ბაზრის სტრატეგიული მართვა

მეთერთმეტე გამოცემა

დევიდ აააკერი
კრისტინ მურმანი

Strategic Market Management

Eleventh Edition

David A. Aaker
Christine Moorman

ბაზრის სტრატეგიული მართვა

№ 8702

მეთერთმეტე გამოცემა

დევიდ ააკერი
კრისტინ მურმენი

ლურჯი ოკეანე

წიგნის ქართულ ენაზე თარგმნა და გამოცემა ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტის ინიციატივით და საქართველოში აშშ-ის საელჩოს წიგნის თარგმნის პროგრამის ფარგლებში განხორციელდა.

ინგლისურიდან თარგმნა
დავით ახალაძემ

სარედაქციო ჯგუფი
ზურაბ აბაშიძე
ქეთევან კაპანაძე
ნანა ბარბაქაძე
სვეტა კვარაცხელია
თამარ ენდელაძე
ნესტან მაღალაშვილი
დათო მოსიაშვილი
თამარ ჯაფარაშვილი

This translation published under license of the original publisher John Wiley & Sons. Inc. All Rights Reserved.

Copyright © 2018, 2014, 2013, 2011 and 2008 John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved

© გამომცემლობა პალიტრა L, 2023
ყველა უფლება დაცულია

მისამართი: თბილისი, იოსებიძის ქ. 49

238-38-71 book@palitra.ge www.palitral.ge

www.blueocean.ge www.facebook.com/lurjiokeane/

ISBN 978-9941-35-788-6

დაიბეჭდა შპს „ფავორიტი სტილში“

ს ა რ ჩ ე ვ ი

თავი პირველი
ბაზრის სტრატეგიული მართვა – შესავალი და მოკლე მიმოხილვა *7*
რა არის ბიზნესის სტრატეგია? 11
ბაზრის სტრატეგიული მართვა 25
მარკეტინგი და მისი როლი სტრატეგიაში 32

ნაწილი პირველი. სტრატეგიული ანალიზი ***37***

თავი მეორე
საგარეო და სამომხმარებლო ანალიზი *39*
საგარეო ანალიზი 39
მომხმარებელთა ანალიზის საზღვრები 45
სეგმენტაცია 46
მომხმარებელთა მოტივაცია 54
დაუკმაყოფილებელი საჭიროებები 60

თავი მესამე
კონკურენტების ანალიზი *74*
კონკურენტთა გამოვლენა – მომხმარებლებზე დაფუძნებული მიდგომები 76
კონკურენტების გამოვლენა – სტრატეგიული ჯგუფები 79
პოტენციური კონკურენტები 83
კონკურენტების ანალიზი – კონკურენტების საფუძვლიანი შესწავლა 84
კონკურენტის ძლიერი და სუსტი მხარეები 92
კონკურენტული უპირატესობების ცხრილი 99
კონკურენტების შესახებ ინფორმაციის მიღება 103

თავი მეოთხე
ბაზრის/ქვებაზრის ანალიზი *110*
ბაზრის/ქვებაზრის ანალიზის საზომები 111
წარმოქმნის სტადიაში მყოფი ქვებაზრები 112
ბაზრის ან ქვებაზრის ამჟამინდელი და პოტენციური ზომა 114
ბაზრისა და ქვებაზრების ზრდა 117
ბაზრისა და ქვებაზრის მომგებიანობის ანალიზი 121
დისტრიბუციის სისტემა 127

ბაზრის ტენდენციები 127
წარმატების საკვანძო ფაქტორები 130
სწრაფად მზარდი ბაზრების თანამდევი რისკები 130
კონკურენტებით გადავსებული ბაზარი 131

თავი მეხუთე
სტრატეგიული და გარემოს ანალიზები 142
გარემოს ანალიზი 144
სტრატეგიული ანალიზი 164
ანალიზიდან სტრატეგიამდე 179

ნაწილი მეორე. სტრატეგიის შექმნა, ადაპტირება და რეალიზება 187

თავი მეექვსე
უპირატესობის შექმნა: ლიდერობა სამომხმარებლო ფასეულობის კუთხით 189
ფასეულობითი შეთავაზებების ნაირსახეობები 190
სამომხმარებლო ფასეულობის კუთხით ლიდერობა 204
სამომხმარებლო ფასეულობის კუთხით ლიდერობის მისაღწევად საჭირო მართვა 211

თავი მეშვიდე
მომხმარებელთან ურთიერთობის აგება და მართვა 225
მომხმარებლის გადაწყვეტილების მარშრუტი 226
მომხმარებლის გამოცდილების მართვა 236
SERVQUAL-ი 246
სამომხმარებლო გამოცდილების გაუმჯობესება 250
გრძელვადიანი ურთიერთობის დამყარება მომხმარებელთან 256

თავი მერვე
ფასეული მომხმარებლების შექმნა 272
ყიდვის ძაბრი 274
მომხმარებლის მუდმივი ფასეულობის მოდელები და სტრატეგიის ეფექტიანობა 284
მომხმარებლები, როგორც ფასეული აქტივი 295

თავი მეცხრე
ბრენდის კაპიტალის შექმნა და მართვა 302
ბრენდის ცნობადობა 303
ბრენდის მიმართ ლოიალურობა 306

ბრენდთან დაკავშირებული ასოციაციები 308
ბრენდის იდენტურობა 318

თავი მეათე
ბრენდთან მტკიცე ურთიერთობის აგებისკენ 332
ბრენდთან ურთიერთქმედების წერტილთა
პრიორიტეტების გააზრება და განსაზღვრა 333
მომხმარებლის მოზიდვის წერტილებზე ფოკუსირება 336
როგორ შევქმნათ ან ვიპოვოთ მომხმარებლის
„მოზიდვის წერტილი“ 340
ფუნქციური უპირატესობების ჩარჩოებს მიღმა 343
„ბრენდის“ ცნების გაფართოება 345

თავი მეთერთმეტე
ბიზნესის ენერგიით ავსება 357
ბრენდისა და მარკეტინგის ენერგიით ავსება 368
ბრენდენერჯაიზერები 372
მოხმარების გაზრდა უკვე არსებულ კლიენტურაში 383

თავი მეთორმეტე
ბიზნესის გაძლიერება 393
რომელი აქტივები და კომპეტენციები შეიძლება
ავამოქმედოთ? 394
შეთავაზების ჩარჩოების გაფართოება 404
ახალი ბაზრები 406
სინერგიის მირაჟი 412

თავი მეცამეტე
ახალი ბიზნესების შექმნა 421
„აუცილებელი საქონლის“ შექმნა, რაც კონკურენტებს
აქტუალურობას უკარგავს 423
ინოვატორის პოზიციის უპირატესობები 429
კატეგორიის აღქმის მართვა 433
ახალი ბიზნესარენების შექმნა 435
იდეებიდან ბაზრამდე 445

თავი მეთოთხმეტე
გლობალური სტრატეგიები 455
სტანდარტიზება თუ პერსონალიზება 463
სტრატეგიული ალიანსები 476
გლობალური მარკეტინგის მენეჯმენტი 481

თავი მეთხუთმეტე
პრიორიტეტების განსაზღვრა ბიზნესისა და ბრენდისათვის *487*
ბიზნესერთეულების პორტფელი 488
გაყიდვა ან ლიკვიდაცია 491
ბიზნესიდან გასვლის გადაწყვეტილების დამაბრკოლებელი ახირებები 496
„წველის" სტრატეგია 499
პრიორიტეტების განსაზღვრა და ბრენდების პორტფელის შემცირება 504

თავი მეთექვსმეტე
ორგანიზაციის პოტენციალის გამოყენება *516*
კლიენტზე ორიენტირებული ორგანიზაციული კულტურები 517
კლიენტზე ორიენტირებული კომპეტენციები 523
კლიენტზე ორიენტირებული ორგანიზაციული სტრუქტურა 526
საზომები და სტიმულები კლიენტზე ორიენტირების უზრუნველსაყოფად 532
ლიდერობა კლიენტზე ორიენტირებაში 535
კლიენტზე ორიენტირებული ტალანტები 538

თავი მეჩვიდმეტე
როგორ უქმნის კომპანიას ფასეულობას მარკეტინგული ღონისძიებები *554*
სამომხმარებლო კაპიტალისა და ბრენდის კაპიტალის ზემოქმედება კომპანიის შემოსავალზე 556
მარკეტინგული აქტივების ზემოქმედება კომპანიის ღირებულებაზე 561
როგორ აფასებენ ბაზრები მარკეტინგულ აქტივებს 571
მარკეტინგის მართვა კომპანიის ღირებულების გაზრდის მიზნით 574

კონკრეტული მაგალითები (ქეისები) *584*
ენერგეტიკული ბატონების ისტორია 584
გარემოზე ზემოქმედების შეფასება 587
ახალი ბიზნესისთვის ახალი ბრენდის შექმნა 588
მეტოქეობა სფეროს გიგანტთან 591
ბრენდის აქტივების გამოყენება 595

თ ა ვ ი პ ი რ ვ ე ლ ი

ბაზრის სტრატეგიული მართვა – შესავალი და მოკლე მიმოხილვა

გეგმები არაფერია, მთავარია დაგეგმვა.
– დუაიტ ეიზენჰაუერი

თუ გაჩერდები, სწორ გზაზე მდგომსაც კი მყისვე გადაგთელავენ.
– უილ როჯერსი

თუ არ იცი, სად მიდიხარ, შეიძლება ნებისმიერ ადგილას ამოყო თავი.
– კეისი სტენგელი

დღეს ყველა ბაზარი წარმოუდგენელი დინამიკით გამოირჩევა. ყველაფერი სწრაფად იცვლება და ეს ცვლილებები მნიშვნელოვნად მოქმედებს ბიზნესის სტრატეგიაზე. დღეისათვის მომგებიანი სტრატეგია ხვალ შეიძლება წარუმატებელი ან სულაც არააქტუალური აღმოჩნდეს. სულ რამდენიმე ათწლეულის წინ ბიზნესის სამყარო საკმაოდ დიდხანს იდგა ხოლმე უძრავად საიმისოდ, რომ სტრატეგიები დიდი მოთმინებითა და მონდომებით დანერგილიყო. კომპანიის საქმიანობის მიმართულებას ყოველწლიური სტრატეგიული გეგმა განსაზღვრავდა. ამჟამად საქმე სულ სხვაგვარადაა. ახალი პროდუქტები, პროდუქტის მოდიფიკაციები, ქვეკატეგორიები, ტექნოლოგიები, აპლიკაციები, საბაზრო ნიშები, სეგმენტები, არხები და სხვანი და სხვანი წარმოუდგენელი სისწრაფით ჩნდება პრაქტიკულად ყველა სფეროში – იქნება ეს სასუსნავისა და სწრაფი კვების ინდუსტრიები, საავტომობილო მრეწველობა თუ ფინანსური მომსახურებისა და პროგრამული უზრუნველყოფის სფეროები. ამ ცვლილებებს ციფრული ტექნოლოგიები, ჩინეთისა და ინდოეთის ეკონომიკური გაძლიერება, ჯანსაღი ცხოვრების წესის დაცვის ტენდენციები, ენერგეტიკული კრიზისები, პოლიტიკური არასტ-

აბილურობა და კიდევ ბევრი სხვა ფაქტორი განაპირობებს. შედეგად, მრავალი ბაზარი არა მხოლოდ მეტად დინამიკური, არამედ უფრო რისკის შემცველი, რთული და ჩახლართული გახდა.

ამგვარი ჩახლართული ბაზრები მნიშვნელოვნად ართულებს სტრატეგიის ჩამოყალიბებასა და განხორციელებას. სტრატეგია გამარჯვების მომტანი უნდა იყოს არა მხოლოდ დღევანდელ ბაზარზე, არამედ ხვალინდელზეც, როდესაც შეიძლება შეიცვალონ როგორც მომხმარებლები, ასევე კონკურენტები და საბაზრო კლიმატიც. ახალი რეალობის პირობებში ზოგი კომპანია ცვლილებებს ახორციელებს, ზოგი კი ამ ცვლილებებს ეგუება. დანარჩენები კი უკვალოდ ქრებიან. როგორ შევიმუშაოთ წარმატებული სტრატეგიები დინამიკურ ბაზრებზე? როგორ გავუსწროთ კონკურენტებს? როგორ შევინარჩუნოთ აქტუალურობა მომხმარებლისთვის?

ამოცანა საკმაოდ რთულია. სტრატეგიის შემქმნელებს ახალი და გაუმჯობესებული მიდგომები, ინსტრუმენტები და კონცეფციები ესაჭიროებათ. კერძოდ, მათ უნდა განავითარონ პროფესიული თვისებები, რომლებიც აუცილებელია მენეჯმენტის ექვსი უმთავრესი ამოცანის შესასრულებლად. ესენია: სტრატეგიული ანალიზი, ინოვაციების შექმნა, რამდენიმე ბიზნესერთეულის მართვა, მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის (SCA) მოპოვება და ზრდის პლატფორმების შემუშავება.

სტრატეგიული ანალიზი. მომხმარებლის, კონკურენტებისა და ბაზარზე გავლენის მქონე ტენდენციების შესახებ ინფორმაციის საჭიროება დღეს წარმოუდგენელად დიდია. მეტიც, ეს ინფორმაცია უნდა იყოს უწყვეტი და არ უნდა ებმოდეს დაგეგმვის ციკლს, რადგან სწორი რეაგირებისთვის აუცილებელია საფრთხეების, შესაძლებლობების, სტრატეგიული გამოწვევებისა თუ შესაძლო სუსტი წერტილების დროული გამოვლენა. სულ უფრო საჭირო ხდება ახალი მიმდინარეობების წინასწარ განჭვრეტა, მათი ზემოქმედების პროგნოზირება და უბრალო მოდური ტენდენციებისგან მათი გარჩევა. ეს კი გულისხმობს, რომ აუცილებელია რესურსების ინვესტირება ინფორმაციის მიღების, მისი გაფილტვრისა და გაანალიზების უნარების გასავითარებლად.

სამომხმარებლო ფასეულობა. სტრატეგიას, რომელიც არ ქმნის სამომხმარებლო ფასეულობას, მომავალი არ აქვს. ფასეულობა მოთხოვნით უნდა სარგებლობდეს მომხმარებელთა გარკვეულ სეგმენტში და, კონკურენტებთან შედარებით, მეტ უპირატესო-

ბას და/ან ნაკლებ ხარჯებს უნდა სთავაზობდეს მყიდველს. მომხმარებლისთვის ამგვარი ფასეულობის შექმნა და უზრუნველყოფა, რომ კომპანიამ დიდი ხნის განმავლობაში მიიღოს მისგან მოგება, სტრატეგიის უმთავრესი ამოცანაა.

ინოვაციები. ბაზრები ვითარდება და კონკურენტებიც სულ უფრო სწრაფად ახერხებენ სამომხმარებლო ფასეულობის იმიტირებას. ამიტომაც კომპანია დროდადრო ახალ-ახალ სამომხმარებლო ფასეულობებს უნდა ქმნიდეს. როგორც მრავალრიცხოვანი კვლევა გვიჩვენებს, დინამიკურ ბაზრებზე წარმატების საწინდარი სწორედ ინოვაციების შექმნის უნარია. მაგრამ ინოვაციებს თან უამრავი პრობლემა ახლავს: არსებობს ინოვაციების ხელშემწყობი გარემოს შექმნის ორგანიზაციული პრობლემა. არსებობს ბრენდების პორტფელის პრობლემა – როცა უნდა დარწმუნდეთ, რომ ინოვაცია მოერგება არსებულ შეთავაზებებს. არანაკლებ მნიშვნელოვანია ინკრემენტული (თანდათანობითი) და ტრანსფორმაციული (გარდამქმნელი) ინოვაციების სწორი თანაფარდობის დაცვის სტრატეგიული პრობლემა – რომ კომპანიამ შემოსავლებიც შეინარჩუნოს და, ამავდროულად, მომავლისთვისაც მოემზადოს. და, რასაკვირველია, არის კიდევ განხორციელების პრობლემაც: ინოვაციებს შეთავაზებებად გარდაქმნა სჭირდება. შეგვიძლია გავიხსენოთ ბევრი წარუმატებელი ფირმა, რომელთა ინოვაციებიც, საბოლოო ჯამში, სხვა კომპანიებმა გაიტანეს ბაზარზე.

რამდენიმე ბიზნესი. დღეს იშვიათად თუ ნახავთ კომპანიას, რამდენიმე დამოუკიდებელი ბიზნესერთეული რომ არ ჰქონდეს. ეს ბიზნესერთეულები პროდუქტის კატეგორიებისა და ქვეკატეგორიების გარდა, შეიძლება გაყიდვის არხებით და ქვეყნებითაც განისაზღვრებოდეს. დეცენტრალიზაცია წარმოადგენს ძალიან დიდი ხნის წინ ჩამოყალიბებულ საორგანიზაციო მოდელს, რომელიც ანგარიშვალდებულებას, პროდუქტისა თუ მომსახურების ღრმა ცოდნას, მომხმარებელთან სიახლოვესა და პრობლემებზე სწრაფ რეაგირებას უზრუნველყოფს. ეს ყველაფერი შესანიშნავია, მაგრამ უკიდურესმა დეცენტრალიზებამ შეიძლება რესურსების არასწორი განაწილება, ზედმეტი ხარჯები, ბიზნესს შორის პოტენციური სინერგიის რეალიზების უუნარობა და გაურკვეველი ბრენდების წარმოქმნა განაპირობოს. მე-16 თავში განვიხილავთ, რა გზით შეიძლება დეცენტრალიზების მოდელის იმგვარად კორექტირება, რომ დინამიკურ ბაზრებზე სტრატეგიის განხორციელებას ხელი არ შეეშალოს.

მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის (sustainable competitive advantages (SCA)) შექმნა. დინამიკური ბაზრებისა და დაქსაქსული ბიზნესერთეულების პირობებში მართლაც მყარი სტრატეგიული უპირატესობების შექმნა რთული ამოცანაა. კონკურენტები ძალიან სწრაფად ახერხებენ მომხმარებლისთვის ღირებული პროდუქტებისა თუ სერვისების კოპირებას. მაშ, როგორ უნდა შევქმნათ *SCA* დინამიკურ ბაზრებზე? მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის შექმნის ერთ-ერთი საწინდარია მომხმარებელთან ურთიერთობის, ბრენდების, მიწოდების არხებისა და მსგავსი აქტივების განვითარება, ან კვალიფიკაციის დახვეწა ციფრული მარკეტინგის ან მარკეტინგული ანალიტიკის სფეროში. წარმატების მეორე საწინდარია ბიზნესის ქვედანაყოფებს შორის ორგანიზაციული სინერგიის დანერგვა, რისი კოპირებაც ნებისმიერი ახალი პროდუქტისა თუ მომსახურების კოპირებაზე ბევრად ძნელია.

ზრდის პლატფორმების შექმნა. ზრდა აუცილებელი პირობაა ნებისმიერი ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობისა და სიჯანსაღისთვის. დინამიკურ გარემოში ორგანიზაციისთვის კრეატიული გაფართოება შესაძლებლობათა გამოყენებისა და ცვალებად პირობებთან ადაპტირების მნიშვნელოვანი ელემენტია. გაფართოება შეიძლება მოხდეს, როგორც ძირითადი ბიზნესების განახლებისა და ზრდის პლატფორმებად გადაქცევის, ასევე ახალი ბიზნესპლატფორმების შექმნის ხარჯზე.

ამ წიგნის მიზანია, დაეხმაროს მენეჯერებს იმ ბიზნესსტრატეგიების განსაზღვრაში, არჩევაში, დანერგვასა და კორექტირებაში, რომლებიც დინამიკურ ბაზრებზე მდგრადი უპირატესობის მოპოვების საშუალებას იძლევა და რომლებიც ხელს უწყობს ბიზნესერთეულებს შორის სინერგიის შექმნასა და პრიორიტეტების განსაზღვრას. ჩვენი ამოცანაა, შემოგთავაზოთ კონცეფციები, მეთოდები, პროცედურები და საუკეთესო პრაქტიკის ნიმუშები, რომლებიც საგრძნობლად გაგიუმჯობესებთ მენეჯმენტის ექვსი უმნიშვნელოვანესი ამოცანის შესასრულებლად საჭირო პროფესიულ უნარებს და, საბოლოო ჯამში, სწორ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებსა და მომგებიან ზრდას მოგიტანთ.

წიგნში განსაკუთრებული ყურადღება მომხმარებელს ექცევა, რადგან დინამიკური ბაზრის პირობებში მომხმარებელზე ორიენტირებას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს კომპანიის წარმატებისათვის. კომპანიის სტრატეგიაზე აუცილებლად უნდა ახდენდეს გავლენას მომხმარებელთა არსებული, ჩასახვის პროცესში მყოფი და

ფარული მოტივები. აქედან გამომდინარე, ნებისმიერ სტრატეგიას უნდა ჰქონდეს ფასეულობითი შეთავაზება (value proposition), რომელიც მნიშვნელოვანი და აქტუალური იქნება მომხმარებლისთვის.

