როგორც წესი, მივყავართ არსებული პრობლემის ინოვაციური გადანწყვეტის ძიებამდე. რეკონსტრუირება კი პირიქით, ყურადღებას მოთხოვნაზე ამახვილებს, რაც ამსხვრევს კონკურენციის არსებული წესების მიერ დაკანონებულ კოგნიტიურ ჩარჩოებს. აქ ძირითადი აქცენტი პრობლემის ხელახლა განსაზღვრაზე კეთდება, რასაც შეიძლება, როგორც კრეატიული ნგრევა, ასევე ნგრევის გარეშე შექმნაც მოჰყვეს.¹⁰ მაგალითად, Cirque du Soleil-ს არ უცდია საცირკო წარმოდგენებთან ან ცირკის საქმიანობასთან დაკავშირებული მანამდე არსებული ცოდნისა თუ ტექნოლოგიების რეკომბინირება და მაყურებლისთვის *უკეთესი ცირკის* შეთავაზება. პირიქით, ეს ორგანიზაცია შეუდგა მყიდველისთვის შესათავაზებელი ფასეულობის ელემენტების რეკონსტრუირებას და შეეცადა, შეექმნა გართობის ახალი სახეობა, რომელიც საცირკო წარმოდგენებივით მზიარული, ჩამორევი და ამავდროულად თეატრის სპექტაკლებივით მაღალინტელექტუალური და ნატიფი იქნებოდა.

რეკონსტრუქცია ცვლის დარგის საზღვრებსა თუ სტრუქტურას და ქმნის ახალი საბაზრო სივრცის ლურჯ ოკეანეს. რეკომბინაცია კი, პირიქით — როგორც წესი, მაქსიმალურად ზრდის ტექნოლოგიურ შესაძლებლობებს მოცემული პრობლემის ინოვაციური გზით გადასაჭრელად.¹¹

ფასეულობის ინოვაციის საბაზრო დინამიკა

ფასეულობის ინოვაციის საბაზრო დინამიკა დიამეტრულად განსხვავდება ტექნოლოგიური ინოვაციის ტრადიციული პრაქტიკისგან. უკანასკნელი, როგორც წესი, ადგენს მაღალ ფასებს, ზღუდავს ხელმისაწვდომობას და, ინოვაციისთვის ჯილდოს მიღების მიზნით, თავიდანვე „ნაღების მოხდისკენა“ მიმართული. ის მხოლოდ ამის შემდეგ იძლევა ფასებისა და ხარჯების შემცირების საშუალებას, რათა შესაძლებელი გახდეს ბაზრის წილის შენარჩუნება და მიმბაძველთა შეკავება.

თუმცა ისეთი არაკონკურენტული, მაგრამ აუცილებელი საქონლის სამყაროში, როგორიცაა ცოდნა და იდეები (რომლებიც მასშტაბის ხარჯზე ეკონომიის, შემეცნებისა და შემოსავლების გაზრდის უზარმაზარ პოტენციალს ფლობენ), მოცულობის ფასისა და ღირებულების მნიშვნელობა არნახულად იზრდება.¹ ასეთ პირობებში კომპანიისთვის ბევრად უკეთესია, თავიდანვე მიიზიდოს მიზნობრივ მყიდველთა მასები და, უპრეცედენტო ღირებულების ხელმისაწვდომ ფასად შეთავაზებით, მკვეთრად გაზარდოს ბაზრის ზომები.

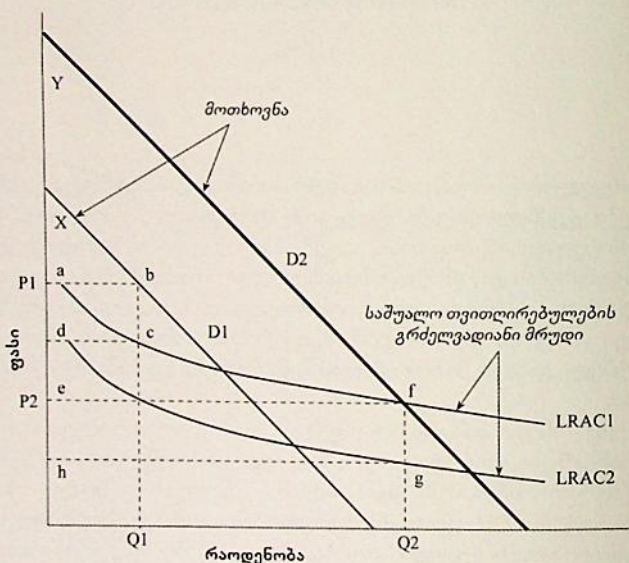
როგორც დიაგრამა C-1 გვიჩვენებს, ფასეულობის ინოვაცია რადიკალურად ზრდის საქონლის მიმზიდველობას და მოთხოვნის მრუდს D1-დან D2-ზე გადაადგილებს. ფასი განისაზღვრება სტრატეგიიდან გამომდინარე და, Swatch-ის შემთხვევის მსგავსად, გაფართოებულ ბაზარზე მყიდველთა მასების მიზიდვის მიზნით P1-დან P2-ზე ინაც-

ვლებს. ეს Q1-დან Q2-მდე ზრდის გაყიდვებს და, უპრეცედენტო ფასეულობის წყალობით, ბრენდის საყოველთაო აღიარებას განაპირობებს.

ამავდროულად კომპანია ეწევა მიზნობრივ ფასწარმოქმნას, რათა გრძელვადიანი თვითღირებულების მრუდი LRAC1-დან LRAC2-მდე დასწიოს, გაზარდოს მოგების მიღების შესაძლებლობა და აგრეთვე ხელი შეუშალოს მეკობრეებსა თუ იმიტატორებს. ამგვარად, მყიდველებისთვის მკვეთრად გაიზრდება ფასეულობა და დამატებითი სამომხმარებლო სარგებელი axb -დან eyf -ზე გადაინაცვლებს. კომპანია კი განახორციელებს მკვეთრ ნახტომს მოგებისა და ზრდის თვალსაზრისით, რაც მოგების ზონას $abcd$ -დან $efgh$ -ზე გადაიტანს.