ეს თავი საკვანძო ცნების – ბიზნესის სტრატეგიის განხილვით იწყება. ჩვენი მიზანია ფორმა და სიცხადე შევძინოთ ტერმინს, რომელიც ხშირად იხმარება, მაგრამ იშვიათად განისაზღვრება. შემდეგ მოდის მთელი წიგნის მიმოხილვა – მოკლედ გაგაცნობთ იმ თემებს, კონცეფციებსა და ინსტრუმენტებს, რომლებზეც ვრცლად ქვემოთ ვისაუბრებთ. დაბოლოს, განვიხილავთ მარკეტინგის როლს ბიზნესის სტრატეგიაში. დღეს არსებული ახალი ტენდენციის მიხედვით, მარკეტინგი სულ უფრო მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს სტრატეგიის სათამაშო დაფასთან, მარკეტინგის დირექტორები (chief marketing officer (CMO)) კი სულ უფრო მეტად არიან პასუხისმგებლები ზრდის ინიციატივის შექმნაზე.

რა არის ბიზნესის სტრატეგია?

სანამ საიმედო ბიზნესსტრატეგიის შექმნის პროცესს განვიხილავდეთ, კარგი იქნებოდა, პასუხი გაგვეცა ორ კითხვაზე: რა არის ბიზნესი? და რა არის ბიზნესსტრატეგია? ამ ორი ცნების დაზუსტება აუცილებელი ეტაპია მომგებიანი, ადაპტირებისუნარიანი სტრატეგიის შექმნის პროცესში.

ბიზნესი

ბიზნესი წარმოადგენს ორგანიზაციულ ერთეულს განსაზღვრული სტრატეგიითა და მენეჯერით, რომელიც პასუხისმგებელია გაყიდვებსა და მოგებაზე. ეს ორგანიზაციული ერთეული შეიძლება დაყოფილი იყოს ისეთი პარამეტრების მიხედვით, როგორებიცაა: საპროდუქტო ხაზი, ქვეყანა, არხები, ან სეგმენტები. ამგვარად, ორგანიზაციას შეიძლება ჰქონდეს, როგორც ვერტიკალურად, ასევე ჰორიზონტალურად ურთიერთდაკავშირებული მრავალი ბიზნესერთეული.

იმის განსაზღვრა, რა რაოდენობის ბიზნესერთეულით ჯობია მუშაობა, მოითხოვს კომპრომისებს, როგორც ორგანიზაციული, ასევე სტრატეგიული კუთხით [ბიზნესერთეულების რაოდენობის განსაზღვრისას კომპანიები ორგანიზაციული და სტრატეგიული არჩევნის წინაშე დგებიან]. ერთი მხრივ, ბევრი ქვედანაყოფის ქონა შეიძლება მომგებიანი იყოს, რადგან ასეთ დროს თითოეული ბიზნესი უფრო ახლოსაა ბაზართან და, პოტენციურად, უფრო ადვილად შეუძლია ოპტიმალური სტრატეგიის შემუშავება. ერ-

თი სიტყვით, ცალკეული ქვეყნისთვის, რეგიონისთვის ან მსხვილი სეგმენტისთვის საგანგებოდ შექმნილ სტრატეგიას შეიძლება გარკვეული უპირატესობები ჰქონდეს. მეორე მხრივ, ქვედანაყოფების სიჭარბემ შეიძლება პროგრამების ეფექტიანობის კლება, მასშტაბზე ეკონომიის არარსებობა და საუკეთესო მენეჯერთა სტრატეგიული უნარების არანაყოფიერად გამოყენება გამოიწვიოს. სწორედ ეს ფაქტორები ქმნის ბიზნესერთეულების მსხვილ სტრუქტურებში გაერთიანების საჭიროებას.

ბიზნესერთეულები შეიძლება გაერთიანდეს, როგორც კრიტიკული მასის შესაქმნელად, ან ბაზრებსა თუ სტრატეგიებში მსგავსებების მოსაძებნად, ასევე სინერგიის ეფექტის მისაღებადაც. ბიზნესები, რომლებსაც მსგავსი საბაზრო პირობები და ბიზნესსტრატეგიები აქვთ, საერთო ცოდნის გამოყენების მიზნით უნდა გაერთიანდნენ. გაერთიანების მეორე საფუძველი ბიზნესერთეულებს შორის სინერგიის წახალისებაა – როცა კომბინაცია უფრო დიდი ალბათობით შეამცირებს ხარჯების ან ინვესტიციების მოცულობას, ან შექმნის უკეთეს ფასეულობით შეთავაზებას.

ერთ დროს კომპანიები ბიზნესსტრატეგიებს პროდუქტების, ქვეყნებისა თუ სეგმენტების მიხედვით დაყოფილი დეცენტრალიზებული ბიზნესერთეულებისთვის ქმნიდნენ. შემდეგ ამ სტრატეგიების გაერთიანების საფუძველზე კომპანიის ერთიანი სტრატეგია ყალიბდებოდა. ის დრო წარსულს ჩაჰბარდა. დღეს, ყველაფერთან ერთად, აუცილებელია კომპანიის სტრატეგია, რომელიც გამოავლენს მაკროტენდენციებს, განსაზღვრავს ამ ტენდენციებზე რეაგირების გზებს, გაანაწილებს ბიზნესერთეულებს შორის რესურსებს და ამოიცნობს სინერგიის პოტენციალს. ერთი სიტყვით, კომპანია Ford-ს უნდა ჰქონდეს საერთო სტრატეგია, რომელიც გაანაწილებს რესურსებს როგორც სპორტული ყველგანმავალი ავტომობილების (SUV) მთელი ჯგუფისთვის, აგრეთვე კონკრეტულად Ford Explorer-ისთვისაც, რომელიც SUV კატეგორიის ძირითად ბრენდს წარმოადგენს.

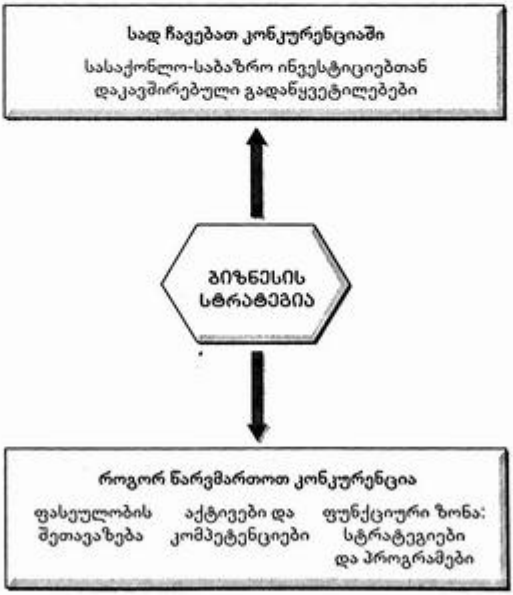
ბიზნესის სტრატეგია

ეფექტიანი ბიზნესსტრატეგია ოთხი ელემენტისგან შედგება. ესენია: სასაქონლო-საბაზრო ინვესტირების სტრატეგია; სამომხმარებლო ფასეულობის (ან მომხმარებლისთვის ფასეულობის) შეთავაზება; აქტივები და კომპეტენციები; და ფუნქციური სტრატეგიები და პროგრამები. ეს ელემენტები მოცემულია 1.1 დიაგრამაზე. ეფექტიანი მუშაობისთვის ოთხივე ეს კომპონენტი სამომხმარე-

ბლო ფასეულობას უნდა ეფუძნებოდეს. სწორედ ეს კონცეფცია განსაზღვრავს, სად და როგორ წარმართოთ კონკურენცია გამარჯვების მისაღწევად

სამომხმარებლო ფასეულობის საფუძველი

კომპანიის ნებისმიერი სტრატეგიის უმთავრეს საფუძველს მომხმარებლისთვის ფასეულობის შეთავაზება წარმოადგენს. ფასეულობის შეთავაზების გარეშე – მნიშვნელობა არ აქვს, ვის და როგორ გაუწევ კონკურენციას – ნებისმიერი ნაბიჯი წარუმატებელი იქნება. სამწუხაროდ, „ფასეულობა" ყველაზე უფრო ხშირად და არასწორად გამოყენებული ტერმინია ბიზნესის სამყაროში. მაგალითად, ტერმინი „ფასეულობა" ხშირად დაბალი ფასის (ან ფასდაკლებული პაკეტის (bundled price)) აღსანიშნავად გამოიყენება. დაბალი ფასის მქონე პროდუქტები მომხმარებელს შეიძლება შესანიშნავ ფასეულობებს სთავაზობდეს, მაგრამ სამომხმარებლო ფასეულობის დაბალ ფასთან გათანაბრება უკანა პლანზე სწევს იმ ფუნდამენტურ როლს, რომელსაც ფასეულობა ბაზრების ფუნქციონირებასა და კონკურენციის წესების ფორმირებაში თამაშობს.



დიაგრამა 1.1 ბიზნესის სტრატეგია

საბოლოო ჯამში, სამომხმარებლო ფასეულობა ესაა სხვაობა სარგებლებსა (რომელთაც, მომხმარებლის აზრით, შეთავაზება იძლევა) და ამ სარგებელთა მოსალოდნელ საფასურს შორის – შეთავაზების თანამდევი რისკების გათვალისწინებით. სამომხმარებლო ფასეულობა შეგიძლიათ შემდეგნაირად შეაფასოთ: სამომხმარებლო ფასეულობა = [1 – სავარაუდო რისკი] x [სავარაუდო სარგებელი – სავარაუდო ხარჯები]. რაც უფრო დიდია სავარაუდო სარგებლები, და/ან მცირეა სავარაუდო საერთო ხარჯები და/ან პროდუქტთან დაკავშირებული რისკები, მით უფრო მაღალია სამომხმარებლო ფასეულობა და იმის ალბათობა, რომ მომხმარებელი ამ პროდუქტზე გააკეთებს არჩევანს. ახლა დეტალურად განვიხილოთ თითოეული კომპონენტი.

თეოდორ ლევიტმა ერთხელ ასეთი რამ თქვა: „ადამიანებს არ უნდათ მეოთხედდუიმიანი ბურღის ყიდვა. მათ მეოთხედდუიმიანი ნახვრეტი უნდათ". სავარაუდო სარგებელი ესაა შედეგები, რომელსაც მომხმარებელი პროდუქტს, სერვისს ან კომპანიასთან ურთიერთობას უკავშირებს. რა სარგებელს ელიან ადამიანები ასლის გადამღები მანქანისგან? ესაა – შეუფერხებელი მუშაობა, სისწრაფე და ბეჭდვის ხარისხი. მაგრამ ამასთან ერთად, მომხმარებლის არჩევანს კლიენტთა მომსახურების ხარისხი და ოპერატიულობაც განაპირობებს. რას ელიან ადამიანები ვიდეოთამაშისგან? რას და გასართობს, აზარტსა და რეალობისგან თავის დაღწევას.

სავარაუდო ხარჯებსაც რამდენიმე შემადგენელი აქვს. პროდუქტის საფასური ყველაზე აშკარა ხარჯია. მაგრამ საქონლის ძებნის, შეძენისა და უტილიზაციის პროცესში მომხმარებლის მიერ გაწეული ხარჯების სპექტრი პროდუქტის სიცოცხლის სრული ციკლის ღირებულებას მოიცავს. მაგალითად, პერსონალური კომპიუტერების ბაზარზე სიცოცხლის ციკლის საერთო ღირებულება მოიცავს შეძენის ხარჯებს (რომლებიც გადახდილი საფასურის გარდა, შედგება ძებნის, შეკვეთის, გადაგზავნის, მიღებისა და ინსტალაციის ხარჯებისგან), საექსპლუატაციო ხარჯებისგან (უპირველეს ყოვლისა, ელექტროენერგიის მოხმარება), ახალი სისტემის სწავლის ფსიქოლოგიური ხარჯებისგან და მომსახურებისა და უტილიზაციის ხარჯებისგან (მათ შორის, პროგრამული უზრუნველყოფის განახლების, ტექნიკური დახმარებისა და რემონტის საფასურები). გარდა ამისა, მომხმარებლის არჩევანზე გავლენას ახდენს პროდუქტთან დაკავშირებულ რისკებსა და ამ პროდუქტის გამყიდველ კომპანიებს შორის არსებული განსხვავე-

ბებიც. რისკის დონე დამოკიდებულია იმაზე, რა პასუხებს მიიღებს მომხმარებელი ისეთ კითხვებზე, როგორებიცაა, ვთქვათ, „შემიძლია, ვენდო მომწოდებლის დაპირებებს? იმუშავებს შეთავაზება ისე, როგორი მოლოდინიც მაქვს? მოემსახურება მომწოდებელი პროდუქტს მომავალში?". დადებით რეკომენდაციებს მოკლებული, შეზღუდული ნამსახურეობის ნუსხისა და უცნობი სავაჭრო მარკის მქონე პატარა და ახალგამომცხვარი კომპანიები ყოველთვის წამგებიან მდგომარეობაში არიან, რადგან მოსალოდნელი რისკები ნებისმიერ მოსალოდნელ უპირატესობას აბათილებს.

სამომხმარებლო ფასეულობის შექმნისას კომპანიების ხელმძღვანელები აუცილებლად უნდა მოერიდონ ამ უაღრესად გავრცელებულ სტრატეგიულ მახეებს:

- ჯერ ერთი, ატრიბუტებით სარგებელს ვერ შეცვლი. ატრიბუტები ესაა პროდუქტის ან მომსახურების მახასიათებლები, რომელსაც კომპანია მომხმარებელს სთავაზობს – ეს უბრალოდ მეოთხედდუიმიანი ბურღია და სხვა არაფერი. სარგებელი კი ისაა, რასაც მომხმარებელი იღებს – ანუ მეოთხედდუიმიანი ნახვრეტი და ყველა ის საჭიროება, რასაც ეს ნახვრეტი აკმაყოფილებს. მიუხედავად იმისა, რომ მენეჯერები, თითქოსდა, იზიარებენ ლევიტის აზრს, მათი უმეტესობა მაინც განაგრძობს მის იგნორირებას. მომხმარებლის საჭიროებების დაკმაყოფილებაზე ფოკუსირების ნაცვლად, ისინი თავიანთ ბაზრებს პროდუქტის ატრიბუტების (ვთქვათ, ელექტრობურღის სახეობა, სიმძლავრე, ფასი და ა.შ.), ან მომხმარებელთა დემოგრაფიული მახასიათებლების მიხედვით ყოფენ.
- მეორე – სხვადასხვა ბაზარზე მომხმარებლებს სხვადასხვაგვარი დამოკიდებულება აქვთ ხარჯებისა და სარგებელთა მიმართ. ვიდეოთამაშების მყიდველთა ზოგი სეგმენტი ითხოვს მაღალტექნოლოგიურ მახასიათებლებს, რომლებიც თამაშებს უფრო რეალისტურს ან ფუტურისტულს ხდის (მაგალითად Rise of Tomb Raider-ი, Grand Theft Auto, ან Metro: Last Light-ი), ზოგს კი პერსონაჟებისა და შთაბეჭდილებების პერსონალიზება უნდა (როგორც, ვთქვათ, World of Warcraft-სა Minecraft-ში). ხარჯების ბუნება სამომხმარებლო სეგმენტსა და კონკრეტულ შეთავაზებაზეა დამოკიდებული. ყიდვის გადაწყვეტილების მიღებისას მომხმარებელთა უმეტესობა ყველა ხარჯს როდი ითვალ-

ისწინებს. მეტიც, შორეულ მომავალში გასაწევი ხარჯების შეფასებისას მომხმარებელი (შეგნებულად თუ გაუაზრებლად) იმდენად მაღალ დისკონტის განაკვეთს იყენებს, რომ ისინი, პრაქტიკულად, ნულს უახლოვდება.

- და მესამე – სამომხმარებლო ფასეულობა ცვალებადია. დროის განსაზღვრულ მონაკვეთში მყიდველმა დანამდვილებით იცის, რა უნდა და რას ანიჭებს უპირატესობას. მაგრამ იმის გამო, რომ მომხმარებლის გამოცდილება იზრდება, კონკურენტები კი გამუდმებით ცვლიან პრიორიტეტებს, სამომხმარებლო ფასეულობა თანდათან ვითარდება.

სასაქონლო-საბაზრო საინვესტიციო სტრატეგია: სად უნდა ჩავებათ კონკურენციაში

ბიზნესის საზღვრები და ამ საზღვრებში არსებული დინამიკა სტრატეგიის უმნიშვნელოვანეს ასპექტს წარმოადგენს. რომელმა სექტორმა უნდა მიიღოს ინვესტიციები და რომელს უნდა დაუთმოს ხელმძღვანელობამ ყურადღება? რომელ სექტორს უნდა მივცეთ, ან არ მივცეთ რესურსები? სტრატეგიული თვალსაზრისით, რესურსების განაწილების საკითხს მცირე ორგანიზაციისთვისაც კი, საკვანძო მნიშვნელობა აქვს.

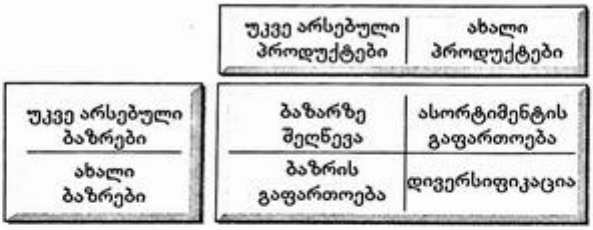
ბიზნესის საზღვრები განისაზღვრება პროდუქტებით, რომლებსაც ის სთავაზობს და არ სთავაზობს, ბაზრებით, რომელთა მომსახურებასაც ის ესწრაფვის და ესწრაფვის კონკურენტებით, რომლებთანაც ის მეტოქეობს და რომლებსაც გაურბის და, აგრეთვე, ვერტიკალური ინტეგრაციის დონით. ზოგჯერ ბიზნესის საზღვრების შესახებ ყველაზე მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება ეხება საკითხს, რომელ პროდუქტსა თუ სეგმენტს უნდა მოერიდოს კომპანია. თანმიმდევრულად ხორცშესხმის შემთხვევაში, ამ გადაწყვეტილებამ შეიძლება სხვა სფეროებში კონკურირებისთვის აუცილებელი რესურსები დაზოგოს. მენეჯმენტის გურუ პიტერ დრაკერი მოუწოდებდა მენეჯერებს, დაეზუსტებინათ „რა არის ჩვენი ბიზნესი და როგორი უნდა იყოს ის? რა არ არის ჩვენი ბიზნესი და როგორი არ უნდა იყოს ის? საკითხის ასე დასმამ შეიძლება მტკივნეული არჩევნის წინაშე დაგვაყენოს: გაგვაყიდვინოს ან დაგვახურვინოს ბიზნესი, ანდა უარი გვათქმევინოს, ერთი შეხედვით, მიმზიდველ შესაძლებლობაზე. მე-15 თავში განვიხილავთ დეზინვესტირების შესახებ გადაწყვეტილებებს – რატომაა ამ გად-

აწყვეტილებების მიღება ძნელი და რა ადვილად შეიძლება ავყვეთ მისთვის თავის არიდების ცდუნებას.

ბიზნესის საზღვრების მკაფიოდ გამიჯვნის უპირატესობები მრავალმა ორგანიზაციამ გვიჩვენა. კომპანია Williams-Sonoma სახლისა და სამზარეულოსთვის განკუთვნილ საქონელს გვთავაზობს. ლუ გერსტნერის ხელმძღვანელობით, კომპანია IBM-მა სტრუქტურა შეიცვალა – ნაწილობრივ გაზარდა სერვისის კომპონენტი, ბოლო დროს კი გააფართოვა პროგრამული უზრუნველყოფისა და მონაცემთა ანალიტიკის მიმართულებები. P&G ორიენტირებულია არასასურსათო სამომხმარებლო საქონლის ფართო სპექტრზე, და ძირითად აქცენტს აკეთებს ისეთ მოქმედ თუ პოტენციურ მილიარდიან ბრენდებზე, როგორებიცაა Tide-ი/Arial-ი, Always-ი/Whisper-ი, Crest-ი, Iams-ი, Pampers-ი, Charmin-ი, Bounty, Pantene-ი, Downy/Lenor-ი და Gillette-ი. Walmart-სა და Amazon-ს ძალიან ფართო საზღვრები აქვთ, რაც ქმნის, როგორც მასშტაბზე ეკონომიის, ასევე „ერთი ფანჯრის" (ანუ უნივერსალური მაღაზიის (one-stop shopping)) ფასეულობით შეთავაზებას.

ბიზნესის საზღვრებზე უფრო მნიშვნელოვანი საზღვრების დინამიკაა. რა სასაქონლო ბაზრებს აითვისებს ან დატოვებს ბიზნესი უახლოეს წლებში? როგორც 1.2 დიაგრამიდან ჩანს, ზრდა შეიძლება განხორციელდეს არსებული პროდუქტების ახალ ბაზარზე გატანის (ბაზრის გაფართოება), ახალი პროდუქტების არსებულ ბაზარზე გატანის (ასორტიმენტის გაფართოება), ან ახალ სასაქონლო ბაზარზე გასვლის (დივერსიფიკაცია) ხარჯზე. პროდუქტებისა და ბაზრების შემადგენლობის გაფართოებამ ან ცვლამ შეიძლება ხელი შეუწყოს ორგანიზაციას ზრდასა და სიცოცხლისუნარიანობის განმტკიცებაში. ეს შეიძლება იქცეს მძლავრ ბერკეტად, რომელიც შესაძლებლობების მეყსეულად გამოყენების ხარჯზე, ორგანიზაციას ცვალებად ბაზარზე წარმატებით მოღვაწეობის საშუალებას მისცემს. ჯეფ იმელტის ხელმძღვანელობის პირველ ხუთ წელიწადში კომპანია GE-მ მკვეთრად შეიცვალა მიმართულება და ხასიათი – ინვესტირება მოახდინა ჯანდაცვის, ენერგეტიკის, წყლის გასუფთავების, იპოთეკური დაკრედიტებისა და გართობის (იყიდა Universal-ი) სფეროებში და, სანაცვლოდ, დატოვა სადაზღვევო ინდუსტრია, სამრეწველო ალმასების ბაზარი, შეწყვიტა ბიზნესის ინდოეთში აუტსორსინგი და დახურა ძრავების მწარმოებელი ქვედანაყოფი. გარდა ამისა, შეერთებული შტატების ფარგლებს გარეთ კომპანიის შემოსავლის წილი 40-დან 50 პროცენტამდე გაიზარდა.

საჯარო საბიბლიოთეკო ცენტრების პრეზიდენტის ბიბლიოთეკა ეროვნული სახელმწიფოებრივი უნივერსიტეტის
ბიბლიოთეკა
№



დიაგრამა 1.2 სასაქონლო-საბაზრო ზრდის მიმართულება

თუმცა საქმიანობის სფეროს გაფართოება ყოველთვის გარკვეულ რისკებს უკავშირდება: შეიძლება ფირმის შეთავაზება განსაკუთრებული არ აღმოჩნდეს, შეიძლება წარმოიშვას საწარმოო პრობლემები, ან კომპანიის ბრენდები არასაკმარისად ეფექტიანი აღმოჩნდეს გაფართოებისთვის ხელის შესაწყობად. წარმოებისა და დისტრიბუციის მეთოდიკაში მსგავსების მიუხედავად, კომპანია Bausch & Lomb-ის მცდელობა, თვალის მოვლის საშუალებებთან ერთად პირის ღრუს მოვლის საშუალებებიც ეწარმოებინა, პროდუქტისა და ბრენდის კრახით დასრულდა. მარცხით დაასრულა რობოტების წარმოების დაწყების მცდელობა საწარმოო მონყობილობის გამომშვებმა კომპანიამაც, რადგან ვერ შეძლო აუცილებელი ტექნოლოგიის შექმნა, ან შესყიდვა. გარდა ამისა, ამ დროს შეიძლება ყურადღება და რესურსები მოაკლდეს ძირითად ბიზნესს, რაც მის დასუსტებას გამოიწვევს.

კომპანიის საქმიანობის სამომავლო მიმართულებას საინვესტიციო მოდელი განსაზღვრავს. მართალია ყოველ კონკრეტულ შემთხვევას საკუთარი თავისებურებები და ნიუანსები აქვს, მაგრამ მაინც სასარგებლო იქნება, თუკი თითოეული პროდუქტი-ბაზრის საინვესტიციო ალტერნატივებს შემდეგნაირად განვიხილავთ:

- ინვესტირება ზრდის ხელშესაწყობად (ან სასაქონლო ბაზარზე გასვლა);
- ინვესტირება უკვე არსებული პოზიციის შესანარჩუნებლად;
- ინვესტირების მინიმიზება და ბიზნესის „წველა";
- ბიზნესების ლიკვიდაციის ან გაყიდვის გზით რაც შეიძლება მეტი აქტივის დაბრუნება.

მომხმარებლისთვის ფასეულობის შეთავაზება და პირველობა სამომხმარებლო ფასეულობის მიწოდებაში

მომხმარებლისთვის ფასეულობის შეთავაზება წარმოადგენს მკაფიო განაცხადს, რომ ბიზნესი მომხმარებელს განსაკუთრებული ფასეულობის წყაროს სთავაზობს. წარმატების მისაღწევად, არჩეულმა მიზნობრივმა ბაზარმა ეს ფასეულობა აქტუალურად და მნიშვნელოვნად უნდა მიიჩნიოს. გარდა ამისა, ფასეულობა კომპანიის სტრატეგიის ყველა ასპექტითაც უნდა იყოს გამყარებული. მაგალითად, როცა ჯესიკა ალბას Honest Company მომხმარებლებს სხეულისა და სახის მოვლის „ეფექტიან, ნამდვილად უსაფრთხო და ეკოლოგიურად სუფთა“ საშუალებებს სთავაზობდა, ეს სტატუსი მისი პროდუქციის ყველა ინგრედიენტში უნდა ასახულიყო – არადა, სწორედ ამასთან დაკავშირებული ეჭვები ედო საფუძვლად სულ ცოტა ხნის წინ კომპანიის წინააღმდეგ სასამართლოში შეტანილ სარჩელებს. ნდობის მოსაპოვებლად, კომპანია რეპუტაციას უნდა იმტკიცებდეს კომუნიკაციისა და ურთიერთქმედების ყველა საშუალებით – დიდი მნიშვნელობა აქვს პროდუქტის გაყიდვის ადგილს, გამყიდველთა შტატის გამჭვირვალობასა და ონლაინურთიერთქმედებას. წარმატებული სტრატეგიისთვის ხელის შესაწყობად, ფასეულობითი შეთავაზება ხანგრძლივი დროის განმავლობაში უნდა იყოს მდგრადი, და უნდა განსხვავდებოდეს კონკურენტთა შეთავაზებებისგან.

Home Depot და Lowe's-ი, სარემონტო აღჭურვილობისა და მასალების ეს ორი საცალო ქსელი, მომხმარებელს სრულიად განსხვავებულ ფასეულობებს სთავაზობს. Home Depot-ს აქვს ხელოსნებისა და სახლის მესაკუთრეთათვის განკუთვნილი, ასკეტურად გაფორმებული ფუნქციური მაღაზიები, რომლებიც დაბალი ფასებითა და ელემენტარული პრაქტიკულობით გამოირჩევა. Lowe's-ის სტრატეგია კი 1994 წლიდან მიმზიდველ იერსახეზე, ქალებისთვის კომფორტული გარემოს შექმნაზე არის ფოკუსირებული. ამიტომაცაა, რომ მათი მაღაზიები ყოველთვის კარგად განათებული, აჭრელებული და გაკრიალებულია; მათთან იატაკი მუდამ ბზინავს, პერსონალი კი დაუზარელი და კეთილგანწყობილია. Lowe's-ის სტრატეგიამ გაამართლა; Home Depot კი, რომელსაც ხარჯების შემცირების გამო, მომსახურებასთან დაკავშირებული სერიოზული სირთულეები აქვს, გამალებით ცდილობს თავისი ფასეულობითი შეთავაზების კორექტირებას.

თუმცა სამომხმარებლო ფასეულობის ქონა არის მინიმალურ მოთხოვნა, რომლის დაკმაყოფილებაც აუცილებელია კონკურენ-

ციაში გასამარჯვებლად. განსაკუთრებით წარმატებული კომპანიები ყველანაირად ცდილობენ, პირველები იყვნენ მათ ხელთ არსებული სამომხმარებლო ფასეულობების რაოდენობითაც. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ ისინი შეუდარებლები არიან ერთი ტიპის ფასეულობის მიწოდებაში და, სულ მცირე, საბაზისო დონეს აკმაყოფილებენ სხვა ფასეულობების თვალსაზრისით. მაგალითად, IKEA მეტოქეებს დაბალი ფასებით უწევს კონკურენციას, მაგრამ სისადავით გამორჩეული მისი საქონელი მშვენივრად აკმაყოფილებს პრაქტიკულობისა და ხარისხის საბაზისო სტანდარტებს; მათი მაღაზიები კი, უბრალოების მიუხედავად, სუფთა, კარგად განათებული და გემოვნებით გაფორმებულია. სამომხმარებლო ფასეულობათა ლიდერი მიმწოდებლები მტკიცედ წყვეტენ, რა ტიპის ფასეულობებით და როგორ მომხმარებელზე უნდა გააკეთონ ბაზარზე ორიენტირება.

აქტივები და კომპეტენციები

კომპანიის სტრატეგიის საფუძველში ჩადებული სტრატეგიული აქტივები და კომპეტენციები წარმოადგენს უმნიშვნელოვანეს რესურსებს, რომლებიც ფირმას მდგრად კონკურენტულ უპირატესობას (sustainable competitive advantage (SCA)) უქმნის. რესურსების თეორიის თანახმად, რესურსები იმიტომ ქმნის კონკურენტულ უპირატესობას, რომ ისინი შეიძლება სამომხმარებლო ფასეულობების წყაროდ გარდაიქმნას. ისინი იშვიათია; მათი იმიტირება ადვილი არაა; მათი წესიერი შემცვლელი არ არსებობს; სწორედ ამის გამოა, რომ კონკურენტები, ანალოგიურ ფასეულობას ვერ ქმნიან; ფირმას შეუძლია, ისინი თავის ინტერესებს მოახმაროს.[1]

სტრატეგიული აქტივი წარმოადგენს რესურსს, რომელსაც ფლობს ან აკონტროლებს ფირმა და რომელიც შეიძლება გამოყენებულ იქნეს კომპანიის სტრატეგიის შემოუშავების ან რეალიზების პროცესში. აქტივები მოიცავს ისეთ ძირითად რესურსებს, როგორებიცაა ფინანსური აქტივები, ადამიანური აქტივები (ხელმძღვანელები და თანამშრომლები), მატერიალური აქტივები (ქარხანა და დანადგარები), იურიდიული აქტივები (პატენტები და სავაჭრო ნიშნები) და მარკეტინგული აქტივები (ბრენდის ურყევი რეპუტაცია, მომხმარებელთან ურთიერთობა და ბაზრის ღრმა ცოდნა).

[1] A. G. Lafley, "What Only the CEO Can Do," Harvard Business Review, May 2009, p. 58

კომპეტენციები საშუალებას გვაძლევს, აქტივები ფირმის სტრატეგიისთვის მნიშვნელოვანი საქმიანობის საწარმოებლად გამოვიყენოთ. ისინი ამ ამოცანას თავს ართმევენ ორგანიზაციული პროცესების საშუალებით, რომლებიც მოქმედების ერთგვარ რეცეპტს წარმოადგენს. საჭირო აქტივების გარეშე ეს პროცესები არაფერზე მოახდენს ზეგავლენას. ამავდროულად, აქტივები – იქნება ეს საქმის მცოდნე თანამშრომლები, პატენტები, თუ ძლიერი ბრენდები, არაფერს მისცემს კომპანიას, თუ მათ გამუდმებით არ ჩართავთ მძლავრ პროცესებში. ეს პროცესები კომპანიას კონკურენტებზე წინ ყოფნის საშუალებას აძლევს და ართულებს მისი ძლიერი მხარეების იმიტირებას, რადგან ძნელია კომპეტენციასთან დაკავშირებული ყველა რთული პროცესისთვის თვალის მიდევნება. ამიტომაც კომპანიები დარწმუნებული უნდა იყვნენ, რომ მათ განკარგულებაშია როგორც ძლიერი აქტივები, ასევე ამ რესურსების გამოსაყენებლად საჭირო პროცესები. სწორად გამოყენების შემთხვევაში, ამ კომპეტენციებმა, მომხმარებელთან ურთიერთობისა და ბრენდების გაუმჯობესების ხარჯზე, შეიძლება თანდათან კიდევ უფრო გააძლიეროს კომპანიის აქტივების ბაზა.

აქტივებისა და კომპეტენციების უნარი, ხელი შეუწყოს სტრატეგიის განხორციელებას, ნაწილობრივ დამოკიდებულია მათ სიძლიერეზე. რამდენად უნიკალური და იშვიათია ბაზარზე ისინი? თუ დღესდღეობით მართლაც უნიკალურია, რამდენად ადვილად შეიძლება მათი იმიტირება? მრავალ აქტივს გასავითარებლად დიდი დრო სჭირდება, ამიტომაც კონკურენტები, რომლებიც Amazon-ის მომხმარებელთან ურთიერთობის კოპირებას შეეცდებიან, შეიძლება სამუდამოდ ჩამორჩნენ. კომპეტენციების იმიტირება ხშირად იმიტომაა ძნელი, რომ კონკურენტებს უჭირთ მათი რეცეპტის გაგება. მაგალითად, Southwest Airlines-ის ხელმძღვანელობა ექსკურსიებს აწყობს თავის ოფისებსა და ღონისძიებებზე, რადგან მშვენივრად იცის, რომ იმ განსაკუთრებულ ინგრედიენტს, რომელიც ღირებულებას სძენს მათ კულტურას, ადვილად ვერავინ გაიგებს და გადაიღებს.

აქტივებისა და კომპეტენციების ერთდროულად რამდენიმე ბაზარზე გამოყენება იძლევა დამატებით სინერგიას, რომელიც შეიძლება მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის წყაროდ გადაიქცეს. სინერგია სხვადასხვა ფორმით შეიძლება გამოვლინდეს. ორმა საწარმომ შეიძლება მნიშვნელოვნად შეამციროს ხარჯები ვთქვათ, დისტრიბუციის სისტემის, სავაჭრო პერსონალის, ან

ლოგისტიკის სისტემის ერთობლივი გამოყენებით. სწორედ ასე მოიქცა Gillette-ი, როცა Duracell-ი შეიძინა (შემდეგ კი P&G-ი, რომელმაც მოგვიანებით Gillette-ი შეისყიდა). გარდა ამისა, სინერგია შეიძლება ერთი და იმავე აქტივის (როგორც, მაგალითად, HP-ს ბრენდის შემთხვევაში, რომელსაც ათობით ბიზნესერთეული იყენებს), ან კომპეტენციის გამოყენებითაც მიიღწეოდეს (როგორც Toyota-ს შემთხვევაში, რომელიც სხვადასხვა ბრენდის საწარმოს მართავს მრავალ ქვეყანაში). სინერგიის კიდევ ერთ წყაროდ შეიძლება იქცეს ბიზნესერთეულების მიერ ფუნქციური განყოფილებების ერთობლივი გამოყენება. მაგალითად, Ford Motor Company შეიძლება გახდეს ფეხბურთის მსოფლიო ჩემპიონატის სპონსორი, რაც ყველა ქვედანაყოფის ბრენდებს მოუტანს სარგებელს. სინერგიის წყაროა, ასევე, კვლევისა და განვითარების (ან სამეცნიერო კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო (Research and Development)) განყოფილების ერთობლივი გამოყენებაც. P&G მხოლოდ იმიტომ კი არ აერთიანებს თმის მოვლის კატეგორიაში Head & Shoulders-ის, Aussie-ს Infusion-ისა და Pantene-ის ბრენდებს, რომ თაროებზე პროდუქციის განლაგების ინსტრუქცია მისცენ საცალო მოვაჭრეებს და გააადვილონ სარეკლამო აქციების ჩატარება, არამედ იმიტომაც, რომ მართონ ინოვაციური პროცესები. დაბოლოს, ფასეულ შეთავაზებად შეიძლება იქცეს რამდენიმე პროდუქტის კომბინირებაც. პროგრამული უზრუნველყოფის მწარმოებელი ზოგიერთი კომპანია, მომხმარებლის სისტემური გადაწყვეტილებით უზრუნველყოფის მიზნით, რამდენიმე პროდუქტს აერთიანებს. ამ მოვლენის ერთ-ერთი თვალსაჩინო მაგალითია Microsoft Office.

ფუნქციური სტრატეგიები და პროგრამები

კომპანიის ფასეულობრივ შეთავაზებას, აქტივებსა და კომპეტენციებს წარმატებისათვის ფუნქციური აქტივობების მხარდაჭერა ესაჭიროება. აქტივებმა და კომპეტენციებმა სტრატეგიული იმპერატივები გარკვეულ ფუნქციურ სტრატეგიებად ან პროგრამებად უნდა ჩამოაყალიბოს.

ფუნქციური სტრატეგიები ან პროგრამები, რომლებიც ბიზნესის სტრატეგიას განსაზღვრავენ, შეიძლება მოიცავდეს:

- საინფორმაციო ტექნოლოგიების სტრატეგიას;
- დისტრიბუციის სტრატეგიას;
- გლობალურ სტრატეგიას;
- ხარისხის პროგრამას;
- მომარაგების (სორსინგის) სტრატეგიას;

- ლოგისტიკურ სტრატეგიას;
- ანალიტიკურ სტრატეგიას

კონკრეტულად რომელი ფუნქციური სტრატეგია და პროგრამა სჭირდება კომპანიას, შეიძლება რამდენიმე კითხვის დასმით გაირკვეს. რა უნდა მოხდეს, რომ ფირმამ ფასეულობითი შეთავაზების მიწოდება შეძლოს. არსებობს თუ არა აუცილებელი აქტივები და კომპეტენციები? საჭიროა თუ არა მათი შექმნა, განმტკიცება და მხარდაჭერა? როგორ შეიძლება ამის გაკეთება?

სტრატეგიის შექმნის გზაზე მოსალოდნელი ხაფანგები

სტრატეგიული აზროვნების ცნობილმა სპეციალისტმა, რიჩარდ რამელტმა გამოყო ის საერთო შეცდომები, რომლებსაც ბიზნესის სტრატეგიის შემუშავებისას უშვებენ ხოლმე.[1] ჯერ ერთი, შეცდომაა, როცა ადამიანები უყურადღებოდ ტოვებენ ძირითად პრობლემებს ან საფრთხეებს. პრობლემად შეიძლება იქცეს ხარისხის გაუარესება, ან ბაზრის შემცირება. საფრთხეს შეიძლება ქმნიდეს კონკურენტთა ინოვაციები ან სამომხმარებლო ტენდენციები. ამ ფაქტორების გაუთვალისწინებლად შექმნილი სტრატეგია მარცხისთვისაა განწირული. მეორე – შეცდომაა, როცა სტრატეგია წარმოადგენს გასაკეთებელ საქმეთა გრძელ ნუსხას, რომელშიც არ ჩანს, რომელი საქმე უფრო მნიშვნელოვანია. აუცილებელია პრიორიტეტების მკაფიოდ განსაზღვრა. მესამე: ითვლება, რომ სტრატეგია მიზნების ნაკრებს წარმოადგენს. ეს მცდარი შეხედულებაა. რასაკვირველია, მიზნები შეიძლება არსებობდეს, და კიდეც უნდა არსებობდეს – განსაკუთრებით ფინანსური მაჩვენებლების ჩარჩოებს გაცდენილი გრძელვადიანი მიზნები – მაგრამ წარმატებისკენ გზის გასაკვლევად, სტრატეგია ოთხ საკვანძო ასპექტს უნდა ითვალისწინებდეს. დაბოლოს, შეცდომაა, როცა სტრატეგია სასურველი მოვლენების ცარიელ ჩამონათვალს წარმოადგენს: „შემოსავლის გაზრდითა და მდგრად განვითარებასთან დაკავშირებული სირთულეების დაძლევით დარგის ლიდერები გავხდებით". პირიქით, სტრატეგია და მისი თანამდევი გეგმები ძალიან კონკრეტული უნდა იყოს.