დიაგრამა C-1

ფასეულობის ინოვაციის საბაზრო დინამიკა



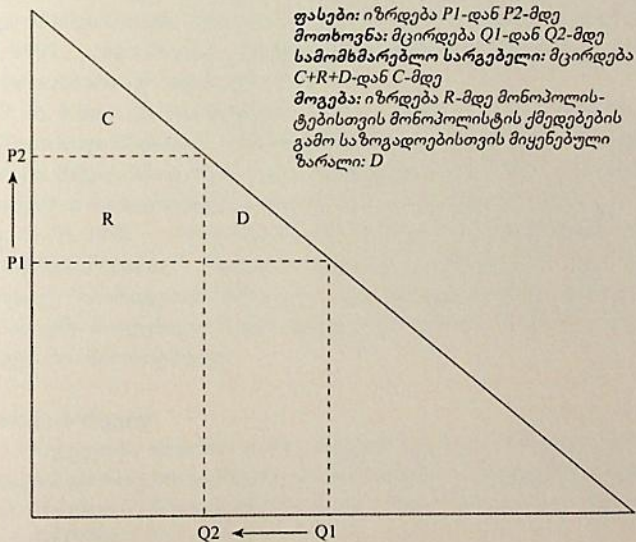
ბაზრისთვის შეთავაზებული უპრეცედენტო ფასეულობის გამო აღიარებული ბრენდი და ხარჯების შემცირების ტენდენცია კონკურენციას თითქმის უაზრობად აქცევს. ასეთი ფასეულობისა და ბრენდის მქონე კომპანიის უკან ჩამოტოვება ძნელია, რადგან საქმეში ერთვება ისეთი მძლავრი ფაქტორები, როგორცაა მასშტაბის ხარჯზე ეკონომია, შემეცნება და შემოსავლების ზრდა.² ამას მოს-

დევს ურთიერთმოგებიანი საბაზრო დინამიკა, როცა კომპანიებიც დომინანტ პოზიციას იკავებენ და მომხმარებლებიც მოგებული რჩებიან.

ტრადიციულად მონოპოლისტი კომპანიები ასოცირებული იყვნენ საზოგადოებრივი კეთილდღეობისთვის ზიანის მომტან ორგვარ საქმიანობასთან. ჯერ ერთი, მოგების მაქსიმალურად გასაზრდელად ისინი ძალიან მაღალ ფასებს აწესებდნენ. ამის გამო ბაზარს ტოვებდნენ მომხმარებლები, რომლებსაც, მართალია, უნდოდათ, მაგრამ არ ჰქონდათ პროდუქტის ყიდვის შესაძლებლობა. და მეორე — თავისუფალი კონკურენციის არარსებობის პირობებში მონოპოლისტი კომპანიები, ხშირ შემთხვევაში, არ ფიქრობდნენ ხარჯების შემცირებაზე და ამიტომაც მეტად დეფიციტურ რესურსებს იყენებდნენ. როგორც დიაგრამა C-2 გვიჩვენებს, ტრადიციული მონოპოლისტური პრაქტიკის პირობებში ფასების დონე P1-დან (თავისუფალი კონკურენციის მაჩვენებელი) P2-მდე (მონოპოლისის მაჩვენებელი) იწევდა. შესაბამისად, მოთხოვნა Q1-დან Q2-მდე ეცემოდა. მოთხოვნის ამ დონეზე მონოპოლისტი მოგებას R მონაკვეთის ხარჯზე ზრდის, რაც თავისუფალი კონკურენციის

დიაგრამა C-2

თავისუფალი კონკურენციიდან მონოპოლიამდე



არსებობის შემთხვევაში არ ხდება ხოლმე. რამდენადაც კლიენტებს პროდუქტი ხელოვნურად გაზრდილ ფასად მიეყიდებათ, დამატებითი სამომხმარებლო სარგებელი $C+R+D$ მონაკვეთიდან C მონაკვეთამდე მცირდება. ამავდროულად, მონოპოლისტები საზოგადოებას რესურსების დიდი რაოდენობით გამოყენებითაც აზარალებენ, რაც ცალსახად მოჩანს D მონაკვეთში. ამგვარად, მონოპოლისტი მომხმარებლისა და მთელი საზოგადოების ხარჯზე იღებს მოგებას.

ლურჯი ოკეანის სტრატეგია კი პირიქით, ეწინააღმდეგება „ნაღების მოხდას“, რაც ტრადიციული მონოპოლისტებისთვის ჩვეულებრივი მოვლენაა. ლურჯი ოკეანის სტრატეგია მიმართულია არა მაღალფასიანი საქონლის წარმოებით შემოფარგვლისკენ, არამედ ხელმისაწვდომ ფასად მომხმარებლისთვის ფასეულობის მკვეთრი ზრდის საშუალებით ახალი მოთხოვნის შექმნისკენ, რაც სანყის ეტაპზე ხარჯების მინიმალურ დონემდე შემცირების, ასევე ამ დონის მუდმივად შენარჩუნების მძლავრ სტიმულს აჩენს და პოტენციურ მიმბაძველებს დაბრკოლებებს უქმნის. ამ შემთხვევაში მყიდველები მოგებულნი რჩებიან, საზოგადოება კი სარგებლობს გაზრდილი მწარმოებლურობის ყველა უპირატესობით. ამგვარად იქმნება ყველა მხარისთვის მოგებიანი ვითარება. ფასეულობის მკვეთრი ზრდა სასიკეთოდ მოქმედებს როგორც მყიდველებსა და კომპანიებზე, ასევე მთელ საზოგადოებაზეც.

ქომენტარები

მიშველეთ! ჩემი ლურჯი ოკეანე წითლდება

1. იხ. www.blueoceanstrategy.com ამ სტატიების მსოფლიო კრებულის სანახავად. სტატიების პოვნა შესაძლებელია ვებგვერდის ელექტრონულ ბიბლიოთეკაში.