ბიზნესის სტრატეგიის არჩევის კრიტერიუმები

ბიზნესსტრატეგიის შესარჩევად საჭირო კრიტერიუმები შეიძლება ხუთი კითხვის გარშემო ჩამოყალიბდეს. ეს კითხვებია:

[1] Richard Rumelt, "The Perils of Bad Strategy," McKinsey Quarterly, 2011, Number 1, pp. 30–39

- *მისაღებია თუ არა ინვესტიციის ამონაგები* (ROI)? მომხმარებლისთვის მიმზიდველი ფასეულობითი შეთავაზების შექმნა შეიძლება უსარგებლო აღმოჩნდეს, თუკი ინვესტიციები და ოპერაციული ხარჯები ძალიან დიდი იქნება. 1996 წელს ტოკიოში, გინძას რაიონში, კომპანია Starbucks-ი გაიხსნა. სულ მალე ქალაქში ოთხასამდე კაფე ფუნქციონირებდა, რომელთა უმეტესობაც მაღალი საიჯარო ტარიფების მქონე უბნებში მდებარეობდა. შედეგად, გაჩნდა მოდური ბრენდი, მაგრამ ის სრულიად დაუცველი იყო მეტოქეებისგან – კონკურენტები შეთავაზებით არ ჩამოუვარდებოდნენ და, ზოგ შემთხვევაში, სჯობნიდნენ კიდეც Starbucks-ს; თანაც არ იყვნენ დამძიმებულები დიდი ზედნადები ხარჯებით, რადგან უფრო იაფიან სივრცეებს იკავებდნენ.
- *არსებობს თუ არა მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა?* თუ ბიზნესის დანაყოფს არ აქვს, ან ვერ ავითარებს რეალურ კონკურენტულ უპირატესობას, რომელიც დიდი ხნის განმავლობაში გაუძლებს კონკურენტთა იერიშებს, კარგი და ხანგრძლივი შემოსავლის მიღება ნაკლებად შესაძლებელია. მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად, კომპანიამ უნდა მოიხმაროს ორგანიზაციის აქტივები და კომპეტენციები და გაიძლიეროს სუსტი მხარეები.
- *ექნება თუ არა სტრატეგიას წარმატება მომავალში?* სტრატეგიას უნდა შეეძლოს ბაზრის ცვალებადობასთან შეგუება – უმკლავდებოდეს მისგან მომდინარე საფრთხეებს და უყენებდეს შესაძლებლობებს. ან მისი სტრატეგიის კომპონენტებს უნდა ჰქონდეს ექსპლუატაციის დიდი ვადა, ან მის სტრატეგიას უნდა შეეძლოს ცვალებად პირობებთან სწრაფად ადაპტირება. ამ მხრივ, გაურკვეველი მომავლის მიმართ სტრატეგიის გამძლეობის შესამოწმებლად შეიძლება გამოვიყენოთ მომავლის სცენარები (აღწერილია მე-5 თავში).
- *ექვემდებარება თუ არა სტრატეგია განხორციელებას?* სტრატეგია ორგანიზაციის ფინანსური და ადამიანური რესურსების ფარგლებს არ უნდა სცდებოდეს. გარდა ამისა, ის თანხვედრაში უნდა იყოს ორგანიზაციის ისეთ მახასიათებლებთან, როგორებიცაა ფირმის სტრუქტურა, სისტემები, თანამშრომლები და კულტურა. ამ ორგანიზაციულ თავისებურებებს მე-16 თავში განვიხილავთ.

- ***თანხვედრაშია თუ არა სტრატეგია ფირმის სხვა სტრატეგიებთან?*** დაბალანსებულია თუ არა ფულადი ნაკადების წყაროები და მოხმარება? ხომ არ ამცირებს ორგანიზაციის მოქნილობას ფინანსურ ან ადამიანურ რესურსებში ინვესტირება? მოიცავს თუ არა სტრატეგია პოტენციურ სინერგიას?

ბიზნესის საზღვრების გაფართოება

თეოდორ ლევიტი უკვე კლასიკად ქცეულ სტატიაში, „მარკეტინგული სიბეცე", ამბობს, რომ ფირმები, რომლებიც საკუთარ ბიზნესს მხოლოდ პროდუქტის მახასიათებლებით განსაზღვრავენ, შეიძლება სტაგნაციაში აღმოჩდნენ მაშინაც კი, როცა მათი მომხმარებლის ძირითადი საჭიროება სტაბილურ ზრდას განიცდის.[1] ასეთმა არაგონივრულმა ორიენტირებამ პროდუქტზე, შეიძლება სხვა კომპანიებს მიანიჭოს ზრდის უპირატესობა. და პირიქით, კომპანიები, რომლებიც თავს, ვთქვათ, სარკინიგზო კი არა სატრანსპორტო, ნავთობის კი არა ენერგეტიკული, ან სატელეფონო კი არა საკომუნიკაციო ბიზნესის ნარმომადგენლად მოიაზრებენ, უფრო მეტი ალბათობით გამოიყენებენ ახალ შესაძლებლობებს.

იდეა მარტივია. ბიზნესი პროდუქტის მიხედვით კი არა, მომხმარებლის ძირითადი საჭიროების თვალსაზრისით უნდა განისაზღვროს. Visa თავს მოიაზრებს ბიზნესად, რომელიც საშუალებას აძლევს მომხმარებელს მსოფლიოს ნებისმიერ კუთხეში, და ნებისმიერ რამეზე, გადაცვალოს ფასეულობა (ნებისმიერი აქტივი, მათ შორის დეპოზიტზე არსებული ფული, სიცოცხლის დაზღვევის დაგროვებითი სქემის ფულადი ნაწილი ან იპოთეკით ნაყიდი სახლის უკვე გადახდილი ღირებულება).

მომხმარებლის ძირითადი საჭიროებების მიხედვით ბიზნესის განსაზღვრა შეიძლება ძალიან სასარგებლო გამოდგეს ორგანიზაციაში კრეატიულობის ასამაღლებლად, სტრატეგიული ვარიანტების შესამუშავებლად და იმისათვის, რომ თავიდან ავიცილოთ შინაგანად ორიენტირებულ პროდუქტზე ფოკუსირება.

ბაზრის სტრატეგიული მართვა

ბაზრის სტრატეგიული მართვა არის პროცესი, რომელიც კომპანიის ხელმძღვანელობას ბიზნესსტრატეგიის შეცვლის ან შენ-

[1] Theodore Levitt, "Marketing Myopia," Harvard Business Review, July–August 1960, pp. 45–56.

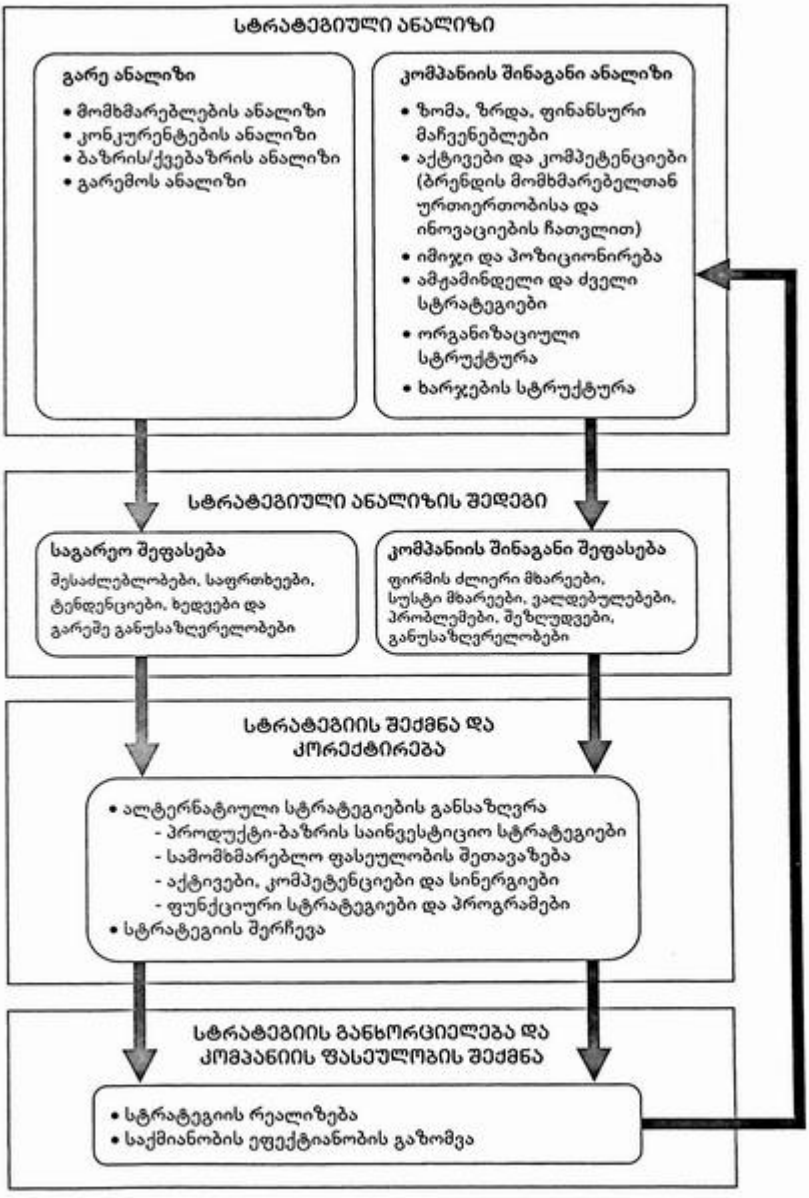
არჩუნების და, აგრეთვე, ახალი სტრატეგიის შექმნის საშუალებას აძლევს. მარკეტინგული სტრატეგია წარმოადგენს ბიზნესის სტრატეგიის ქვესიმრავლეს, რომელიც ითავსებს სტრატეგიის იმავე ოთხ კომპონენტს, მაგრამ მისი გამოყენების სფერო მხოლოდ მარკეტინგით შემოიფარგლება. მასში შედის სასაქონლო ბაზარზე საქმიანობასთან, ფასეულობით შეთავაზებასთან, მარკეტინგულ აქტივებსა თუ კომპეტენციებთან და მარკეტინგის სხვადასხვა ფუნქციურ სფეროსთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებები და ბიუჯეტები.

წიგნის სტრუქტურა

1.3 დიაგრამაზე მოცემულია ბაზრის სტრატეგიული მართვისა და წინამდებარე წიგნის სტრუქტურა. ეს თავი გთავაზობთ მისი ძირითადი ელემენტების მოკლე მიმოხილვას და საკვანძო კონცეფციების შესავალს.

საგარეო ანალიზი

საგარეო ანალიზი, რომელიც 1.3 დიაგრამაზე გეგმის სახით არის მოცემული, გულისხმობს ორგანიზაციის გარეთ არსებული ისეთი მნიშვნელოვანი ელემენტების შესწავლას, როგორებიცაა მომხმარებლები, კონკურენტები, ბაზრები, ქვებაზრები და, აგრეთვე, ბაზრის მიღმა შექმნილი გარემო და კონტექსტი. მომხმარებლების ანალიზი, რომელიც საგარეო ანალიზის პირველ ნაბიჯს წარმოადგენს და რომელსაც მე-2 თავი ეძღვნება, მოიცავს ორგანიზაციის მომხმარებელთა სეგმენტების და თითოეული სეგმენტის მოტივაციისა თუ დაუკმაყოფილებელი საჭიროებების იდენტიფიცირებას. კონკურენტთა ანალიზი, რომელიც მე-3 თავშია განხილული, გულისხმობს კონკურენტების (როგორც უკვე არსებულის, ასევე პოტენციურის) გამოვლენას და მათი საქმიანობის, იმიჯის, სტრატეგიისა და ძლიერი თუ სუსტი მხარეების აღწერას. ბაზრის ანალიზი, რომელიც მე-4 თავის თემაა, ბაზრისა და ქვებაზრების მიმზიდველობის განსაზღვრას ისახავს მიზნად. გარდა ამისა, ის საფრთხეებისა თუ ახალი შესაძლებლობების გამოვლენის და სტრატეგიების კორექტირების მიზნით, ბაზრის დინამიკის გაგებასაც ცდილობს. მე-5 თავი, რომელიც გარემოს ანალიზს ეთმობა, წარმოგვიდგენს ბიზნესის ფარგლებში არსებული ძალების მიერ შექმნილი შესაძლებლობებისა თუ საფრთხეების გამოვლენისა და გააზრების პროცესს.



დიაგრამა 1.3 სტრატეგიული მენეჯმენტის მოკლე მიმოხილვა.

საგარეო ანალიზი მიზანმიმართული უნდა იყოს – მაქსიმალურად ფოკუსირებული ისეთ საკვანძო მაჩვენებლებზე, როგორებიცაა, არსებული თუ პოტენციური შესაძლებლობების, საფრთხეების, ტენდენციების, სტრატეგიული განუსაზღვრელობებისა და სტრატეგიული არჩევნის გამოვლენა. ამ დროს დიდია ჭარბი ინფორმაციის დაგროვების საფრთხე. აღწერითი კვლევის მოცულობა შეუზღუდავია, რის გამოც შეიძლება, მნიშვნელოვანი რესურსები დავხარჯოთ, სტრატეგიაზე კი სერიოზული გავლენა ვერ მოვახდინოთ.

საგარეო ანალიზის ათვლის წერტილად, როგორც წესი, განსაზღვრულ სტრატეგიულ ბიზნესერთეულს (strategic business unit (SBU)) იყენებენ ხოლმე. თუმცა ანალიზის ჩატარება მაინც რამდენიმე დონეზე ჯობია. ქვებაზრების საგარეო ანალიზი ზოგჯერ ძალიან მნიშვნელოვან დამატებით ინფორმაციასაც იძლევა; მაგალითად, ლუდის ინდუსტრიის საგარეო ანალიზმა შეიძლება, წარმოაჩინოს იმპორტული და უალკოჰოლო ლუდის ქვებაზრებიც, რომლებიც სწრაფად იზრდება და სერიოზული განსხვავებებით გამოირჩევა. გარდა ამისა, შეიძლება საგარეო ანალიზი ჩაუტარდეს ისეთ სტრატეგიულ ბიზნესერთეულებს, რომლებსაც საერთო მახასიათებლები აქვთ. მაგალითად, კვების პროდუქტების მწარმოებელმა კომპანიამ შეიძლება გაითვალისწინოს ჯანსაღი ცხოვრების წესის სეგმენტისა და კვებასთან დაკავშირებული ტენდენციების ანალიზის შედეგები, რომლებსაც ოპერაციული ქვედანაყოფები მიაწვდიან.

შინაგანი ანალიზი

შინაგანი ანალიზი, რომელიც მე-5 თავში (იხ. აგრეთვე მე-2 თავში აღწერილი კონკურენტთა კრიტერიუმები) და 1.3 დიაგრამაზეა მოცემული, აუცილებელია ბიზნესის სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი ასპექტების დეტალური გააზრებისთვის. ეფექტიანობის ანალიზი განიხილავს არა მხოლოდ ფინანსურ მაჩვენებლებს, არამედ სწავლობს კომპანიის აქტივებსა და კომპეტენციებს (მათ შორის, ბრენდს, მომხმარებელთან ურთიერთობასა და ინოვაციებს), ამჟამინდელ იმიჯსა და პოზიციას, კულტურასა და წარსულ თუ ამჟამინდელ სტრატეგიებსაც. ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა განსაზღვრავს სტრატეგიულ პრიორიტეტებს – მათ შორის, როგორც ახალი სტრატეგიის შექმნას, ასევე ძველის კორექტირებას.

სტრატეგიის შექმნა და კორექტირება

სტრატეგიული ანალიზის განხილვის შემდეგ, ჩვენს წიგნში სტრატეგიის შექმნისა და კორექტირების საკითხებს განვიხილავთ. როგორ იღებთ ბიზნესის საზღვრების შესახებ გადაწყვეტილებებს? როგორია თქვენი ალტერნატიული ფასეულობითი შეთავაზებები და როგორ ზემოქმედებენ ისინი სტრატეგიის შემუშავებაზე? რომელი აქტივები და კომპეტენციები მოგანიჭებთ უპირატესობებს, და რომელი იქნება მიმართული თანასწორობის შენარჩუნებისკენ? რომელი ფუნქციური სტრატეგიები და პროგრამები მოიტანს სტრატეგიულ წარმატებას? ზრდის რომელი ვარიანტები მიიღებს ინვესტიციებს? განაპირობებს ძირითადი ბიზნესი კომპანიის ზრდას, თუ დროა, გავცდეთ მის საზღვრებს? როგორი უნდა იყოს გლობალური სტრატეგია? როგორ გავანაწილოთ პრიორიტეტები ბიზნესერთეულებისთვის? უნდა ვთქვათ თუ არა უარი ბიზნესპორტფელში ინვესტირებაზე? რა ცვლილებები განვახორციელოთ იმისათვის, რომ ორგანიზაცია კი არ შეზღუდოს, პირიქით – გააძლიეროს სტრატეგია?

მე-6 თავი გვთავაზობს სტრატეგიული არჩევნის საზღვრების მიმოხილვას და გვიჩვენებს, როგორ უნდა შეარჩიოს კომპანიამ ფასეულობითი შეთავაზება – სამომხმარებლო ფასეულობაში პირველობისა და მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების ერთადერთი საშუალება. მე-7 თავში განხილულია მომხმარებლებთან ურთიერთობა და ძირითადი ყურადღება ეთმობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გამარტივებას, მდიდარი გამოცდილების წყალობით ფასეულობის შექმნას და ხანგრძლივი ურთიერთობის შენარჩუნებას. მე-8 თავში ყურადღება გადაგვაქვს *„გაყიდვების ძაბრის“* მენეჯმენტის შესწავლისა და *მომხმარებლის სიცოცხლის ღირებულების* (customer lifetime value (CLV)) შეფასების გზით ფასეული კლიენტების შექმნაზე. მე-9 თავში ნაჩვენებია, როგორ შევქმნათ და გამოვიყენოთ კომპანიის უმთავრესი აქტივი – ბრენდის კაპიტალი. მე-10 თავში ვიმსჯელებთ, როგორ უნდა ჩამოყალიბდეს ბრენდსა და მომხმარებელს შორის მტკიცე ურთიერთობა. მომდევნო ოთხ თავში ვისაუბრებთ ზრდის ვარიანტებზე: მე-11 თავში – ბიზნესის ენერგიით დამუხტვაზე; მე-12 თავში – ბიზნესის სტიმულირებაზე; მე-13 თავში – ახალი ბიზნესების შექმნაზე; მე-14-ში კი – გლობალურ სტრატეგიაზე. მე-15 თავში განიხილება ინვესტიციებთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მნიშვნელოვანი და ხშირად უგულებელყოფილი ასპექტი – დეზინვესტირების ვარიანტი.

მიუხედავად იმისა, რომ ამერიკაში გაყიდული ღვინის ყოველი ოთხი ბოთლიდან ერთს კომპანია Gallo აწარმოებდა (ძირითადად, ეს იყო იაფიანი ღვინოები, რომლებიც Gallo-ს სახელით იყიდებოდა), ფირმამ მაინც გადაწყვიტა, აპყოლოდა ბაზარზე არსებულ ძლიერ ტენდენციას და ღვინის ძვირფასი სახეობები ეწარმოებინა.

ამ გეგმის ერთ-ერთი ნაწილი იყო პრემიალური ბრენდის, Gallo of Sonoma-ს გამოშვება, რომელსაც რამდენიმე სახის *მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის* (SCA) პოტენციალი ჰქონდა. კალიფორნიის ჩრდილოეთით მდებარე სონომას ოლქის (რომლის კლიმატიც, ზოგი სპეციალისტის აზრით, ნაპას სახელგანთქმულ რეგიონსაც სჯობია) ყურძენმა და კარგი ღვინის დაყენების სურვილმა და უნარმა შექმნა პროდუქტი, რომელმაც რამდენიმე დიდი საერთაშორისო კონკურსი მოიგო. გარდა ამისა, კომპანიის მძლავრმა სადისტრიბუციო ქსელმა და მასშტაბზე ეკონომიამ ბრენდს მნიშვნელოვანი სინერგიული ეფექტი შეუქმნა.

ახალი პროდუქტისთვის Gallo-ს სახელის დარქმევა, უდავოდ, პასუხსაგები საქმე იყო, მაგრამ ეს ნაბიჯი რამდენიმე საპირწონე უპირატესობასაც იძლეოდა: ერთი მხრივ, საშუალება მისცა კომპანიას, გამოეყენებინა მეღვინეთა საგვარეულოს მესამე თაობის წარმომადგენლის, ჯინა გალოს ავტორიტეტი და სახელი; მეორე მხრივ, გაზარდა ორგანიზაციისა და მისი პარტნიორების სიამაყის გრძნობა თავიანთი ბიზნესის (მეღვინეობის) გამო, რომელიც მათი ფასეულობების საფუძველს წარმოადგენს. დაბოლოს, კომპანია Gallo-სა და დახვენილი ღვინოების თითქოსდა შეუთავსებლობას უნდა მოეზიდა ღვინის გურმანები, და მიეცა მათთვის საშუალება, დაემტკიცებინათ, რომ იარლიყებზე მაღლა დგანან.

Gallo of Sonoma-ს წარმატებამ კომპანიას ბიზნესისა და ბრენდის სტრატეგიის რადიკალურად შეცვლისკენ უბიძგა. Gallo of Sonoma გადაიქცა Gallo Family Vineyards Sonoma-დ – Gallo Family-ს ოთხიდან ერთ-ერთ ბრენდად. Gallo-ს საშუალო კატეგორიის, ნაკლებად პოპულარული ბრენდები გაუქმდა და მათი ადგილი ფირმის პორტფელში არსებულმა სხვა ბრენდებმა დაიკავეს.

სტრატეგიის განხორციელება და კომპანიის ფასეულობის შექმნა

მე-16 თავში სტრატეგიის რეალიზების ორგანიზაციულ მხარეს განვიხილავთ. აქ წარმოდგენილია მომხმარებელზე ორიენტირების იდეა (მიდგომა, რომელიც ყველა გადაწყვეტილების ამოსავალ წერტილად კლიენტს მოიაზრებს) – საშუალება, რომელიც ხანგრძლივი ვადით უზრუნველყოფს ბაზარზე კომპანიის წარმატებულ

მეტოქეობას კონკურენტებთან. მომხმარებელზე ორიენტირება მოითხოვს ხუთ ორგანიზაციულ ელემენტზე კონცენტრაციას. ეს ელემენტებია: კულტურა; კომპეტენცია; სტრუქტურა; მაჩვენებლები და სტიმულები; და ადამიანური კაპიტალი. დაბოლოს, მე-17 თავში დაწვრილებით მოგითხრობთ, როგორ ქმნის მარკეტინგი კომპანიისთვის ფასეულობას – მათ შორის, როგორც მომხმარებლებსა და ბრენდებთან ურთიერთქმედების ეფექტს, ასევე აქციონერულ ღირებულებას. ისარი, რომელიც დიაგრამის ქვედა ჩარჩოდან ისევ ფირმასთან (ზედა ჩარჩოში) გვაბრუნებს, უჩვენებს ფინანსური მაჩვენებლების ეფექტს და იმ აქტივებისა თუ კომპეტენციების გაუმჯობესებას, რომლებიც მნიშვნელოვნად აძლიერებს კომპანიას.

დაგეგმვის ციკლი

ხშირად ყოველწლიური დაგეგმვა სტრატეგიის შემუშავებად აღიქმება ხოლმე, არადა ასეთი დაგეგმვის შედეგად სტრატეგია კი არა, საოპერაციო და სარესურსო ბიუჯეტი იქმნება, რომელშიც ფინანსური მიზნები, თანამშრომელთა აყვანის გეგმები და ინვესტირების ნებართვებია ასახული. McKinsey-ს მიერ ჩატარებული კვლევა, რომლის დროსაც 700-ზე მეტი კომპანიის ხელმძღვანელი გამოიკითხა, საგრძნობლად ზრდის სტრატეგიის შემუშავების პროცესის ეფექტიანობას.[1] კერძოდ, სტრატეგიის შექმნის პროცესი შემდეგ საქმიანობებს უნდა მოიცავდეს:

- **დაიწყეთ პრობლემებით.** როგორც კომპანიების ხელმძღვანელები ამბობენ, დაგეგმვა დიდი გამოწვევებისა და მნიშვნელოვანი ტენდენციების გამოვლენისკენ უნდა იყოს მიმართული. სტრატეგიულ არჩევანს საკვანძო სტრატეგიული საკითხების განსაზღვრა განაპირობებს. ამისათვის ზოგი ხელმძღვანელი სთხოვს მენეჯერებს, წარმოიდგინონ, რა ზემოქმედებას მოახდენს მათ ბიზნესზე კონკრეტული ტენდენციების ნაკრები. ზოგი კი, თითოეული ბიზნესისთვის ადგენს პრიორიტეტების 3-6 პუნქტიან სიას და ამაზე დაყრდნობით პოულობს განსახილველ თემას.
- **თავი მოუყარეთ საჭირო ადამიანებს.** კერძოდ, საკმარისი არაა მხოლოდ თანამშრომლების მოზიდვა. პროცესში უნდა მონაწილეობდეს ყველა ის პირი, ვინც ამ სტრატეგიას

[1] Renee Dye and Olivier Sibony, "How to Improve Strategic Planning," McKinsey Quarterly, Number 3, 2007, pp. 41–49.

განახორციელებს – ისინი, ვინც უშუალოდ იღებს გადაწყვეტილებებს. გარდა ამისა, სინერგიის უზრუნველსაყოფად და სხვადასხვა საწარმოო ხაზისა თუ გეოგრაფიული რეგიონის მომცველი სტრატეგიის შესამუშავებლად, პროცესში ყველა შესაბამისი ბიზნესდანაყოფი უნდა ჩაერთოს.

- **შეუსაბამეთ დაგეგმვის ციკლები ბიზნესის მოთხოვნებს.** არასწორია იმის მტკიცება, თითქოს თითოეულ საწარმოს ყოველწლიური დაგეგმვა ესაჭიროებოდეს. ზოგს ამის საჭიროება ორ, ან სულაც სამ წელიწადში ერთხელ უჩნდება. გარდა ამისა, ბაზარზე მიმდინარე ტენდენციები, მოვლენები და პრობლემები წლიური ციკლით გათვალისწინების გარეშეც უნდა აჩენდეს სტრატეგიის გადახედვის აუცილებლობას.
- **დანერგეთ სტრატეგიის ეფექტიანობის შეფასების სისტემა.** ძალიან ბევრი კომპანია საერთოდ არ ადევნებს თვალყურს საკუთარი სტრატეგიის განხორციელებას. შედეგად სტრატეგიის რეალიზების პროცესი უსარგებლო საქმედ იქცევა. დიდ სტრატეგიულ ინიციატივებს ზომვადი მიზნები და საბოლოო ამოცანები უნდა ჰქონდეს. რამ შეიძლება ხელი შეუშალოს წარმატებას? რა უნდა მოხდეს იმისათვის, რომ სტრატეგია განხორციელდეს?

მარკეტინგი და მისი როლი სტრატეგიაში

მარკეტინგის სტრატეგიული როლი თანდათან სულ უფრო იზრდება. ყველა ორგანიზაციამ უნდა უპასუხოს კითხვას – აქვს თუ არა ადგილი მის მარკეტინგის დირექტორს (chief marketing officer (CMO)) სტრატეგიის მაგიდასთან, თუ ის მხოლოდ ასრულებს ისეთ ტაქტიკურ ამოცანებს, როგორიცაა, მაგალითად, სარეკლამო პროგრამის მართვა. მოსაზრება, რომ მარკეტინგი ტაქტიკის სფეროა, თანდათან იცვლება; დღეს ის სულ უფრო ხშირად მოიაზრება ორგანიზაციის სტრატეგიული მართვის ნაწილად. ბიზნესის სტრატეგიის განსაზღვრებასა და ბაზრის სტრატეგიული მართვის სტრუქტურას თუ გავითვალისწინებთ, უფრო გასაგები გახდება, რა როლს უნდა თამაშობდეს მარკეტინგი.

მარკეტინგის ერთ-ერთი ფუნქცია სტრატეგიული ანალიზის წარმმართველ ძალად ყოფნაა. მარკეტინგის გუნდი საუკეთესო პოზიციაში იმყოფება იმისათვის, რომ უკეთ გაიაზროს მომხმარებლების, კონკურენტების, ბაზრისა და ქვებაზრების მდგომარეობა და შენიშნოს გარემომცველი ძალების ტენდენციები. მარ-

კეტინგული კვლევებისა და საბაზრო მონაცემების წყალობით ის საგარეო ანალიზისთვის საჭირო ინფორმაციის უდიდეს ნაწილს აკონტროლებს. გარდა ამისა, მარკეტინგი წამყვან როლს უნდა თამაშობდეს ცალკეული აქტივებისა (როგორებიცაა: ბრენდების პორტფელი და დისტრიბუციის არხი) და კომპეტენციების (მაგ.: ახალი პროდუქტების დანერგვა და მომხმარებლებთან ურთიერთობის მენეჯმენტი) საშინაო ანალიზშიც.

მარკეტინგის მეორე დანიშნულებაა ყურადღების ფოკუსირება მომხმარებელსა და სამომხმარებლო ფასეულობაზე. სხვადასხვა ორგანიზაციულ ამოცანაზე მეტად მომხმარებელთა საჭიროებებზე აქცენტირება საშუალებას აძლევს მარკეტინგს, დიდხანს შეუნარჩუნოს კომპანიას აქტუალურობა.

მესამე ფუნქცია კი კომპანიის ზრდის სტრატეგიის განსაზღვრაა. ზრდის ვარიანტები მომხმარებლისა და ბაზრის ცოდნაზეა დაფუძნებული (ან დამოკიდებული) და ამიტომაც მარკეტინგი საკვანძო ფაქტორს უნდა წარმოადგენდეს გადაწყვეტილების მისაღებად. მართლაც კომპანია Booz Allen Hamilton-ის მიერ 2 000 კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორის გამოკითხვამ უჩვენა, რომ ორგანიზაციათა მცირე, მაგრამ მზარდი ნაწილი (9%) მარკეტინგის დირექტორს მიიჩნევს ზრდის პროცესის მთავარ წარმმართველად, რომელიც ზრდასთან დაკავშირებულ ყველა სტრატეგიულ ასპექტშია ჩართული.[1]

დაბოლოს, მარკეტინგი წამყვან როლს უნდა თამაშობდეს ძლიერი სამომხმარებლო და საბრენდო აქტივების – ე.წ. სამომხმარებლო და საბრენდო კაპიტალის შექმნაში მართვასა და დაცვაში. ეს აქტივები ქმნის კომპანიის დოვლათს და მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ფირმის ამჟამინდელ და სამომავლო სტრატეგიებში.

ამგვარად, მარკეტინგი ერთგვარ მთავარ დამხმარედ გვევლინება ბიზნესსტრატეგიის შემუშავებისა და განხორციელების პროცესში. ბიზნესისა და მარკეტინგის სტრატეგიის ოთხგანზომილებიან ცნებად განხილვა ამ ურთიერთკავშირის წვდომის საშუალებას იძლევა. გრძელვადიან პერსპექტივაში წარმატებას ის კომპანიები აღწევენ, რომლებსაც ესმით, რომ მარკეტინგს ერთ-ერთი გადამწყვეტი ხმა უნდა ჰქონდეს ბიზნესის სტრატეგიაში.

---

[1] Constantine von Hoffman, "Armed with Intelligence," BrandWeek, May 29, 2006, pp. 17–20.

ძირითადი დასკვნები

- სტრატეგია დინამიკურ, სწრაფად ცვალებად ბაზარზე გათვლით უნდა შემუშავდეს. ამ ამოცანის შესასრულებლად აუცილებლად უნდა ჩამოყალიბდეს და გაიზარდოს სტრატეგიული ანალიზის, ინოვაციების, რამდენიმე ბიზნესის მართვისა და მდგრადი კონკურენტული უპირატესობისა (SCA) თუ ზრდის პლატფორმის შექმნის კომპეტენციები.
- ბიზნესსტრატეგია მოიცავს ინვესტირების სტრატეგიის განსაზღვრას პროდუქტი-ბაზრის, მომხმარებლისთვის ფასეული შეთავაზების, აქტივებისა და კომპეტენციების, და ფუნქციურ დარგთა სტრატეგიების კუთხით. მარკეტინგის სტრატეგია კი მოიცავს მარკეტინგული ბიუჯეტის განაწილებას სასაქონლო ბაზრებზე, მომხმარებლისთვის ფასეულობის შეთავაზებას სეგმენტების მიხედვით, მარკეტინგულ აქტივებსა და კომპეტენციებს, და მარკეტინგის ფუნქციურ დარგებს.
- ბაზრის სტრატეგიული მართვა წარმოადგენს პროცესს, რომელმაც კომპანიის ხემძღვანელობას ბიზნესსტრატეგიის შექმნაში, შეცვლასა თუ შენარჩუნებაში, და ახალი, სამომავლო სტრატეგიების შემუშავებაში უნდა შეუწყოს ხელი. ის მოიცავს საგარეო ანალიზს, შინაგან ანალიზს, სტრატეგიის ჩამოყალიბებას, კორექტირებას, რეალიზებას, და კომპანიის დოვლათის შექმნას.
- მარკეტინგი გადამწყვეტ როლს თამაშობს კომპანიის ბიზნესსტრატეგიის ფორმირებაში. ის წარმართავს კომპანიის სტრატეგიულ ანალიზს, ყურადღებას ამახვილებს მომხმარებლის შესწავლასა და ფასეულობებზე, ახორციელებს კომპანიის ზრდის სტრატეგიას და ქმნის, მართავს და იცავს კომპანიის სამომხმარებლო თუ საბრენდო აქტივებს. ბოლო წლებში მარკეტინგის დირექტორის მნიშვნელობა მკვეთრად გაიზარდა. დღეს ის უშუალოდ მონაწილეობს კომპანიის სტრატეგიის შემუშავებაში და წყვეტს პროდუქტი-ბაზრის დისფუნქციასთან დაკავშირებულ პრობლემებს.

სადისკუსიო თემები

1. რა არის ბიზნესსტრატეგია? ეთანხმებით თუ არა ჩვენ მიერ შემოთავაზებულ განსაზღვრებას? დაასურათეთ თქვენი პასუხი მაგალითებით. განიხილეთ ქვემოთ მოცემულ კომპანიათაგან ერთ-ერთი. შედით ამ კომპანიის ვებგვერდზე

და ნახეთ მისი წლიური ანგარიში მის ბიზნესსტრატეგიაზე წარმოდგენის მისაღებად. ყურადღება მიაქციეთ ისეთ ელემენტებს, როგორებიცაა:კომპანიის მიერ შემოთავაზებული პროდუქტები და სერვისები; კომპანიის ისტორია და მისი ფასეულობები. როგორია მისი ბიზნესის სტრატეგია? როგორია მისი პროდუქციის გასაღების ბაზრები? როგორია მისი ფასეულობითი შემოთავაზებები? რომელი აქტივები და კომპეტენციები ესაჭიროება ასეთ სტრატეგიას? დაასახელეთ საუკეთესო ფუნქციური პროგრამები და სტრატეგიები.

a) Dell-ი;
b) Zappos-ი;
c) Visa;
d) თქვენ მიერ არჩეული ნებისმიერი კომპანია;

2. პირველ კითხვაში მიუთითეთ თითოეული კომპანიის მარკეტინგული სტრატეგიის განმასხვავებელი ელემენტები.
3. განვიხილოთ Gallo-ს ღვინოების შემთხვევა: არსებობს თუ არა დღესდღეობით ღვინის მწარმოებელი კომპანიები, რომლებთან მიმართებაშიც ეს სტრატეგია არ გაჭრიდა? რატომ?
4. მიუსადაგეთ თეოდორ ლევიტის მარკეტინგული სიბეცის კონცეფცია ბეჭდვით მედიას, ჟურნალებსა და გაზეთებს. რა შედეგი მიიღეთ?
5. სტრატეგიის შერჩევის რომელ კრიტერიუმებს მიიჩნევთ განსაკუთრებით მნიშვნელოვნად? რატომ? დაასახელეთ თუნდაც ერთი კომპანია, რომელმაც იზარალა იმის გამო, რომ არ იზიარებდა თქვენს პრიორიტეტებს. როგორ უნდა მოქცეულიყო ეს კომპანია?

ნაწილი
პირველი

სტრატეგიული ანალიზი

თ ა ვ ი მ ე ო რ ე

საგარეო და სამომხმარებლო ანალიზი

წარმოების მიზანი კლიენტურის შექმნა და შენარჩუნებაა.
– თეოდორ ლევიტი

მომხმარებლები სტატისტიკაა, კლიენტები – ხალხი.
– სტენლი მარკუსი

სანამ ახალი სათაგურის კეთებას დაიწყებდე, გაარკვიე – გყავს თუ არა თაგვები.
– მორტიმერ ცუკერმანი

ლოგიკის თანახმად, დინამიკურ, სწრაფად ცვალებად ბაზარზე სტრატეგიის დანერგვა ან კორექტირება საგარეო ანალიზით იწყება – ანუ ბიზნესის იმ გარე ფაქტორების შესწავლით, რომლებსაც სტრატეგიაზე ზემოქმედება შეუძლია. პირველი ნაწილის პირველ ოთხ თავში წარმოდგენილია ის კონცეფციები და მეთოდები, რომლებიც საგარეო ანალიზის ჩასტარებლად გამოგვადგება.

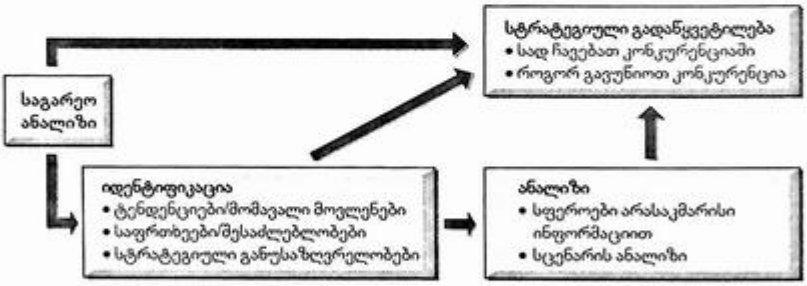
საგარეო ანალიზი

წარმატებული საგარეო ანალიზი მიზანმიმართული და მიზნობრივი უნდა იყოს. ყოველთვის არსებობს საფრთხე, რომ ის შეიძლება გადაიქცეს დაუსრულებელ პროცესად, რომლის შედეგადაც მეტისმეტად ვრცელ ანგარიშს მივიღებთ. ბიზნესში უსასრულოდ არსებობს ინფორმაცია, რომელიც პოტენციურად შეიძლება მნიშვნელოვანი იყოს. ამიტომაც მკაფიო მიმართულებისა და დისციპლინის გარეშე, შეიძლება ხელში მხოლოდ უსარგებლო მასალის გროვა შეგვრჩეს.

სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებზე ზემოქმედება

საგარეო ანალიზი თვითმიზანი არ უნდა იყოს. ის სტრატეგიაზე ზემოქმედების სურვილმა უნდა წარმოშვას. როგორც 2.1 დიაგრამა გვიჩვენებს, საგარეო ანალიზს შეუძლია უშუალო ზეგავლენა იქონიოს სტრატეგიაზე და შემოგვთავაზოს ალტერნატიული სტრატეგიული გადაწყვეტილებები, ან მათ შორის არჩევანი. უფრო ზუსტად რომ ვთქვათ, მან პასუხი უნდა გასცეს შემდეგ კითხვებს:

- გავაუქმოთ, „ვწველოთ", შევინარჩუნოთ თუ ინვესტირებით გავაძლიეროთ ბიზნესის ამჟამად არსებული სფეროები?
- უნდა შემოვიღოთ თუ არა ბიზნესის ახალი სფეროები?
- როგორია ფასეულობითი შეთავაზებები?
- რომელი აქტივები და კომპეტენციები უნდა შეიქმნას, გაძლიერდეს ან შენარჩუნდეს?
- რომელი სტრატეგიები და პროგრამები უნდა დაინერგოს ფუნქციურ სფეროებში? როგორი უნდა იყოს პოზიციის განსაზღვრის სტრატეგია, სეგმენტის განსაზღვრის სტრატეგია, დისტრიბუციის სტრატეგია, ბრენდის შექმნის სტრატეგია, საწარმოო სტრატეგია და ა.შ.



დიაგრამა 2.1. საგარეო ანალიზის როლი

ანალიზის დამატებითი მიზნები

დიაგრამა 2.1 ასევე გულისხმობს, რომ საგარეო ანალიზმა შეიძლება ირიბი წვლილი შეიტანოს სტრატეგიის ფორმირებაში, თუკი გამოავლენს:

- მნიშვნელოვან ტენდენციებსა და მომავალ მოვლენებს;
- საფრთხეებსა და შესაძლებლობებს;
- სტრატეგიულ განუსაზღვრელობებს, რომლებმაც შეიძლება ზეგავლენა იქონიოს სტრატეგიის საბოლოო შედეგზე.

მნიშვნელოვანმა ტენდენციამ ან მოვლენამ (მაგალითად, ნავჯერი ცხიმების გამო შეშფოთებამ, ან ახალი კონკურენტის გამოჩენამ) შეიძლება კარდინალური ზეგავლენა იქონიოს სტრატეგიული ვარიანტების შეფასებაზე. ახალი ტექნოლოგია, რომელიც ხანდაზმული კომპანიისთვის საფრთხეს, პოტენციური კონკურენტისთვის კი შესაძლებლობას წარმოადგენს, შეიძლება ბიზნესის ახალი სფეროების წარმოქმნის სიგნალად იქცეს.

სტრატეგიული განუსაზღვრელობები

სტრატეგიული განუსაზღვრელობა განსაკუთრებით სასარგებლო კონცეფციაა შინაგანი ანალიზის ჩატარებისას. სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღებამდე რომ გითხრან, ერთ ნებისმიერ კითხვაზე გიპასუხებთო, რა კითხვას დასვამდით? სადაზღვევო კომპანია რომ განიხილავდეს საკითხს, შეიტანოს თუ არა თავის პოლისში მიწისძვრისგან დაზღვევა, მნიშვნელოვანი სტრატეგიული განუსაზღვრელობები შემდეგ კითხვებს უნდა მოიცავდეს:

- რა პოტენციურ ზარალს მოიტანს ძლიერი მიწისძვრა?
- რა გავლენას მოახდენს მომხმარებელთა ბაზაზე დაზღვევაზე უარის მიღება?
- შესაძლებელია თუ არა სადაზღვევო დაფარვის (სადაზღვევო ანაზღაურების) უზრუნველყოფა პარტნიორულ საფუძველზე?