2. იხ. Kim-ი და Mauborgne-ი (1997 – „Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth.“ *Harvard Business Review* 75, January-February, 102-112, 1997 – „Fair Process: Managing in the knowledge Economy.“ *Harvard Business Review* 75, July-August, 65-76).

3. იხ. Kim-ი და Mauborgne-ი (1999 – „Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy.“ MIT Sloan Management Review 40, no. 3, Spring).

4. იხ. მაგალითად, Kim-ი და Mauborgne-ი (1996, 1997 – „Fair Process: Managing in the knowledge Economy.“ *Harvard Business Review* 75, July-August, 65-76, 1998 – „Procedural Justice, Strategic Decision Making, and the Knowledge Economy.“ *Strategic Management Journal*, 323-338). ნახეთ აგრეთვე სამართლიანი პროცესისა და პროცედურული სამართლიანობისადმი მიძღვნილი ჩვენი სტატიების სერია, როგორც ბიბლიოგრაფიაშია მითითებული.

თავი პირველი

1. მსჯელობა იმის თაობაზე, როგორ ხდება ბაზრის საზღვრების დადგენა და როგორ განისაზღვრება თამაშის კონკურენტული წესები იხ. Harrison C. White-თან (1981); Jose Potac-თან და Jose Antonio Rosa-სთან (1996).

2. Gary Hamel-მა და C.K. Prahalad-მა (1994), აგრეთვე James Moore-მა (1996) შენიშნეს, რომ კონკურენცია მძაფრდება, კომოდიტიზაცია კი მატულობს — ამ ორი ტენდენციის გამო ბაზრის შექმნა მნიშვნელოვანი პირობაა კომპანიის ზრდისთვის.

3. მას შემდეგ, რაც Michael Porter-მა (1980, 1985) თავისი რევოლუციური ნაშრომები გამოაქვეყნა, კონკურენციამ სტრატეგიული აზროვნების ცენტრში შეაღწია. იხ. აგრეთვე Paul Auerbach-ი (1988), George S. Day და სხვ. (1997).

4. იხ. მაგალითად, Hamel-ი და Prahalad-ი (1994).

5. იხ. *Standard Industrial Classification Manual* (1987) და *North American Industry Classification System* (1998).

6. იქვე.

7. კლასიკური სამხედრო სტრატეგიისა და ამ სტრატეგიის კონკურენციაზე მორგების საკითხების გასაცნობად იხილეთ Carl von Clausewitz-ი (1993).

8. ამ საკითხის უფრო დანვრილებით გასაცნობად იხილეთ Richard A. D'Aveni და Robert Gunther-ი (1995).

9. დამატებითი ინფორმაცია გლობალიზაციისა და მისი ეკონომიკური ზემოქმედების შესახებ Kenichi Ohmae-სთან (1990, 1995a, 1995b).

10. გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის სტატისტიკის განყოფილება (2002).

11. იხ. მაგალითად, Copernicus and Market Facts (2001).

12. იქვე.

13. Thomas J. Peters-ი და Robert H. Waterman Jr.-ი (1982), აგრეთვე, Jim Collins-ი და Jenny Ponas-ი (1994).

14. Richard T. Pascale-ი (1990).

15. Richard Foster-ი და Sarah Kaplan-ი (2001).

16. Peter Ducker-მა (1985) შენიშნა, რომ კომპანიები მეტოქეობის პროცესში ხშირად ყურადღებით აკვირდებიან, რას აკეთებენ კონკურენტები.

17. Kim-ი და Mauborgne-ი (1997 — „Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth.“ *Harvard Business Review* 75, January-February, 102-112, 1997 — „Fair Process: Managing in the knowledge Economy.“ *Harvard Business Review* 75, July-August, 65-76, 1997 — „On the Inside Track.“ *Financial Times*, April 7) ამტკიცებენ, რომ კონკურენტებზე სწორებას და მათი დამარცხებისკენ ლტოლვას ბაზრისადმი ინოვაციურ მიდგომამდე კი არა, მიმბაძველობამდე მიყვავართ, რასაც ხშირად ფასით ზენოლა და შემდგომი კომოდიტიზაცია მოჰყვება ხოლმე. ისინი დარწმუნებულები არიან, რომ კომპანიამ სხვაგვარად უნდა იმოქმედოს და კლიენტებისთვის ფასეულობის მკვეთრი ზრდის შეთავაზებით არააქტუალურ-

რი გახადოს კონკურენცია. Gary Hamel-ს (1998) კი მიაჩნია, რომ როგორც ვეტირანი, ასევე ახალბედა კომპანიების წარმატება დამოკიდებულია კონკურენციისგან თავის დაღწევისა და დარგის არსებული მოდელის ახლებურად დანახვის უნარზე. მოგვიანებით (2000) ის ასაბუთებს, რომ წარმატების ფორმულა მეტოქეებთან გამკლავებაში კი არა, კონკურენციისთვის გვერდის ავლაშია.

18. ფასეულობის შექმნა ძალიან ფართო კონცეფციაა, რადგან არანაირი შეზღუდვა არ არსებობს იმასთან დაკავშირებით, როგორ უნდა წარიმართოს ეს პროცესი. მაგალითად, კომპანიამ ფასეულობა უბრალოდ ფასის 2 პროცენტით დაწევით შეიძლება შექმნას. რა თქმა უნდა, ეს შეიძლება ჩაითვალოს ფასეულობის შექმნად, მაგრამ ამას ვერ ვუნოდებთ ფასეულობის ინოვაციას, რომელიც ახალი საბაზრო სივრცის შესაქმნელადაა საჭირო. მართალია, ფასეულობა შეიძლება ძველი საქმიანობის გაუმჯობესებითაც შეიქმნას, მაგრამ ფასეულობის ინოვაციას ვერასოდეს მივიღებთ მუშაობის ძველ მეთოდებზე უარის თქმის, ახალი ნაბიჯების გადადგმის, ან იმავეს, ოღონდაც სრულიად სხვაგვარად, კეთების გარეშე. ჩვენმა კვლევამ ცხადყო, რომ ფასეულობის შექმნის სტრატეგიული ამოცანის მქონე კომპანიები აქცენტს, როგორც წესი, ეტაპობრივ და პერიფერიულ გაუმჯობესებაზე აკეთებენ ხოლმე. რასაკვირველია, ფასეულობის ეტაპობრივი შექმნა ხელს უწყობს გარკვეული ფასეულობის წარმოქმნას, მაგრამ ეს საკმარისი არაა იმისათვის, რომ კომპანიამ რალაცით გამორჩევა და მაღალეფექტიანი მუშაობა შეძლოს.