სტრატეგიული განუსაზღვრელობები ფოკუსირებულია იმ კონკრეტულ უცნობ ელემენტებზე, რომლებსაც სტრატეგიული გადაწყვეტილების შედეგებზე ზემოქმედება შეუძლია. კითხვა „ჩავამატოთ თუ არა სადაზღვევო პოლისში მიწისძვრით მიყენებული ზარალის ანაზღაურება?“ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებას ეხება; ხოლო კითხვა „რა პოტენციური ზარალი შეიძლება მოიტანოს ძლიერმა მიწისძვრამ?“ სტრატეგიულ განუსაზღვრელობას წარმოადგენს.

2.2 დიაგრამაში მოცემულია სტრატეგიული განუსაზღვრელობები და ის სტრატეგიული გადაწყვეტილებები, რომლებსაც შეიძლება ეს განუსაზღვრელობები მიესადაგოს. ხშირ შემთხვევაში, ერთი სტრატეგიული განუსაზღვრელობა, დამატებით განუსაზღვრელობებს წარმოქმნის ხოლმე. დიაგრამაში მოყვანილ ნიმუშთაგან ერთ-ერთი გავრცელებული განუსაზღვრელობაა – როგორი იქნება მოთხოვნა ახალ პროდუქტზე (ამ შემთხვევაში, ულტრაბგერითი დიაგნოსტიკის მოწყობილობაზე). კითხვა „რაზეა ეს დამოკიდებული“, როგორც წესი, დამატებით სტრატეგიულ განუსაზ-

ღვრელობებს წარმოშობს. ერთი განუსაზღვრელობა შეიძლება ტექნოლოგიურ გაუმჯობესებებს ეხებოდეს, მეორე კი კონკურენტი ტექნოლოგიების განვითარებას და ხარჯ-სარგებლის დონეებს. კიდევ ერთი განუსაზღვრელი საკითხია, რა ფინანსური შესაძლებლობები აქვს ჯანდაცვის მრეწველობას კაპიტალური გაუმჯობესებების გასაგრძელებლად. ამ სტრატეგიულ განუსაზღვრელობათაგან თითოეულს, თავის მხრივ, სტრატეგიული განუსაზღვრელობების კიდევ ერთი შრის წარმოქმნა შეუძლია.

სტრატეგიული განუსაზღვრელობა	სტრატეგიული გადაწყვეტილება
• ხომ არ შემოვა ბაზარზე მსხვილი ფირმა?	• სასაქონლო ბაზარზე ინვესტირება
• მიიღებს მომხმარებელი ტოფუს დესერტს?	• ტოფუს ბაზაზე წარმოებულ პროდუქტში ინვესტირება
• შეიცვლება ტექნოლოგია?	• ტექნოლოგიაში ინვესტირება
• გამყარდება დოლარი ოფშორულ ვალუტასთან მიმართებით?	• ოფშორულ წარმოებაზე გადასვლა
• განხორციელდება თუ არა ამ ტექნოლოგიით კომპიუტერული ოპერაციები?	• ახალ სისტემაში ინვესტირება
• რამდენად მგრძნობიარეა ბაზარი ფასების მიმართ?	• საფასო პარიტეტის შენარჩუნების სტრატეგია

სტრატეგიული განუსაზღვრელობა	სტრატეგიული განუსაზღვრელობების მომდევნო შრე
• როგორი მოთხოვნა იქნება მომავალში ულტრაბგერით კვლევებზე	• გაუმჯობესდება თუ არა მუშაობის ეფექტიანობა? • გვაქვს თუ არა კონკურენტუნარიანი ტექნოლოგიური გაუმჯობესებები? • როგორია ჯანდაცვის მრეწველობის ფინანსური შესაძლებლობები?

დიაგრამა 2.2 სტრატეგიული განუსაზღვრელობები

ანალიზი

განუსაზღვრელობის აღმოფხვრის სამი საშუალება არსებობს. ჯერ ერთი, შეიძლება დაჩქარდეს სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღება, თუკი გადაწყვეტილების ლოგიკა დამაჯერებელია და/ან შეფერხება საზარალო ან სარისკოა. მეორე: შეიძლება დამატებითი ინფორმაციის შეკრებითა და დარგის უკეთ შესწავლის გზით, მიზანმიმართულად ვცადოთ განუსაზღვრელობების შემცირება. ეს კვლევები შეიძლება ვარირებდეს, მაღალპრიორიტეტული მიზნობრივი ჯგუფების მუშაობიდან ნაკლებად

შესამჩნევ მონიტორინგამდე. დახარჯული რესურსების სიდიდე განაპირობებულია იმით, რა პოტენციურ ზემოქმედებას იქონიებს კვლევა სტრატეგიაზე და რამდენად სასწრაფოა მისი ჩატარება. და მესამე: შესაძლებელია განუსაზღვრელობის მოდელირება სცენარული ანალიზის საშუალებით.

სცენარი არის მომავალი გარემოს ალტერნატიული ხედვა. ამ გარემოს, როგორც წესი, აყალიბებს შესაძლო ალტერნატიული პასუხი სტრატეგიულ განუსაზღვრელობაზე, ან სავარაუდო მომავალი მოვლენა თუ ტენდენცია. ვიტამინიზებული წყლის დღევანდელი პოპულარობა მომხმარებელთა დროებით გატაცებად უნდა მივიჩნიოთ, თუ მნიშვნელოვანი ზრდის ტენდენციად? ასეთმა კითხვამ შეიძლება საფუძველი ჩაუყაროს როგორც პოზიტიურ, ასევე ნეგატიურ სცენარს. თითოეული მათგანი შეიძლება სრულიად განსხვავებულ გარემო პირობებსა და სტრატეგიულ რეკომენდაციებს გულისხმობდეს. დამატებითი ინფორმაციის შეკრებისა და სცენარის ანალიზის საკითხებს უფრო დაწვრილებით მე-5 თავში განვიხილავთ.

ამ და მომდევნო სამ თავში მრავალ კონცეფციასა და მეთოდს გაგაცნობთ. რასაკვირველია, თითოეული მათგანის ნებისმიერ კონკრეტულ კონტექსტში გამოყენება ცოტა უცნაური იქნებოდა, და კარგი სტრატეგი მსგავს ცდუნებას უნდა ეწინააღმდეგებოდეს. უმჯობესია, ავირჩიოთ ის კონცეფციები და მეთოდები, რომლებიც ცალკეულ მოცემულ ვითარებას შეესაბამება. მეტიც ანალიზის ზოგიერთი მიმართულება სხვებზე უფრო შედეგიანი იქნება და მეტ ძალისხმევას დაიმსახურებს.

ანალიზის მოცულობა – ბაზრის განსაზღვრა

რისი საგარეო ანალიზი გვჭირდება? საგარეო ანალიზის ჩასატარებლად აუცილებლად უნდა დადგინდეს ბაზრისა თუ ქვებაზრის საზღვრები. საგარეო ანალიზი შეიძლება მოიცავდეს დარგს ფართო გაგებით (მაგ. სპორტული საქონელი), ვიწრო გაგებით (მაგ. სპორტული თხილამურები), ან მათ შორის არსებულ შუალედურ მოცულობას. მაგალითად:

- სათხილამურო ტანსაცმელი და აღჭურვილობა;
- თხილამურები და სნოუბორდები;
- სამთო თხილამურები.

ანალიზის მოცულობა დამოკიდებული უნდა იყოს ორგანიზაციულ ერთეულსა და სტრატეგიულ ამოცანებზე. სპორტული საქონ-

ლის მწარმოებელი ისეთი დიდი კომპანია, როგორიცაა, ვთქვათ, Wilson-ი, რესურსების შესახებ გადაწყვეტილებას სპორტის სხვადასხვა სახეობაში მიიღებს, შესაბამისად, მან მთელი დარგი უნდა განიხილოს. სათხილამურო აღჭურვილობის მწარმოებელი კომპანია მხოლოდ თხილამურებზე, სათხილამურო ფახსაცმელსა თუ ტანსაცმელზე და მსგავს საქონელზე უნდა ამახვილებდეს ყურადღებას. პროფესიონალური სპორტული თხილამურების მწარმოებელს კი შეუძლია, სათხილამურო ინდუსტრიის მხოლოდ ერთი ქვესეგმენტით დაინტერესდეს. ბაზრის განსაზღვრის ერთ-ერთი საშუალება ბიზნესის საზღვრების დაზუსტებაა. საზღვრები შეიძლება დაზუსტდეს პროდუქტის ბაზრისა და კონკურენტების მიხედვით. ცხადია, მნიშვნელოვანია, როგორც სამომავლო, ასევე ამჟამინდელი ბაზრები და კონკურენტები.

ანალიზის ჩატარებისას ყოველთვის აუცილებელია კომპრომისის ძებნა. საქმიანობის სფეროს ვიწრო სპეციფიკაცია არ გამოავლენს ისეთი ტენდენციებსა და შესაძლებლობებს, რომლებმაც შეიძლება მიმზიდველი ვარიანტები და მიმართულებები წარმოშვას ბიზნესისთვის. ასე მაგალითად, სამთო თხილამურების მწარმოებელმა შეიძლება კვლევაში სნოუბორდები და სარბენი თხილამურებიც ჩართოს, რადგან ეს ბიზნესის ახალ ვარიანტებს წარმოადგენს, ანდა იმიტომ, რომ ზეგავლენა იქონიოს სათხილამურო აღჭურვილობის ბაზარზე. მაგრამ, მეორე მხრივ, მეტისმეტად დიდი არეალის დაფარვის შემთხვევაში, ანალიზი შეიძლება სიღრმისეული არ აღმოჩნდეს. ვიწროდ ფოკუსირებულ ანალიზს მეტი ინფორმაციის მოცემა შეუძლია.

კვლევა, ნესით, რამდენიმე დონეზე უნდა ჩატარდეს. ანალიზის მთავარი ობიექტი შეიძლება სამთო თხილამურებისა და სნოუბორდების ინდუსტრია იყოს, მაგრამ სპორტული საქონლის მთელი დარგის ანალიზმა შემცველი საქონლის ზეწოლისა და საბაზრო ტენდენციების ზოგიერთ ფაქტორს მოჰფინოს ნათელი. ასევე, შეიძლება საჭირო გახდეს კვლევა სეგმენტების დონეზე (მაგალითად, სპორტული თხილამურების სეგმენტის), რადგან ბაზარზე შესვლის, ინვესტირებისა და სტრატეგიის შესახებ გადაწყვეტილებები სწორედ ამ საფეხურზე მიიღება ხოლმე. გარდა ამისა, წარმატების მთავარი ფაქტორები შეიძლება განსხვავებული იყოს, როგორც სხვადასხვა სასაქონლო ბაზარზე, ასევე ბაზრისა თუ დარგის ფარგლებშიც. კვლევის ერთ-ერთი მიდგომაა მრავალშრიანი ანალიზი, რომლის დროსაც ყველაზე სიღრმისეული ანალიზი საწყის დონეზე ტარდება. მეორე მიდგომა კი რამდენიმე თანმიმდევრული

კვლევის ჩატარებას გულისხმობს, სადაც პირველმა კვლევამ შეიძლება წარმოაჩინოს შესაძლებლობა, რომელიც ქვებაზარზე მეორე ანალიზის ჩატარებას გაამართლებს.

როდის უნდა ჩატარდეს საგარეო ანალიზი

საგარეო ანალიზს ხშირად ყოველწლიურ ღონისძიებებსაც უტარებენ ხოლმე. ცხადია, კვლევა ყოველ წელს არ უნდა იყოს ისეთი სიღრმისეული, როგორიც თავიდან. ალბათ, უფრო სასარგებლოა აქცენტის იმ წლებზე გაკეთება, რომლებიც უშუალოდ მოჰყვება დიდ ღონისძიებებს. დაგეგმვის ყოველწლიური ციკლი, შეიძლება სტრატეგიის გადახედვისა და შეცვლის ჯანსაღი სტიმული იყოს. თუმცა საგარეო ანალიზის ყოველწლიურ ღონისძიებად გადაქცევა მნიშვნელოვან რისკს შეიცავს. სტრატეგიის გადასინჯვისა და შეცვლის მოთხოვნილება, ხშირ შემთხვევაში, მუდმივად არსებობს. შესაბამისად, ინფორმაციის შეგროვება და ანალიზიც უწყვეტად უნდა მიმდინარეობდეს. საგარეო ანალიზის სქემა და კონცეფციები კვლავაც შეიძლება გადამწყვეტ როლს თამაშობდეს სტრუქტურის ფორმირებაში – მაშინაც კი, როცა ანალიზი უწყვეტია და მთლიანის მხოლოდ ერთ პატარა ნაწილს ეხება.

საგარეო ანალიზი მიზანმიმართულად იწყება მომხმარებლებისა და კონკურენტების კვლევით, რადგან სწორედ მათ შეუძლიათ დაგვეხმარონ სათანადო დარგისა თუ დარგების გამოვლენაში. დარგი შეიძლება განისაზღვროს მომხმარებელთა კონკრეტული ჯგუფის საჭიროებების მიხედვით – მაგალითად მათი, ვინც დასავლეთ სანაპიროზე ახალგამომცხვარ ნამცხვრებს ყიდულობენ. დარგის ასეთი ზუსტი განსაზღვრა კონკურენტების გამოვლენისა და საგარეო ანალიზის დაბალანსების საშუალებას იძლევა. ისეთი დარგი, როგორიც ნამცხვრების წარმოებაა, ასევე შეიძლება კონკურენტების პოზიციიდანაც შეფასდეს. გარდა ამისა, მომხმარებლები უშუალოდ ურთიერთობენ კომპანიასთან და, შესაბამისად, მნიშვნელოვან წყაროს წარმოადგენენ ოპერაციული შესაძლებლობების, საფრთხეებისა და განუსაზღვრელობების გამოსავლენად.

მომხმარებელთა ანალიზის საზღვრები

უმეტეს შეთხვევაში, ბაზრის სტრატეგიული დაგეგმვისას პირველი ლოგიკური ნაბიჯი მომხმარებელთა ანალიზია. მომხმარებელთა ანალიზი, პირობითად, სამ ნაწილად შეიძლება დაიყოს. ესენია: ბაზრის სეგმენტაციის გააზრება; მომხმარებელთა მოტივაციის ანალიზი; და დაუკმაყოფილებელი საჭიროებების კვლევა.

2.3 დიაგრამაზე წარმოდგენილია კვლევის თითოეული ნაწილისთვის განკუთვნილი კითხვების საბაზისო ნაკრები.

სეგმენტაცია

სეგმენტაცია, ხშირად, მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის გასაღებს წარმოადგენს. სტრატეგიულ კონტექსტში სეგმენტაცია ნიშნავს მომხმარებელთა იმ ჯგუფების გამოვლენას, რომლებიც სხვა ჯგუფებისგან განსხვავებულად რეაგირებენ კონკურენტუნარიან შეთავაზებაზე. სეგმენტაციის სტრატეგია გამოვლენილ სეგმენტებს ამ სეგმენტების შეთავაზებით უზრუნველყოფის პროგრამასთან აერთიანებს. ამგვარად, სეგმენტაციის წარმატებული სტრატეგიის შემუშავებას მიზნობრივი კონკურენტული შეთავაზების კონცეპტუალიზება, შექმნა და შეფასება ესაჭიროება.

სეგმენტაციის სტრატეგია სამი პარამეტრით უნდა შეფასდეს. პირველი: შეიძლება თუ არა შეიქმნას და დაინერგოს კონკურენტუნარიანი შეთავაზება, რომელიც მიმზიდველი იქნება მიზნობრივი სეგმენტისთვის? მეორე: დიდხანს იქნება თუ არა შეთავაზება მიმზიდველი და დიდხანს გაგრძელდება თუ არა მიზნობრივ სეგმენტთან ურთიერთობა, კონკურენტების რეაქციის მიუხედავად? და მესამე: ღირს თუ არა მიზნობრივი სეგმენტისგან მიღებული ბიზნესი იმ ინვესტიციებად, რომლებიც შეთავაზების შემუშავებას და ბაზარზე წახალისებას ესაჭიროება. სეგმენტაციის წარმატებული სტრატეგია ბაზარზე ქმნის დომინანტურ პოზიციას, რომელსაც კონკურენტები არ და ვერ შეუტევენ.

სეგმენტაცია

- ვინ არიან ყველაზე დიდი მომხმარებლები? ვის მოაქვს ყველაზე დიდი მოგება? ვინაა ყველაზე მიმზიდველი პოტენციურ მომხმარებელთაგან? იყოფიან თუ არა მომხმარებლები საჭიროებების, მოტივებისა თუ მახასიათებლების მიხედვით ჩამოყალიბებულ რაიმე სახის ჯგუფებად?
- როგორ შეიძლება ბაზრის სეგმენტირება ჯგუფებად, რომლებსაც უნიკალური ბიზნესსტრატეგია დასჭირდებათ.

მოხმარებელი/მოტივაცია

- პროდუქტის/მომსახურების რა ელემენტს აფასებენ მომხმარებლები ყველაზე მეტად?
- რა მიზნები აქვთ მომხმარებლებს? რას ყიდულობენ ისინი რეალურად?
- რა განსხვავებაა სეგმენტებს შორის სამოტივაციო პრიორიტეტების თვალსაზრისით?
- რა ცვლილებებია მომხმარებელთა მოტივაციაში? მათ პრიორიტეტებში?

დაუკმაყოფილებელი საჭიროებები

- რითაა ზოგიერთი მომხმარებელი უკმაყოფილო? რატომ იცვლის ზოგიერთი მათგანი ბრენდს ან მიმწოდებელს?
- რამდენად სერიოზული და გავრცელებულია მომხმარებლებთან დაკავშირებული პრობლემები?

- რომელი დაუკმაყოფილებელი საჭიროების გამოვლენა შეუძლიათ მომხმარებლებს? არის თუ არა ისეთი საჭიროებები, რომელთა შესახებაც მომხმარებელმა არაფერი იცის?
- წარმოადგენს თუ არა ეს დაუკმაყოფილებელი საჭიროებები კონკურენტებზე ზენოლის საშუალებას?
- რას წარმოადგენს ეს დაუკმაყოფილებელი საჭიროებები: კონკურენტებზე ზენოლის საშუალებას თუ ახალ ბიზნესმოდელს?

დიაგრამა 2.3 მომხმარებელთა ანალიზი

როგორ განვსაზღვროთ სეგმენტები?

სეგმენტების გამიჯვნა რთული ამოცანაა, რადგან ნებისმიერ კონკრეტულ კონტექსტში ბაზრის დაყოფის ასობით საშუალება არსებობს. ჩვეულებრივ, ანალიზის პროცესში სეგმენტაციის ხუთი, ათი ან მეტი ცვლადი განიხილება. იმისათვის, რომ მხედველობიდან არ გამოგვრჩეს სეგმენტების განსაზღვრის სასარგებლო საშუალება, ცვლადების ფართო სპექტრის განხილვაა საჭირო. ცვლადების შესაფასებლად უნდა გავითვალისწინოთ, რამდენად შეუძლიათ მათ განსაზღვრონ სეგმენტები, რომლებსაც განსხვავებული სტრატეგიები მიესადაგება (ან უნდა მიესადაგოს).

სეგმენტის განმსაზღვრელი სასარგებლო ცვლადები აშკარა და თვალსაჩინო იშვიათადაა. 2.4 დიაგრამაზე ნაჩვენებია ის ცვლადები, რომლებიც განსაკუთრებით ხშირად გამოიყენება.

ცვლადების პირველი ჯგუფი სეგმენტებს განსაზღვრავს ისეთი საერთო მახასიათებლებით, რომლებსაც არანაირი კავშირი არ აქვს კომპანიის მიერ წარმოებულ პროდუქტთან. მაგალითად, საცხობი შეიძლება დაინტერესდეს გეოგრაფიულად განსაზღვრული სეგმენტებით – ვთქვათ, დასახლებული პუნქტებით, ან სულაც რაიონებით. საკონსალტინგო ფირმამ შეიძლება სასტუმროების ბიზნესის მომსახურებაში დაიწყოს სპეციალიზება. სწრაფი კვების ამერიკულმა კომპანიამ კი ესპანურენოვან მოსახლეობაზე მოახდინოს ორიენტირება, რადგან პროგნოზის მიხედვით, 2050 წლისთვის ეს სეგმენტი სამჯერ გაიზრდება.

მომხმარებელთა მახასიათებლები

• გეოგრაფიული	• სამხრეთის პატარა დასახლებული პუნქტები, როგორც სადისკაუნტო მაღაზიების ბაზარი.
• ორგანიზაციის ტიპი	• რესტორნების კომპიუტერული საჭიროებები სამრენეველო ფირმებთან შედარებით; ბანკებთან შედარებით; საცალო მოვაჭრეებთან შედარებით.
• ფირმის ზომა	• დიდი საავადმყოფო პატარა საავადმყოფოსთან შედარებით.

• ცხოვრების სტილი	• Jaguar-ის მყიდველების უფრო აზარტულები და ნაკლებად კონსერვატიულები არიან, ვიდრე Mercedes-Benz-ისა და BMW-ს მყიდველები.
• სქესი	• მცირეწლოვანი ბავშვების დედები.
• ასაკი	• ბავშვებისთვის განკუთვნილი ბურღულეული უფროსებისთვის განკუთვნილ ბურღულეულთან შედარებით.
• საქმიანობა	• დოკუმენტაციის ასლების გადაღების საჭიროებები იურისტებთან; ბანკირებთან; სტომატოლოგებთან.
პროდუქტთან დაკავშირებული მიდგომები	
• მომხმარებლის ტიპი	• საყოფაცხოვრებო ტექნიკის მყიდველი – მშენებელი; ხელოსანი; სახლის მფლობელი.
• მოხმარება	• კონცერტი – აბონემენტის მფლობელები; შემთხვევითი დამსწრეები; კონცერტებზე არმოსიარულე ხალხი.
• სანადელი უპირატესობა	• დესერტის მოყვარულები – ისინი, ვინც ყურადღებას აქცევენ კალორიების რაოდენობას; ისინი, ვისთვისაც მნიშვნელოვანია მომზადების სიმარტივე.
• ფასის მიმართ მგრძნობელობა	• Honda Civic-ის მომჭირნე მყიდველი; Mercedes-Benz-ის მყიდველთან შედარებით.
• კონკურენტი	• კონკურენტთა პროდუქტის მომხმარებლები.
• გამოყენება	• ბენზინის ხერხის პროფესიონალი მომხმარებლები მოყვარულ ხელოსნებთან შედარებით.
• ბრენდის მიმართ ერთგულება	• Heinz-ის კეტჩუპის მომხმარებლები ფასზე დამოკიდებულ მყიდველებთან შედარებით.

დიაგრამა 2.4. სეგმენტის განსაზღვრის მეთოდთა ნიმუშები

სეგმენტის განსაზღვრისას დემოგრაფიულ ფაქტორს განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს. ამის ერთი მიზეზი, ნაწილობრივ, ისაა, რომ ადამიანის საქმიანობაზე, ინტერესებსა და ბრენდის მიმართ ლოიალურობაზე ასაკიც ზემოქმედებს. მეორე მიზეზი კი ისაა, რომ დემოგრაფიული ტენდენციები პროგნოზირებადია (მათ მე-5 თავში განვიხილავთ). კომპანია Gold Violin-ი, რომელმაც კარგად გაიაზრა ამ ტენდენციის მნიშვნელობა, აქტიური მოხუცებისთვის განკუთვნილი საქონლის მწარმოებლად მოგვევლინა. მოლაპარაკე საათები, საწოლის მავიბრირებელი მაღვიძარები, სახელურის გადასატრიალებელი მოწყობილობები, სანათიანი სამაგიდე ლუპები (ყველა ეს ნივთი გემოვნებიანი, ლამაზი დიზაინით გამოირჩევა) – აი, მცირე ნაწილი Gold Violin-ის პროდუქტთაგან, რომლებიც დიდი ხნის წინ მივიწყებულ ამ დემოგრაფიულ სეგმენტს იზიდავს.

დემოგრაფიული თამაშის მეორე ნიმუშს წარმოადგენს კომპანია Toyota-ს პატარა, უცნაური (მაღალი და ყუთივით დაკუთხული)

დიზაინის მქონე ავტომობილი Scion xB და მსოფლიოში ყველაზე პატარა ოთხადგილიანი ავტომობილი Scion iB. ორივე ეს მოდელი Y თაობაზე, ე.წ. „ექო-ბუმერებზეა", ორიენტირებული. Toyota-ს მყიდველთა საშუალო ასაკი 48 წელს არ აღემატება, არადა, კომპანიის იაფიანი მოდელები ამ ასაკის ადამიანებისთვის მოსაწყენად ითვლება. შესაბამისად, ზემოთ ხსენებული ორი მოდელით კომპანია ცდილობს, აქტუალური და საინტერესო გახდეს ძირითადი მიზნობრივი სეგმენტისთვის. Scion xB-ს საზოგადოებისთვის წარდგენისას, Toyota-მ, ყურადღების მიქცევის მიზნით, აქცენტი გააკეთა მიზნობრივი ბაზრის 15 პროცენტზე, ე.წ. ექო-ბუმერებზე, რომლებიც „ლიდერებად და ინფლუენსერებად" ითვლებიან; ანუ ადამიანებზე, რომლებიც მოდის კანონმდებლები არიან ყველაფერში – იქნება ეს მუსიკა, სპორტი თუ მანქანები.[1]

სეგმენტის ცვლადების მეორე კატეგორიაში პროდუქტთან დაკავშირებული ცვლადები შედის. მათ შორის ყველაზე ხშირად „მოხმარება" გამოიყენება. საცხობს შეიძლება ერთი სტრატეგია ჰქონდეს რესტორნების მომსახურებისთვის – რომლებიც მნიშვნელოვნად არიან დამოკიდებული პურ-ფუნთუშეულ ნაწარმზე – და სულ სხვა სტრატეგია იმ კლიენტებისათვის, რომლებიც ნაკლები რაოდენობით მოიხმარენ მის პროდუქტებს. გაზონის მოვლის საშუალებების მწარმოებელმა შეიძლება სპეციალური ხაზი შექმნას Walmart-ის მსგავსი მსხვილი კლიენტისათვის; მაგრამ ამავდროულად, გაყიდოს დისტრიბუტორების დახმარებითაც და სხვა სავაჭრო წერტებში ბრენდის სხვა სახელწოდება გამოიყენოს. სეგმენტის ოთხი დანარჩენი სასარგებლო ცვლადებია – უპირატესობები, ფასი, ლოიალურობა და გამოყენება.

სარგებელი

თუკი არსებობს სეგმენტაციის განსაკუთრებით სასარგებლო ცვლადი, ეს უსათუოდ, არის ის სარგებელი, რომელსაც პროდუქტისგან მოელიან, რადგან მოგების არჩევანმა შეიძლება ბიზნესის საერთო სტრატეგია განსაზღვროს. მაგალითად, გაყინული სადილების ბაზარი შეიძლება დაიყოს კალორიებზე თვალყურის მადევნებელ მომხმარებლებად; მომხმარებლებად, რომლებიც ყურადღებას ამახვილებენ სწორ კვებასა და ჯანმრთელი ცხოვრების წესზე; მომხმარებლებად, რომლებსაც აინტერესებთ გემო; და ფასის მიმართ მგრძნობიარე მომხმარებლებად. თითოეულ ამ სეგმენტს სრულიად განსხვავებული სტრატეგია ესაჭიროება.

[1] Andrew Tilim, "Will the Kids Buy It?" Business 2.0, May 2003, pp. 95–99.

სპორტული ფეხსაცმლის ინდუსტრია იყოფა პროფესიონალ სპორტსმენებად (რომლებიც ცოტანი, მაგრამ გავლენიანები არიან), „შაბათ-კვირის“ სპორტსმენებად და შემთხვევით მომხმარებლებად, რომლებიც სპორტულ ფეხსაცმელს ქუჩაში იცვამენ. იმის გათვალისწინებით, რომ ჩვეულებრივ მომხმარებელთა სეგმენტი ბაზრის 80 პროცენტს შეადგენს და განსაკუთრებულ სპორტულ მახასიათებლებს არ საჭიროებს, ფეხსაცმლის ზოგიერთი მწარმოებელი მიმართავს სტილზე ორიენტირებულ სტრატეგიას – როგორც სპორტული მახასიათებლების სტრატეგიის ალტერნეტივას, რომელიც Nike-ის მსგავს კომპანიებშია დანერგილი.

ფასის მიმართ მგრძნობელობა

სარგებელი, რომელსაც დაბალ ფასსა და მაღალ ხარისხს შორის კომპრომისი ქმნის, სასარგებლო და ფართოდ გავრცელებული განზომილებაა, ამიტომაც მასზე, ჯობია, ცალკე ვისაუბროთ. ბევრ სასაქონლო კლასში არსებობს მკაფიოდ გამიჯნული დაყოფა ფასის მიმართ მგრძნობიარე მყიდველებსა და იმ მომხმარებლებს შორის, რომლებიც მზად არიან, უფრო მაღალ ხარისხსა და უკეთეს მახასიათებლებში მეტი გადაიხადონ. მაგალითად, საერთო დანიშნულების საქონლის მაღაზიები ქმნიან მკაცრად განსაზღვრულ იერარქიას, რომელიც დისკაუნტერებით იწყება და მთავრდება პრესტიჟული მაღაზიებით. ავტომობილები მოიცავენ სპექტრს Honda Civic-იდან Buick LaCrosse-სა და Lexus 460-მდე. ავიაკომპანიები იყოფა პირველ, ბიზნეს და ეკონომკლასებად. თითოეულ ამ შემთხვევაში სტრატეგიას სეგმენტი კარნახობს.

მამაკაცი მყიდველები[1]

მამაკაც მყიდველებს დიდი ხნის განმავლობაში სათანადო ყურადღება არ ექცეოდათ. სეგმენტაციის სქემა წარმოდგენას შეგიქმნით მამაკაცებს შორის არსებულ განსხვავებებზე და შემოგთავაზებთ სხვადასხვა სეგმენტთან ურთიერთობის სტრატეგიებს.

მეტროსექსუალი. ქალაქში მცხოვრები 20-40 წლის უზრუნველყოფილი მამაკაცი, რომელსაც უყვარს სხვადასხვა რამის ყიდვა და ეძებს მოდურ, პრესტიჟულ და ხარისხიან საქონელს. ის დიდი მონდომებით უვლის საკუთარ თავს და უყვარს ძვირადღირებული ვარცხნილობები. გაიხსენეთ Polo, Ralph Lauren-ი, Beiersdorf-ი და Banana Republic-ი.

[1] ამ ჩანართის გაკეთებისკენ გვიბიძგა ნანეტ ბირნსის სტატიამ „მამაკაცი მყიდველის საიდუმლოები“, ჟურნალი BusinessWeek-ი, 2006 წლის 4 სექტემბერი, გვ. 45-53.

რეტროსექსუალი. ტიპური კაცური ქცევის მქონე მამაკაცები. უყვართ ფეხბურთი და NASCAR-ის რბოლა. უარყოფენ ფემინიზმს, მისტირიან ძველ დროს, იცვამენ „კეჟუალზე" უფრო უბრალო სტილში და არ უყვართ კანის დამატენიანებელი საშუალებები. მათთვისაა Levi's-ი, Nike-ი, Old Spice-ი, Burger King-ი და Target-ი.

თანამედროვე მამაკაცი. დგას, სადღაც, „მეტროსა" და „რეტროს" შორის, იზიარებს მათ ინტერესებს, ოლონდ ცდილობს, ზედმეტი არ მოუვიდეს. არის ოცი-ოცდაათი წლისა და გამოცდილი მომხმარებელია. ის თავს კომფორტულად გრძნობს ქალებთან, მაგრამ მათთან ერთად მაღაზიებში არ დადის. გაიხსენეთ Gap-ი, Macy's-ი და იაფი რესტორნები.

მამა. აქვს კარგი შემოსავალი. ზრუნავს ოჯახის საყიდლებზე. აქტიური მყიდველია. იცვამს ფუნქციურ ტანსაცმელს. გაიხსენეთ Nordstrom's-ი, McDonald's-ი და Amazon-ი.

შუახნის მამაკაცები. ახალგაზრდა თაობებზე უფრო გამჭრიახი, პრაგმატული და მეტი პასუხისმგებლობის მქონე ადამიანები. ერკვევიან ტექნოლოგიებში და გაწაფული არიან ინტერნეტძიებასა და ინტერნეტით ყიდვაში. მათში ნარმატებით სარგებლობს Sony, Adidas-ი, Old Navy, Circuit City, და ყველა ტიპის ინტერნეტგვერდები.

ლოიალურობა

ბრენდის მიმართ ლოიალურობა (რაც უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია რესურსების განაწილებისას) შეიძლება ლოიალურობის მატრიცის საშუალებით იყოს სტრუქტურირებული (დიაგრამა 2.5). მატრიცის თითოეული უჯრედი სხვადასხვა სტრატეგიულ პრიორიტეტს წარმოადგენს და შეიძლება სრულიად განსხვავებულ სტრატეგიულ პროგრამას მოითხოვდეს. მომხმარებლის ლოიალურობას ხშირად თავისთავად ცხად რამედ აღიქვამენ ხოლმე. მაგრამ თუ შევხედავთ, რამხელა მოგება მოაქვს მომხმარებელს მთელი ცხოვრების განმავლობაში, ლოიალურობის გაზრდის აუცილებლობა უფრო ცხადი გახდება. ამგვარად, ჩვენი უპირველესი ამოცანაა, შევინარჩუნოთ უკვე არსებული მუდმივი კლიენტები; გავზარდოთ მათი ლოიალურობა (თუ არსებობს ამის საშუალება); და, შესაძლოა, ვუბიძგოთ მათ სხვებთან ურთიერთობისკენ.

გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ერთგული კლიენტის დასაჩუქრებას მისი მოლოდინის თანმიმდევრულად გამართლებით, უწყვეტი ურთიერთობით და სასიხარულო დამატებითი სერვისების შეთავაზებით.

ლოიალურობის მატრიცა გვიჩვენებს, რომ ზომიერად ერთგულ კლიენტებს, მათ შორის კონკურენტთა ზომიერად ერთგულ კლი-

ენტებსაც მაღალი პრიორიტეტი უნდა ჰქონდეთ, რადგან ისინი ლოიალური სეგმენტის ზრდის ერთ-ერთ წყაროს წარმოადგენენ. მატრიცის გამოყენება გულისხმობს ექვსივე უჯრედის ზომის შეფასებას, თითოეული ჯგუფში კლიენტთა იდენტიფიცირებას და ისეთი პროგრამების შექმნას, რომლებიც გავლენას იქონიებენ ბრენდის არჩევასა და ლოიალურობის დონეზე. კონკურენტი კომპანიის ბრენდის მიმართ ლოიალური კლიენტები არაპრიორიტეტულები არიან, რადგან მათი მოზიდვის ხარჯები, როგორც წესი, გაუმართლებლად მაღალია – თუ, რა თქმა უნდა, კონკურენტებმა შეცდომა არ დაუშვეს და ახალი შესაძლებლობები არ მოგცეს. არალოიალური კლიენტების ჯგუფს გრძელვადიანი ფასეულობა არ აქვს, რადგან ისინი შეიძლება ადვილად გადაიბირონ უფრო დაბალი ფასის შეთავაზებით.

	მცირე ლოიალურობა	ზომიერი ლოიალურობა	ლოიალურობა
კლიენტი	საშუალო	მაღალი	უმაღლესი
კონკურენტის კლიენტი	დაბალი ან საშუალო	მაღალი	ნულოვანი

დიაგრამა 2.5. ბრენდის მიმართ ლოიალურობის მატრიცა: პრიორიტეტები.

გამოყენება

ზოგიერთი პროდუქტისა და მომსახურების (განსაკუთრებით, სამრეწველო პროდუქტების) სეგმენტირება მოხმარების, ანუ გამოყენების მიხედვით ჯობია. ნოუთბუქს ზოგი სამოგზაუროდ, ზოგი კი ოფისში იყენებს. ერთ სეგმენტს კომპიუტერი შეიძლება, მეტწილად, ინტერნეტისთვის, მეორეს კი დოკუმენტაციის რედაქტირებისა და მონაცემთა ანალიზისთვის სჭირდებოდეს. ზოგი სრულამძრავიან ავტომობილებს მსუბუქ მრეწველობაში ტვირთის გადასაზიდად მოიხმარს, ზოგი კი მათ დასვენების მიზნით ყიდულობს.

კრისტიანსენი და სხვები ამტკიცებენ, რომ გამოყენებაზე ორიენტირება დიდი ალბათობით იძლევა ახალ წარმატებულ პროდუქტებსა და მარკეტინგულ პროგრამებს.[1] მათ ნიმუშად მოჰყავთ კომპანია McDonald's-ი, რომელმაც აღმოაჩინა, რომ მრავალი მომხ-

[1] Clayton M. Christiansen, Scott Cook, and Taddy Hall, "Marketing Malpractice: The Cause and the Cure," Harvard Business Review, December 2005, pp. 74–83.

მარებელი მათ რძის კოქტეილს დილით სამსახურში წასვლამდე, გზაში დროის გასაყვანად და სადილამდე ენერგიის მოსამარაგებლად ყიდულობდა. ამიტომაც რძის კოქტეილი ადვილი საყიდელი და ცალ ხელში დასაჭერად მოსახერხებელი უნდა ყოფილიყო. ამგვარმა ხედვამ წარმოშვა კოქტეილის შესქელების (რომ დალევას მეტი დრო დასჭირვებოდა), ბარათის საშუალებით მარტივად შეძენისა და ხილით გაჯერების (რომ სამსახურში მიმავალი მოწყენილი ადამიანისთვის უფრო საინტერესო ყოფილიყო) იდეები. ძირითადი კონცეფცია იმაში მდგომარეობს, რომ პროდუქტებთან და მარკეტინგულ პროგრამებთან დაკავშირებული იდეები წარმოიშობა არა მომხმარებლის შეცნობის, არამედ იმის სიღრმისეული ცოდნის საფუძველზე, როგორ გამოიყენება პროდუქტი. Arm & Hammer-ის წარმატება ბიზნესის გაფართოებაში იმით აიხსნება, რომ ამ კომპანიამ დეზოდორაციის პრობლემაზე გააკეთა ფოკუსირება (ხალიჩები, კატის ტუალეტის ქვიშა, ტანსაცმელი, იღლიები და მაცივრები).

მრავალსეგმენტიანობა თუ ფოკუსირების სტრატეგია?

არსებობს სეგმენტაციის ორი განსხვავებული სტრატეგია. პირველი ფოკუსირდება ერთ სეგმენტზე, რომელიც შეიძლება ბევრად უფრო მცირე იყოს, ვიდრე მთლიანი ბაზარი. კომპანია Walmart-მა რომელიც დღეს ამერიკის უმსხვილესი საცალო მოვაჭრეა, საქმიანობა 11 სამხრეთ-ცენტრალური შტატის 25 000-იან და უფრო მცირე მოსახლეობის მქონე ქალაქებზე კონცენტრირებით დაიწყო – ანუ სეგმენტზე, რომელიც სრულად იყო უგულებელყოფილი მისი კონკურენტების, მსხვილი საცალო ქსელების მიერ. მცირე ქალაქებზე გეოგრაფიული ფოკუსირების ამგვარმა სტრატეგიამ წარმოშვა რამდენიმე *მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა*: მომარაგების ეფექტიანი და ოპერატიული სისტემა; იაფი და მოტივირებული მუშახელი; შედარებით იაფი სავაჭრო სივრცეები; და მართვის მომჭირნე, რაციონალური და პრაქტიკული სტილი. კალიფორნიის სიდიდით მეხუთე ბანკი Union Bank-ი თავს არ იწუხებს კერძო პირების მომსახურებით და ამიტომაც ბიზნესანგარიშებზე ორიენტირებულ სერვისებს კონკურენტებზე უფრო სრულყოფილად და ამომწურავად ახორციელებს.

ამის ალტერნატიული სტრატეგიაა ერთდროულად რამდენიმე სეგმენტზე მუშაობის სტრატეგია. ამის კლასიკური ნიმუშია კომპანია General Motors-ი. გასული საუკუნის 20-იანი წლებიდან ფირმა უშვებდა Chevrolet-ს ფასის მიმართ მგრძნობიარე მომხმარებლისთვის, Cadillac-ს მაღალი კლასის წარმომადგენელთათ-

ვის და Oldsmobile-ს, Pontiac-სა და Buick-ს ამ ორ სეგმენტს შორის მდგომი, მკაფიოდ განსაზღვრული სეგმენტებისთვის. გრანულირებული კარტოფილის მწარმოებელმა კომპანიამ სხვადასხვა სტრატეგია შეიმუშავა, რომ მოეცვა სწრაფი კვების ქსელები, საავადმყოფოები, მოხუცთა თავშესაფრები, სკოლები და კოლეჯები.

ზოგ სექტორში აგრესიული ფირმები რამდენიმე სეგმენტზე ორიენტირებულ სტრატეგებს ახორციელებენ. მაგალითად, კომპანია Campbell-ი თავის ნაჩოს ყველის წვნიანს ტეხასელ და კალიფორნიელ მომხმარებლებს უფრო უხვად უკაზმავს, ვიდრე სხვა მომხმარებლებს; ის სამხრეთის ბაზრებს კრეოლურ წვნიანს სთავაზობს, ესპანურენოვანი ბაზრებისთვის კი წითელი ლობიოს წვნიანს ამზადებს; ნიუ-იორკში Campbell-ი Swanson-ის გაყინული სადილების სარეკლამო კამპანიისთვის New York Giants-ის ფეხბურთის კლუბს იყენებს, სიერა-ნევადის მთებში კი მოთხილამურეებს ცხელი წვნიანის სხვადასხვა ნაირსახეობით უმასპინძლდება. რამდენიმე სტრატეგიის შემუშავება უფრო მეტ ხარჯს მოითხოვს და, ხშირ შემთხვევაში, ერთობლივი ზემოქმედების გაძლიერებით უნდა იყოს გამართლებული.