19. ბაზრის ის პიონერები, რომელთა შეთავაზებაც მომხმარებელმა არ მიიღო იხილეთ Gerard J. Tellis-თან და Peter N. Golder-თან (2002). მათმა ათწლიანმა კვლევამ ცხადყო, რომ ბიზნესში წარმატებას პიონერთა მხოლოდ 10 პროცენტი აღწევს, სხვა ყველა წამოწყება მარცხით მთავრდება.

20. უფრო ადრეული კვლევები, რომლებიც ეჭვქვეშ აყენებს ამ დოგმას, იხილეთ, მაგალითად, Charles W.L. Hill-თან (1988) და R.E. White-თან (1986).

21. დიფერენციასა და მცირე ხარჯებს შორის არჩევანის განხილვა იხ. Porter-თან (1980. 1985). ფასეულობა-დანახარჯის კომპრომისის ილუსტრირებისთვის Porter-ი (1996) პროდუქტიულობის საზღვრის მრუდს იყენებს.

22. ჩვენი კვლევისას გაირკვა, რომ ფასეულობის ინოვაცია უფრო დარგის მთავარი პრობლემის ხელახლა განსაზღვრის ნაყოფია, ვიდრე არსებული პრობლემების გადაწყვეტის.

23. დისკუსია საკითხზე, რა არის, ან რა არ არის სტრატეგია, იხ. Porter-თან (1996). ის ამტკიცებს, რომ მართალია, სტრატეგია კომპანი-

ის მთელ საქმიანობას უნდა მოიცავდეს, მაგრამ ოპერაციული გაუმჯობესება ქვესისტემურ დონეზეც შეიძლება განხორციელდეს.

24. იქვე. შესაბამისად, ქვესისტემურ დონეზე განხორციელებული ინოვაციები სტრატეგიად ვერ ჩაითვლება.

25. სტრუქტურალისტური ხედვის ფუძემდებელია Joe.S. Bain-ი; იხ. Bain-ი (1950, 1959).

26. უცხო წყლებში ცურვა, თუგინდ სრულიად განსხვავებულ კონტექსტებში, ყოველთვის სარისკო საქმედ ითვლებოდა. მაგალითად, Steven P. Schnaars-ი (1994), აღნიშნავს, რომ ბაზარზე პიონერები უფრო ნამგებიან პოზიციაში არიან, ვიდრე მათი იმიტატორები. Chris Zook-ი (2004) კი ამტკიცებს, რომ კომპანიის მოქმედების არეალის შემდგომ გაფართოებას და მთავარი გზიდან გადახვევას დიდი რისკი ახლავს და წარმატების პატარა შანსი აქვს.

27. მაგალითად, Inga S. Baird-ი და Howard Tomas-ი (1990) ამტკიცებენ, რომ ნებისმიერი სტრატეგიული გადაწყვეტილება რისკს შეიცავს.

თავი მეორე

1. ალტერნატივა უბრალოდ შემცველი კი არა, უფრო მეტია. მაგალითად, რესტორანი კინოთეატრის ალტერნატივაა. რესტორანი ცდილობს, მოიზიდოს პოტენციური კლიენტები, რომლებსაც დროის მზიარულად გატარება უნდათ, თუმცა სინამდვილეში ფუნქციით სულაც არაა კინოთეატრის უშუალო კონკურენტი ან შემცველი. არსებობს არაკლიენტთა სამი შრე, რომლებსაც კომპანიამ უნდა მიაქციოს ყურადღება. ალტერნატივებისა და არაკლიენტების შესახებ უფრო დანვრილებითი ინფორმაცია იხ. ამ წიგნის მესამე და მეხუთე თავებში.

2. 2008-დან 2013 წლამდე The Power 100 — The World's Most Powerful Spirits & Wine Brands-ის რეიტინგში (yellow tail)-ს მსოფლიოს ხუთ უძლიერეს ღვინის ბრენდს შორის ეკავა ადგილი. უფრო დანვრილებით იხ. www.drinkspowerbrands.com/. იმავე რეიტინგის მიხედვით, ხსენებულ წლებში (yellow tail)-ი ავსტრალიის ყველაზე ძლიერ ღვინის ბრენდად იყო დასახელებული.

თავი მესამე

1. ხელმისაწვდომია ინტერნეტსივრცეში — იხ. <http://www.fractional-news.com/comparisons/fractional-program-comparison.html>.

2. J. Balmer-ი (2001).

3. Berkshire Hathaway Inc., 2010 წლის ანგარიში.

4. ეს ციფრები დაფიქსირებულია მას შემდეგ, რაც Curves-მა გააუქმა შეერთებულ შტატებში გაცემული მრავალი ფრანშიზი. თა-

ვბრუდამხვევი ექსპანსიის პერიოდში ბევრი ფრანშიზი გაიცა ერთ-მანეთისგან გაუმართლებლად ახლო მდებარეობებში. გარდა ამისა, ბევრი მათგანი, პირველადი გაცემის შემდეგ, თავიდან მიეყიდა ისეთ პირებს, რომელთაც საქმის ეფექტიანად წარმართვისთვის საჭირო უნარ-ჩვევები არ ჰქონდათ.

5. მყიდველთა სხვადასხვა ჯგუფზე ფოკუსირების გზით ლურჯი ოკეანის შექმნის დამატებითი ნიმუშების სანახავად იხ. Kim-ი და Mauborgne-ი (1999c).

6. უნგრულმა კომპანიამ თავისთვის, მუნიციპალიტეტისა და მოქალაქეებისთვის შექმნა მოგებიანი მდგომარეობა. მიუხედავად იმისა, რომ მოგვიანებით ვალუტის კურსის რყევებმა და მთავრობის მიერ შემოღებულმა რეგულაციებმა დიდი ზიანი მიაყენა NABI-ს (რომელიც მოგვიანებით New Flyer-მა იყიდა), მის მიერ შექმნილი ლურჯი ოკეანე კვლავაც აღფრთოვანებას იწვევს.

7. Kris Herbst-ი (2002).

8. იქვე.

თავი მეოთხე

1. სტრატეგიული დაგეგმვის მიმოხილვა იხ. Henry Mintzberg-თან (1994)

2. ნახეთ, როგორი სხვაობა არსებობს ჩვენი გრძნობის ორგანოების გამტარუნარიანობის თვალსაზრისით (ბიტი წამში): გემოვნება (1000 ბიტი/წამი); ყნოსვა (100000); სმენა (100000); შეხება (1000000); მხედველობა (10000000). წყარო: T. Norretranders-ი (1998). ხედვითი კომუნიკაციის ძალის შესახებ დანარჩენი ინფორმაციის გასაცნობად იხ. A.D. Baddely (1990), J. Larkin-ი და H. Simon-ი (1987), P. Lester-ი (2000) და E.R. Tufte-ი (1982).

3. ექსპერიმენტული სწავლების შესახებ დამატებითი ინფორმაცია იხ. L. Borzak-თან (1981) და D.A. Kolb-თან (1983).

4. იხ. მესამე თავი, სადაც ნაჩვენებია, როგორ გამოიყენა ბლუმბერგმა კონკურენტების უკან ჩამოსატოვებლად ლურჯი ოკეანის შექმნის ექვსი გზიდან ერთ-ერთი.

5 არაკლიენტთა თემის განსახილველად იხ. მეხუთე თავი.

6. ექვსი გზის პერსპექტივის დანვრილებით აღწერა იხ. მესამე თავში.

7. იხ. *Korea Economic Daily* (2011).

8. იხ. *Fortune* (2005).

9. იხ. *Korea Economic Daily* (2004).

10. Interbrand, *Best Global Brands 2013* (2014 წლის 1 ივლისის მდგომარეობით).

თავი მეხუთე

1. 2001 წელს Pret A Manger-ს ზრდის პოტენციალმა უბიძგა McDonald's-ს, 50 მილიონ გირვანქა სტერლინგად ეყიდა Pret-ის 33-პროცენტის ნილი. McDonald's-ის მიერ განხორციელებული ინვესტიციის შემდეგ კომპანიამ აგრესიულად დაიწყო საზღვარგარეთ გაფართოება, თუმცა შთამბეჭდავი სტარტის მიუხედავად, მალე დანაკარგები გამოვლინდა, რადგან სწრაფი გაფართოება კომპანიას ხარისხის გაუარესებას აიძულებდა. უცხოური ოპერაციების შეწყვეტისა და საფუძვლებთან დაბრუნების შემდეგ Pret-ი სწრაფად მოეგო გონს და მდგრადად იწყო ზრდა (თუ არ ჩავთვლით რეცესიის პერიოდს, როდესაც ფირმის ზრდა ცოტა ხნით შეჩერდა). ეს მნიშვნელოვანი გაკვეთილია ლურჯი ოკეანის შემქმნელი კომპანიებისთვის. ბაზარზე მომხდარი ფურორისა და ლურჯი ოკეანის შეთავაზებებზე არსებული უზარმაზარი მოთხოვნის მიუხედავად, კომპანიები ფხიზლად უნდა იყვნენ. მთავარია, ლურჯი ოკეანის შეთავაზების გაზრდისას საკუთარი სტანდარტები არ დასწიონ.

2. გარდა ამისა, JCDecaux აეროპორტებისა და სატრანსპორტო რეკლამის უმსხვილესი პროვაიდერია მსოფლიოში. კომპანიას აქვს მილიონზე მეტი სარეკლამო ბილბორდი და ყოველდღიურად 300 მილიონ ადამიანს აწვდის ინფორმაციას. 2013 წელს კომპანიის შემოსავალმა 2.676 მილიარდი ევრო შეადგინა.

3. იხ. Committee on Defense Manufacturing (1996), James Fallows-ი (2002) და John Birkler-ი და სხვ. (2001).

4. Department of Defense (1993).

5. JSF-სთან დაკავშირებული დამატებითი ინფორმაციის მისაღებად იხ. Bill Breen-ი (2002), Fallows-ი (2002), Federation of Atomic Scientists (2001), David H. Freedman-ი (2002), Nova (2003) და United States Air Force (2002).

6. იხ. მაგალითად, Miller-ი (2003) და Gasiorek-Nelson-ი (2003). მილერი, რომელიც იმხანად ამერიკის შეერთებული შტატების სამხედრო ფლოტის ვიცე-ადმირალი იყო, 2003 წელს დაწერილ სტატიაში აღნიშნავს: „Joint Strike Fighter-ის შესყიდვის პროგრამა დაიწყო მთავრობის, ინდუსტრიისა და სამხედროების ნაცოფიერი თანამშრომლობით. ეს პროექტი წარმატებული საქმიანობის სანიმუშო მაგალითია“. Gasiorek-Nelson-ის (2003) სტატიაში ნათქვამია, რომ თავდაცვის მინისტრის მოადგილემ შესყიდვებისა და ტექნოლოგიების დარგში, ედუარდ ოლდრიჯ უმცროსმა, შესყიდვებისა და ლოგისტიკის საკითხებთან დაკავშირებით 2003 წელს გამართულ კონფერენციაზე Joint Strike Fighter-ი „უაღრესად წარმატებულ საერთაშორისო პროგრამად“ დაასახელა.

7. JSF-ის სტრატეგიული სვლის კონცეპტუალური სიძლიერე თავისთავად არ იძლევა წარმატების გარანტიას. აღსრულების პროცესი უამრავ სირთულეს აწყდება: ჯერ ერთი კონცეფციის შექმნიდან მის რეალიზებამდე (2010 წელს) ათი წელი გავიდა და დროის ამ ინტერვალში თითქმის მთლიანად შეიცვალნენ გადამწყვეტილებებზე პასუხისმგებელი უმაღლესი სამხედრო პირები და პენტაგონის ჩინოვნიკები. გარდა ამისა, როგორც წიგნის თავდაპირველ რედაქციაში აღვნიშნეთ, პროგრამა ზედმეტად იყო დამოკიდებული სამხედროთა იერარქიულ კონტროლს მოწყვეტილ გარეშე დაინტერესებულ მხარეებზე, რომლებსაც სრულიად განსხვავებული ინტერესები და ხედვა ჰქონდათ. მეორე თავში განვგარძობთ ამ საკითხზე მსჯელობას და განვიხილავთ, როგორ აგვარებს პროგრამა აღსრულებასთან დაკავშირებულ პრობლემებს შიდა თუ გარეშე დაინტერესებულ მხარეებთან მიმართებით.

თავი მეექვსე

1. Rohlfs-მა (1974) პირველმა განსაზღვრა და იმსჯელა ქსელურ ექსტერნალიებზე (network externalities). ამ საკითხთან დაკავშირებული ბოლო შრომების კვლევა იხ. Kanz-თან და Shapiro-სთან (1994).

2. იხ. Kenneth J. Arrow (1962) და Raul Romer-ი (1990). დიდი მნიშვნელობა არა აქვს იმ ფაქტს, რომ არაკონკურენტულ და აუცილებელ (არაექსკლუზიურ) საქონელზე მსჯელობისას ორივე მათგანი მხოლოდ ტექნოლოგიურ ინოვაციებზე საუბრით შემოიფარგლა, რადგან ამას მოითხოვს ეკონომიკის სფეროში დამკვიდრებული ტრადიცია. როცა ინოვაციის კონცეფცია ფასეულობის ინოვაციად განისაზღვრება (რაც განსაკუთრებით ფირმის მიკროეკონომიკურ დონეზეა აქტუალური), არაკონკურენტულობისა და აუცილებლობის ცნების მნიშვნელობა კიდევ უფრო გაიზრდება. ამის მიზეზი ისაა, რომ ტექნოლოგიურ ინოვაციებს, ხშირ შემთხვევაში, მეტი გამორიცხვის კომპონენტი აქვს, რადგან შედარებით მარტივია მათი პატენტით დაცვა.

3. იხ. Ford Motor Company (1924) და William J. Abemathy და Kenneth Wayne-ი (1974).

თავი მეშვიდე

1. „გარდატეხის მომენტის ლიდერობის“ (Tipping point leadership) ცნების საფუძვლები ეპიდემიოლოგიასა და გარდატეხის მომენტების თეორიაში უნდა ვეძებოთ. ის ეფუძნება მოსაზრებას, რომ ნებისმიერ ორგანიზაციაში ფუნდამენტური ძვრები სწრაფად მაშინ მიმდინარეობს, როცა ადამიანთა კრიტიკული მასის რწმენა და ენერჯია იდეის ხორცშესხმისკენ ეპიდემიურ ლტოლვას წარმოშობს. სოციალურ

ქცევასთან მიმართებით ეს ტერმინი პირველად მორტონ გროდზინს-მა გამოიყენა რასობრივ სეგრეგაციასთან დაკავშირებულ კვლევაში (Morton Grodzins (1957)); მერე კი ხსენებული კონცეფცია მერილენდის უნივერსიტეტის პროფესორმა, ეკონომისტმა თომას შელინგმა (Thomas Schelling (1978)) განავრცო. მოგვიანებით, მალკოლმ გლედუელის (Malcolm Gladwell) წიგნმა *The Tipping Point*-მა (2000) პოპულარული გახადა ეს ტერმინი და საფუძველი ჩაუყარა მის საყოველთაო გამოყენებას. თუმცა აუცილებლად უნდა აღინიშნოს, რომ გარდატეხის მომენტების თეორიის მიმართ ჩვენი მიდგომა საგრძნობლად განსხვავდება გლედუელისეული მიდგომისგან. გლედუელი ყურადღებას ამახვილებს იმ ფაქტორებზე, რომლებიც საზოგადოებაში ეპიდემიურ მოვლენებს იწვევს. ჩვენ კი აქცენტს ვაკეთებთ ლიდერობაზე ორგანიზაციის ტრანსფორმირების კონტექსტში და ვცდილობთ გავიგოთ, როგორ უნდა გადალახოს ხელმძღვანელმა ჩვენი კვლევის მიერ სტრატეგიის რეალიზების უმთავრეს შემადგენელ ნაწილებად იდენტიფიცირებული ოთხი ორგანიზაციული დაბრკოლება. ამგვარად, ის უმთავრესი გამწევი ძალა, რომლებსაც ჩვენ არათანაშეზომილ ზეგავლენის ფაქტორებს ვუწოდებთ და რომლებიც, ჩვენი კვლევის თანახმად, ორგანიზაციის სწრაფად და დიდი ხარჯების გარეშე ტრანსფორმირებისთვისაა აუცილებელი, ძირეულად განსხვავდება გლედუელისეული ექსპერტებისგან, დამაკავშირებლებისა და გამოიდველებისგან.

2. იხ. Joseph Ledoux (1998) და J.S.Morris-ი და სხვ. (1998).

3. იხ. See Baddely (1990) და Kolb-ი (1983).

4. „ჩამსხვრეული ფანჯრის“ თეორიის განხილვა იხ. James Q. Wilson-თან და George L. Kelling-თან (1982)

თავი მერვე

1. Thibault და Walker-ი (1975).

2. უფრო გვიანდელმა მკვლევრებმა, როგორებიც არიან Tom R. Tyler-ი და E. Allan Lind-ი, თვალნათლივ უჩვენეს სამართლიანი პროცესის ძალა სხვადასხვა კულტურასა თუ სოციალურ გარემოში. მათი კვლევებისა და მომიჯნავე თემებზე ჩატარებული სამუშაოების შესახებ ინფორმაცია იხ. E.A. Lind-თან და T.R. Tyler-თან (1988).

3. ნებაყოფლობითი თანამშრომლობის განხილვა იხ. C.O'Reilly-სთან და J.Chatman-თან (1986), D. Katz-თან (1964) და P.M. Blau-სთან (1964).

4. იხ. Kim-ი და Mauborgne-ი (1997 — „Fair Process: Managing in the Knowledge Economy.“ Harvard Business Review 75, July-August, 65-76).

5. იხ. Kim-ი და Mauborgne-ი (1998 — „Procedural Justice, Strategic Decision Making, and the Knowledge Economy.“ Strategic Management Journal, 323-338).

6. იხ. Kim-ი და Mauborgne-ი (1995).

7. იხ. Herzberg-ი (1966).

8. იხ. A. Ciralsky (2013).

9. იხ. გენერალ-ლეიტენანტ კრისტოფერ ბოგდანის შენიშვნები. A. Ciralsky (2013).

10. იხ. გენერალ-ლეიტენანტ კრისტოფერ ბოგდანის მიერ ვაშინგტონში (კოლუმბიის ოლქი) 2013 წლის სექტემბერში საჰაერო და კოსმოსური ტექნოლოგიების გამოფენაზე წარმოთქმული სიტყვა. Air Force Association (2013).

თავი მეცხრე

1. იხ. Kim-ი და Mauborgne-ი (2009)

2. ორგანიზაციის საქმიანობის ტრადიციულ სისტემას სამი სტრატეგიული შეთავაზება შეესაბამება. ფასეულობის, მოგებისა და პიროვნული შეთავაზებები სრულად მოიცავს ორგანიზაციის აქტივობის არსს, რადგან ორგანიზაციის მუშაობის საბოლოო შედეგი მყიდველისთვის ღირებულების მიწოდება, თავისთვის კი შემოსავლის უზრუნველყოფაა, ხოლო ამ საქმიანობისთვის აუცილებელ ფაქტორებს შესაბამისი ხარჯები და თავად დასაქმებული ადამიანები წარმოადგენენ. მარკეტინგის, წარმოების, ადამიანური რესურსებისა თუ სხვა განყოფილებების ვინაობა ფოკუსირებული მუშაობისგან განსხვავებით, კარგმა სტრატეგიამ ორგანიზაციის მთელი საქმიანობა უნდა მოიცავს. მაგალითად, მარკეტინგის განყოფილებამ შეიძლება ფასეულობის შეთავაზებაზე გააკეთოს აქცენტი და ნაკლები ყურადღება მიაქციოს ორ დანარჩენ შეთავაზებას. წარმოების დეპარტამენტმა კი შეიძლება უგულებელყოს მყიდველის საჭიროებები, ან ადამიანები დანახარჯების კატეგორიად განიხილოს. ამიტომაც მოითხოვს ლურჯი ოკეანის მდგრადი სტრატეგია სამი შეთავაზების სრულად ჩამოყალიბებასა და ურთიერთშეთანხმებას.

თავი მეთერთმეტე

1. იხ. Tellis-ი და Golder-ი (2002)

დანართი A

1. „კრეატიული ნგრევის“ განხილვა იხ. Joseph A. Schumpeter-თან (1934, 1975).

2. *New York Times* (1906).

3. *Literary Digest* (1899).

4. Bruce McCalley (2002).

5. William J, Abernathy და Kenneth Wayne-ი (1974).

6. *Antique Automobile Club of America* (2002).
7. Alfred P. Sloan-ი (1965): 150.
8. Mariana Mazzucato და Willi Semmler-ი (1998).
9. Lawrence J. White-ი (1971).
10. *Economist* (1981).
11. Sanghoon Ahn-ი (2002).
12. Walter Adams-ი და James W. Brock-ი (2002) ცხრილი 5.1, დიაგრამა 5-1: 116-117.
13. *National Automobile Dealers Association*-ის მონაცემები (2014 წლის 19 ივნისის მდგომარეობით).
14. Andrew Hargadon-ი (2003): 43.
15. *International Business Machines* (2002).
16. Regis McKenna (1989): 24.
17. *A+ Magazine* (1987): 48-49; *Fortune* (1982).
18. Otto Friedrich-ი (1983).
19. იქვე.
20. IBM-ის კომპიუტერი Apple-ზე ცოტა ძვირი ღირდა (IBM-ი — 1565, Apple-ი კი 1200 დოლარი), მაგრამ Apple-ისგან განსხვავებით, მის კომპლექტაციაში მონიტორიც შედიოდა.
21. *History of Computing Project* (2002 წლის 28 ივნისის მდგომარეობით).
22. *Financial Times* (1999).
23. *Hoovers Online* (2003 წლის 14 მარტის მდგომარეობით).
24. *Digital History* (2004).
25. *Screen Source* (2002).
26. საინტერესოა, რომ 1924 წელს ჩატარდა გამოკითხვა, სადაც მაყურებლებს ეკითხებოდნენ, რა მოსწონდათ ყველაზე მეტად კინოთეატრებში. გამოკითხულთა 28 პროცენტმა ყველაზე მიმზიდველ ასპექტად მუსიკა დაასახელა, 19-მა პროცენტმა — პერსონალის თავაზიანობა, 19-მა პროცენტმა კომფორტული ინტერიერი, 15-მა პროცენტმა კი — მომზიდველი გარემო... და მხოლოდ 10-მა პროცენტმა ახსენა, უშუალოდ, კინო (R. Koszarski 1990). 1922 წელს კი, გამოკითხულ მაყურებელთა 24-მა პროცენტმა განაცხადა, რომ პროგრამაში წარმოდგენილი ფილმის ხარისხი „არანაირად არ ზემოქმედებს“ გაყიდული ბილეთების რაოდენობაზე. მათი აზრით, ყველაზე მთავარი ფილმის თანამდევი პროგრამა იყო (იქვე). იმდროინდელ კინოაფიშებზე მუსიკას იმდენივე ყურადღება ეთმობოდა, რამდენიც კინოსურათს. 1926 წლიდან, ხმოვანი ფილმების შემოსვლის შემდეგ, კინოთეატრებში ცოცხალი მუსიკის (ანუ მუსიკალური ბენდის, ან ორკესტრის თანხლების, და ამასთან დაკავშირებული ხარჯების)

საჭიროება მკვეთრად შემცირდა. ნატიფი დეკორის, მდიდრული ინტერიერისა და მომსახურების (როგორც იყო, მაგალითად, კინოთეატრის მოსამსახურის მიერ მანქანის ავტოფარეხში წაყვანა) მქონე პალას-თეატრები მოგებიან პოზიციაში აღმოჩნდნენ და ათი წლის განმავლობაში იღებდნენ მოგებას ამ ცვლილებებისგან — მანამ, სანამ მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ ამერიკელებმა გარეუბნებში გადასახლება არ დაიწყეს.

დანართი B

1. სამრეწველო ობიექტის ეკონომიკის სტრუქტურალისტური სკოლა სანყის იღებს ჯო ბეინის (Joe S. Bain) „სტრუქტურა-ქცევა-ეფექტიანი საქმიანობის“ პარადიგმიდან. ბეინმა გამოიყენა დარგთაშორისი ემპირიული ჩარჩო და ყურადღებით შეისწავლა, როგორ ზემოქმედებს სტრუქტურა მუშაობის პროდუქტიულობაზე. დამატებითი ინფორმაციის მისაღებად იხ. Bain-ი (1956, 1959).

2. F.M. Scherer-ი კიდევ უფრო განავრცობს Bain-ის ნაშრომს. ის „ქცევას“ შუალედურ ცვლადად იყენებს და მისი მეშვეობით ცდილობს, განსაზღვროს „სტრუქტურასა“ და „ეფექტიან საქმიანობას“ შორის მიზეზშედეგობრივი კავშირი. დამატებითი ინფორმაციის მისაღებად იხ. Scherer-ი (1970).

3. იქვე.

4. იხ. Joseph A. Schumpeter-ი (1975).

5. იქვე.

6. ენდოგენური ზრდისა და ზრდის ახალი თეორიის შემდგომი განხილვა იხ. Paul Romer-თან (1990 — „How Strategy Shapes Structure.“ *Harvard Business Review* 87, September, 72-80, 1994 — „The Origins of Endogenous Growth.“ *Journal of Economic Perspectives* 8, Winter, 3-22) და G.M. Grossman-თან და E. Helpman-თან (1995).

7. კონკურენტული სტრატეგიის უფრო დაწვრილებითი განხილვა იხ. Porter-თან (1980, 1985, 1996)

8. იხ. Kim-ი და Mauborgne-ი (1997 — „Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth.“ *Harvard Business Review* 75, January-February, 102-112, 1999 — „Creating New Market Space.“ *Harvard Business Review* 77, January-February, 83-93., 1999 — „Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy.“ *MIT Sloan Management Review* 40, no. 3, Spring., 2009 — „How Strategy Shapes Structure.“ *Harvard Business Review* 87, September, 72-80).

9. იხ. Joseph A. Schumpeter-ი (1934) და Andrew Hargadon-ი (2003).

10. ამ საკითხის უფრო დაწვრილებით განსახილველად იხ. „წითელი ოკეანის მეათე ხაფანგი“ (მეთერთმეტე თავში).

11. მიუხედავად იმისა, რომ ეს ორი კონცეფცია განსხვავებულია, მათთან დაკავშირებული მეთოდები შეიძლება ურთიერთშემავსებელი იყოს. მაგალითად, ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის რეკონსტრუირების მეშვეობით პრობლემის ხელახლა განსაზღვრის შემდეგ შესაძლებელია პრობლემის გადაჭრის ისეთი მეთოდის გამოყენება, როგორცაა *გამომგონებელთა ამოცანების ამოხსნის თეორია* (რუსულად: ТРИЗ (Теория решения изобретательских задач)). მისით შესაძლებელია ხელახლა განსაზღვრული პრობლემის ინოვაციურად გადაჭრის გზების პოვნა რესურსების მრავალი სავარაუდო კომბინაციის ანალიზის მეშვეობით. მეთოდი შეიქმნა ყოფილ საბჭოთა კავშირში გენრიხ ალტშულერისა და მისი კოლეგების მიერ. სამი მილიონი პატენტის შესწავლის საფუძველზე ТРИЗ-მა შექმნა შაბლონი, რომელიც პრობლემის ინოვაციურად გადანწყვეტის საშუალებას იძლევა.

დანართი C

1. ფასეულობის ინოვაციის საბაზრო დინამიკის უფრო დანერგვით განსახილველად იხ. Kim and Mauborgne (1999 — „Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy.“ MIT Sloan Management Review 40, no. 3, Spring.)

2. შემოსავლის ზრდის შესაძლებლობების განხილვა იხ. Paul Romer (1986) და W.B. Arthur (1996).

სარჩევნი

მიშველეთ! ჩემი ლურჯი ოკეანე წითლდება	7
შესავალი	17
ნაწილი პირველი: ლურჯი ოკეანის სტრატეგია	
ლურჯი ოკეანეების შექმნა	23
ანალიტიკური ინსტრუმენტები და მოდელები	47
ნაწილი მეორე: ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის ჩამოყალიბება	
ბაზრის საზღვრების რეკონსტრუქცია	71
ციფრებზე კი არა, საერთო სურათზე ფოკუსირება	107
არსებული მოთხოვნის საზღვრებს მიღმა გასვლა	131
სწორი სტრატეგიული თანამიმდევრობის დაცვა	147
ნაწილი მესამე: ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის განხორციელება	
ძირითადი ორგანიზაციული დაბრკოლებების გადალახვა	179
ხორცშესხმის პროცესის დანერგვა სტრატეგიაში	205
ფასეულობის, მოგებისა და პიროვნული შეთავაზებების ურთიერთშეჯერება	225
ლურჯი ოკეანის განახლება	239
ერიდეთ წითელი ოკეანის ხაფანგებს	251
ნარკვევი ლურჯი ოკეანის შექმნის ისტორიული მოდელის შესახებ	263
ფასეულობის ინოვაცია	283
ფასეულობის ინოვაციის საბაზრო დინამიკა	287
კომენტარები	291