სეგმენტების შეთავაზებათა შორის შეიძლება მძლავრი სინერგიული ეფექტი არსებობდეს. მაგალითად, სამთო-სათხილამურო ინდუსტრიაში პროფესიონალური სპორტული თხილამურების მიერ შექმნილი იმიჯი ძალიან მნიშვნელოვანია სამოყვარულო თხილამურების გაყიდვებისთვის. ამგვარად, პროფესიონალურ სეგმენტში არასაკმარისად ძლიერი მწარმოებელი სერიოზულ სირთულეებს წააწყდება სამოყვარულო სეგმენტშიც. და პირიქით, მაღალი კლასის თხილამურების მწარმოებელი ფირმა, ამ სეგმენტში მიღწეულ წარმატებას სხვა სეგმენტებშიც გამოიყენებს. საერთო დანიშნულების ავიაციაში წარმატების ერთ-ერთი საწინდარია პროდუქციის ფართო არჩევანი – დგუშიანი ერთმოტორიანი თვითმფრინავებით დაწყებული და ტურბოპროპელერიანი თვითმფრინავებით დამთავრებული – რადგან მომხმარებლები ხშირად გადადიან ერთი სახეობის პროდუქტიდან მეორეზე და თუ პროდუქციის ხაზში ხარვეზები გექნებათ, შეიძლება სხვა კომპანიაზე გადაერთონ.

მომხმარებელთა მოტივაცია

სამომხმარებლო სეგმენტების განსაზღვრის შემდეგ საჭიროა მომხმარებელთა მოტივების გააზრება: რა უდევს საფუძველში ყიდვის გადაწყვეტილებას? და რით განსხვავდება ეს გადაწყვეტილებები სეგმენტის მიხედვით? კარგი იქნება, თუ ჩამოვთ-

ვლით სეგმენტებს და თითოეული მათგანის პრიორიტეტებსა და მოტივაციებს – როგორც ეს 2.6 დიაგრამაშია ნაჩვენები.

მაგალითად, ინტერნეტით მოვაჭრეებმა უკვე დიდი ხანია იციან, რომ არსებობს მყიდველთა რამდენიმე სეგმენტი და თითოეულ მათგანს განსხვავებული მოტივაცია აქვს.[1]

- ***გამოუცდელი მყიდველები*** – სჭირდებათ მარტივი ინტერფეისი, ბევრი დახმარება და დარწმუნება;
- ***უხალისოდ მყიდველები*** – სჭირდებათ ინფორმაცია, დარწმუნება და ცოცხალი მხარდაჭერა;
- ***მომჭირნე მყიდველები*** – სჭირდებათ დარწმუნება, რომ ფასი კარგია და სხვაგან ძებნას აზრი არ აქვს;
- ***მომთხოვნი მყიდველები*** – სჭირდებათ მეგობრების, ან ექსპერტების აზრების მოსმენა და საყიდელი პროდუქტის პარამეტრებს შორის არჩევის შესაძლებლობა;
- ***ენთუზიასტი მყიდველები*** – სჭირდებათ სოციალური კომუნიკაციის საშუალებები გამოცდილების გასაზიარებლად; ასევე სახალისო საშუალებები საქონლის დასათვალიერებლად და ინდივიდუალური რეკომენდაციები.
- ***კომფორტის მოყვარული მყიდველები.*** (ყველაზე დიდი ჯგუფი) – სჭირდებათ ეფექტიანი ნავიგაცია, ბევრი ინფორმაცია სხვა მყიდველებისა და ექსპერტებისგან და საუკეთესო მომსახურება.

სეგმენტი	მოტივაცია
ბიზნესმენები	საიმედო მომსახურება, მოხერხებული განრიგი, ადვილად მისადგომი აეროპორტები, ხშირად მფრინავი მგზავრებისთვის განკუთვნილი პროგრამები, კომფორტი.
დამსვენებლები	ფასი, მისაღები განრიგი.

დიაგრამა 2.6 მომხმარებელთა მოტივაციის სქემა: ავიამოგზაურები.

ზოგმა მოტივმა შეიძლება სტრატეგია განსაზღვროს. მაგალითად, სატვირთო მანქანის დაპროექტებისა და შექმნისას უპირატესობა სიმძლავრეს მიენიჭოს. სანამ ასეთი სტრატეგიულ გადაწყვეტილებას მივიღებდეთ, აუცილებლად უნდა ვიცოდეთ, რა ადგილი უკავია სიმძლავრეს მძღოლთა მოტივაციების ნუსხაში. ზოგი მოტივი შეიძლება სტრატეგიას არ განსაზღვრავდეს და არც ბიზნე-

[1] Melinda Cuthbert, "All Buyers Not Alike," Business 2.0, December 26, 2000.

სის დიფერენცირებას ახდენდეს, მაგრამ წარმოადგენდეს ერთგვარ განზომილებას, რომლის ფარგლებშიც უნდა არსებობდეს გარკვეული თანასწორობა კონკურენტებთან. წინააღმდეგ შემთხვევაში, დამარცხება გარდაუვალი იქნება. მაგალითად, თუკი გაყინული დელიკატესების მყიდველის უმთავრესი მოტივაცია გემოთი ტკბობაა, სიცოცხლისუნარიანმა ფირმამ, სულ მცირე, მისაღები გემოს მქონე პროდუქტი უნდა მიაწოდოს მომხმარებელს.

მოტივაციის განსაზღვრა

როგორც დიაგრამა 2.7 გვიჩვენებს, მომხმარებლის მოტივაციის ანალიზი მოცემული სეგმენტისთვის დამახასიათებელ მოტივთა განსაზღვრის ამოცანით იწყება. მართალია, მენეჯერთა ჯგუფს შეუძლია მეტ-ნაკლები სიზუსტით განსაზღვროს მყიდველის მოტივაცია, მაგრამ უფრო სარწმუნო ჩამონათვალს, როგორც წესი, იძლევა რეგულარული დისკუსია მომხმარებლებთან პროდუქტისა თუ სერვისის თაობაზე. რატომ მოიხმარენ კონკრეტულ პროდუქტსა თუ სერვისს? რა მიზნები ამოძრავებთ? რა ასოცირდება პროდუქტისა თუ სერვისის მომარების კარგ, ან ცუდ გამოცდილებასთან? მაგალითად, ისეთ მოტივაციასთან დაკავშირებით, როგორიც ავტომობილის უსაფრთხოებაა, რესპონდენტებს შეიძლება ჰკითხოთ, რატომაა უსაფრთხოება მნიშვნელოვანი. მსგავსმა კითხვებმა შეიძლება გამოავლინოს უფრო ფუძისეული მოტივაცია: მშვიდად და უსაფრთხოდ ყოფნის სურვილი.

მომხმარებლების გამოკითხვა, როგორც ჯგუფურად, ასევე ინდივიდუალურადაც შეიძლება. *მასაჩუსეტსის ტექნოლოგიური ინსტიტუტის* სამეცნიერო პროგრამაზე (Quality Function Deployment (QFD)) მომუშავე მკვლევრებმა გრიფინმა და ჰაუზერმა ეს ორი მიდგომა საკვების გადასატანი მოწყობილებების კვლევისას შეადარეს.[1] მათ აღმოაჩინეს, რომ ინდივიდუალური ინტერვიუები ჯგუფურზე უფრო ეკონომიურია და რომ ჯგუფური გამოკითხვები არ იძლევა იმდენ დამატებით ინფორმაციას, რომ ზედმეტი ხარჯები გაამართლოს. მათ, ასევე, გამოიკვლიეს, რამდენი ინტერვიუს ჩაწერაა საჭირო მოტივების სრული ნუსხის მისაღებად და დაასკვნეს, რომ 20-30 გამოკითხვა საკმარისია მოტივების 90-95 პროცენტის გამოსავლენად.

მოტივი შეიძლება რამდენიმე ასეულიც კი იყოს, ამიტომაც მეორე ამოცანა მათი ჯგუფებად და ქვეჯგუფებად დახარისხებაა. ხში-

---

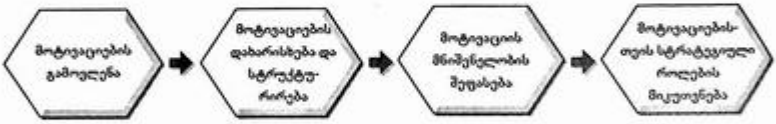
[1] Abbie Griffin and John R. Hauser, "The Voice of the Customer," Marketing Science, Winter 1993, გვ. 1–27.

რად, მკვლევართა ჯგუფი ამისათვის მსგავსების [ნათესაობის, აფინურობის] ცხრილს იყენებს ხოლმე. ჯგუფის ყველა წევრს ეძლევა ბარათების დასტა, სადაც თითოეულ ბარათზე თითო მოტივია დაწერილი. მერე ერთ-ერთი მკვლევარი ირჩევს მოტივს და ამ ბარათს მაგიდაზე დებს (ან დაფაზე ამაგრებს), მისი კოლეგები კი ანალოგიურ ბარათებს აწყობენ დასტად მანამ, სანამ არ მიიღწევა კონსენსუსი, რომ თითოეული დასტა ლოგიკურად დასაბუთებულ ერთობას, გონივრულ ამონაკრებს წარმოადგენს. ამის ალტერნატიული ვარიანტია მოტივების დასახარისხებლად მომხმარებლების, ან მომხმარებელთა ჯგუფების მოშველიება. ამის მერე მომხმარებლებს სთხოვენ, თითოეული დასტიდან აირჩიონ ერთი ბარათი რომელიც ყველაზე უკეთ ასახავს მის მოტივაციას. ამ პროცესის დამოუკიდებლად განხორციელებისას მენეჯერები დიდ ცოდნასა და გამოცდილებას იძენენ. მაგრამ, ამის მიუხედავად, გრიფინი და ჰაუზერი წერენ, რომ ხსენებული მეთოდების ოცჯერ გამოყენების შემდეგ, ერთ-ერთი ფირმის მენეჯერებმა მომხმარებლების მიერ გაკეთებული ამონაკრებები მათ საკუთარზე უკეთესად მიიჩნიეს.

მომხმარებელთა მოტივაციის ანალიზის მესამე ამოცანა მოტივების ფარდობითი მნიშვნელოვნების განსაზღვრაა. ამ საკითხის გადაწყვეტაც მენეჯერთა გუნდს შეუძლია. ალტერნატივის სახით, შეიძლება მომხმარებლებს ვთხოვოთ მოტივების მნიშვნელობის შეფასება. ეს შეიძლება მოხდეს, როგორც პირდაპირ, ასევე კომპრომისების შესახებ კითხვების დახმარებით. მაგალითად, ასარჩევად რომ ჰქონდეს საქმე, რას აირჩევდა ინჟინერი – ოსცილოგრაფის სიზუსტის გაზრდას თუ პასუხისთვის საჭირო დროის შემცირებას? ან რა ურჩევნია ავიაკომპანიის მგზავრს: მოსახერხებელ დროს გაფრენა თუ ნაკლების გადახდა? კომპრომისების შესახებ კითხვები მომხმარებლებს პროდუქტის ან სერვისის ატრიბუტებს შორის რთული არჩევნის გაკეთებას სთხოვს. მეორე საშუალება იმის დადგენაა, რა მსჯელობამ განაპირობა ყიდვის გადაწყვეტილების მიღება. მაგალითად, სწორედ ამგვარმა მიდგომამ გამოააშკარავა, რომ დედები სასუსნავის ყიდვისას ითვალისწინებენ, „რა უყვარს ბავშვს“, ან რა არის „გემრიელი“ და არა იმას, ხარისხიანია (ან ყუათიანი, ანდა მოსახმარად მარტივია) თუ არა პროდუქტი, რაც რომ ჰკითხო, ძალიან მნიშვნელოვნად მიაჩნიათ.

მეოთხე ამოცანაა იმ მოტივების გამოვლენა, რომლებიც მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ ბიზნესის ფასეული შეთავაზების ფორმირებაში. სტრატეგიისთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობის მქონე მოტივების შერჩევა დამოკიდებული იქნება მომხმარებლის

მოტივაციასა და სხვა ისეთ ფაქტორებზე, როგორიცაა, ვთქვათ, კონკურენტი კომპანიების, ანალიზის საფუძველზე გამოვლენილი, სტრატეგიები. კიდევ ერთი გასათვალისწინებელი ფაქტორია – რამდენად ექვემდებარება განხორციელებას და რამდენად პრაქტიკულია ბიზნესისთვის შერჩეული სტრატეგია. ამ გადაწყვეტილების მიღებაში შინაგანი ანალიზი და სტრატეგიის რეალიზების ანალიზი მონაწილეობს.



დიაგრამა 2.7 მომხმარებლის მოტივაციის ანალიზი

მყიდველის ცხელი კლავიშები

მოტივები შეიძლება დაიყოს მნიშვნელოვნებად და არამნიშვნელოვნებად. თუმცა ბაზრის დინამიკას უკეთ გავიგებთ, თუკი მყიდველთა „ცხელ კლავიშებს" განვსაზღვრავთ. „ცხელი კლავიშები" ესაა მოტივები, რომელთა გავლენაც ბაზარზე დიდია და კიდევ უფრო იზრდება. რას ამბობენ მყიდველები? რა განაპირობებს ყიდვის გადაწყვეტილებათა და გამოყენების მოდელების ცვლას? მაგალითად, საცალო ვაჭრობაში კვების პროდუქტებს შემდეგი ცხელი კლავიშები აქვს:

- **სიახლე და ნატურალურობა**. ამ მოტივებზე პროდუქტების მაღაზიათა რეაქცია სალათ-ბარების (წინასწარ დაჭრილი და დაფასოებული ბოსტნეულის დახლების) მოწყობა და ახალი პროდუქტების ხარისხისა და არჩევნის გაზრდა იყო.
- **ჯანსაღი კვება**. აქ უმთავრესი ფაქტორი ცხიმების, განსაკუთრებით ნაჯერი და ტრანსცხიმების დაბალი შემცველობაა. თუმცა მატულობს ასევე ნატრიუმის, შაქრისა და გადამუშავებული პროდუქტების გამო შეშფოთებაც, რაც მნიშვნელოვნად ზემოქმედებს შეთავაზებაზე პროდუქტების უმეტეს კატეგორიაში.
- **ნაციონალური სამზარეულოები**. მნიშვნელოვნად იზრდება ინტერესი ისეთი ეთნიკური გემოებისა და კულინარიის მიმართ, როგორებიცაა აზიური, ხმელთაშუა ზღვის თუ კარიბული სამზარეულოები. ამან ახალი შეთავაზებების ბუმი ნარმოშვა. ბრენდები საქმიანობას, როგორც წესი, ეთიკურ კვარტალებში იწყებენ, შემდეგ ფეხს იკიდებენ ნატურალური პროდუქტების მაღაზიებსა თუ გურმანთა მაღაზიებში და ბოლოს ძირითად ბაზარზე გადიან.
- **გურმანთა სამზარეულოები**. Williams-Sonoma-სა და სხვა მსგავსი საცალო კომპანიების ნარმატება დახვეწილი კერძების პოპულარობის ზრდა-

ზე მიუთითებს. ამ ტენდენციამ სამზარეულოსთვის განკუთვნილი საინტერესო ხელსაწყოებისა და მოწყობილობების ფართო სპექტრის წარმოქმნა განაპირობა.

- **კვების პრობლემის გადაწყვეტა.** კვების პრობლემის გადაჭრის სურვილმა განაპირობა ის, რომ პროდუქტთა ჯგუფები კერძებში გაერთიანდა და ნარმოიშვა მზა საჭმელების გატანის სერვისები, რომლებსაც ახორციელებენ როგორც საპროდუქტო მაღაზიები, ასევე რესტორნები.
- **ნახშირწყლების დაბალი შემცველობის მქონე პროდუქტები.** ნახშირწყლების დიეტის პოპულარობის ზრდამ სურსათის მაღაზიებსა და რესტორნებში ნახშირწყლების დაბალი შემცველობის მქონე პროდუქტებზე მოთხოვნა წარმოშვა.
- **მოსახერხებლობა.** მყიდველებმა კერძის მომზადების მოსახერხებლობა ახალ დონეზე აიყვანეს: გაყინული სადილების, ნამცხვრის ფხვნილებისა და თუნდაც კონსერვირებული წვნიანების მოხმარება დღეს უკვე ძალიან შრომატევად საქმედ ითვლება. გახსენი და მიირთვი – აი დღევანდელი მომხმარებლების დევიზი. დღეს იოგურტები და მზა სასუსნავები ძალიან პოპულარულია.

მომხმარებელთა პრიორიტეტების ცვლა

განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია, წარმოდგენა გვქონდეს მომხმარებელთა პრიორიტეტების ცვლის შესახებ. მაღალი ტექნოლოგიების სფეროში მყიდველთა პრიორიტეტები ხშირად იცვლება: მომხმარებელი ხან საჭირო მოწყობილობის არჩევასა და მონტაჟში დახმარებას ანიჭებს უპირატესობას, ხან დიდ სიმძლავრეებს მოითხოვს და ხანაც დაბალ ფასებს ეძებს. ყავის ბიზნესში მომხმარებელთა გემოვნებამ და ჩვევებმა დიდი ევოლუცია განიცადა და სასურსათო მაღაზიებში ყავის შეძენიდან გურმანთა კაფეებში ყავის სმამდე და მარცვლად ნაყიდი ძვირფასი ყავის საკუთარი ხელით მომზადებამდე განვითარდა. ვარაუდი, რომ მომხმარებელთა პრიორიტეტები არ იცვლება, შეიძლება ძალიან სარისკო იყოს. აუცილებლად უნდა გაირკვეს, ხომ არ ჩამოუყალიბდა მომხმარებელთა მნიშვნელოვან და მზარდ სეგმენტს საბაზო ბიზნესმოდელისგან განსხვავებული პრიორიტეტები.

მომხმარებელი, როგორც აქტიური პარტნიორი

მომხმარებლები სულ უფრო იშვიათად ხდებიან პროდუქტის შემუშავებისა და რეკლამის პასიური სამიზნეები და სულ უფრო ხშირად გამოდიან ფირმისა და ბრენდის აქტიური პარტნიორების როლში. ამ ტენდენციის ამსახველია, ვთქვათ, პაციენტების მხრიდან

სამედიცინო საკითხების კონტროლი; მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების კონტროლის ზრდა – მას შემდეგ, რაც აუდიტორია TiVo-ს ციფრულ ვიდეოჩამწერებზე გადავიდა, ინტერნეტმა კი გაზარდა ინფორმაციისა და სხვა მომხმარებლების ხელმისაწვდომობა.

ამ ცვლილებების სამართავად მენეჯერებმა უნდა შექმნან და მხარდაჭერით უზრუნველყონ მომხმარებელთა სოციუმები. ამის ერთ-ერთი მიზანია მომხმარებელთა გამოცდილებისა და ბრენდის შესახებ აზრების მოსმენა ისეთ კონტექსტში, რომელიც მიუკერძოებელ და მოტივირებულ შეხედულებებს წარმოშობს. მომხმარებელთან ინტერნეტით ურთიერთქმედებას მოსმენის, ჩართულობისა და გაძღოლის უნარი ესაჭიროება. თითოეული ამ უნარის გამოყენებას თავისი სირთულეები აქვს. ხშირ შემთხვევაში, ეს ინფორმაციის სიჭარბეა. ინტერნეტში McDonald's-ის შესახებ ინფორმაცია ყოველ ხუთ წამში ერთხელ ჩნდება. ამ დროს შეიძლება მნიშვნელოვანი როლი ითამაშოს საინფორმაციო სისტემაში ინტეგრირებულმა მონაცემთა გამცხრილავმა პროგრამულმა უზრუნველყოფამ. ჩართულობა შეიძლება დამოკიდებული იყოს იმაზე, აქვს თუ არა ფირმას კონკრეტულ სივრცეში შესვლის უფლება. ასევე არსებობს (კომპანიის არაკომპეტენტური თანამშრომლების მიერ) ინფორმაციის დამახინჯების ან პრობლემის გამწვავების რისკიც, თუმცა მკაფიოდ განსაზღვრული პროფესიონალი წარმომადგენლები, როგორც წესი, პოზიტიურ როლს ასრულებენ. ლიდერობა კი საგანგებო პროგრამებისა და პროდუქტების მეშვეობით ინტერნეტდისკუსიების აქტიურად ინიცირებას და გაძღოლას გულისხმობს.

დაუკმაყოფილებელი საჭიროებები

დაუკმაყოფილებელი საჭიროება წარმოადგენს მომხმარებლის მოთხოვნას, რომელსაც პროდუქტის ამჟამად არსებული შეთავაზება ვერ აკმაყოფილებს. მაგალითად, კომპანია OfficeMax-მა აღმოაჩინა, რომ ადამიანებს, განსაკუთრებით საქმიან ქალებს, სამუშაო ადგილის ხასხასა ფერებით, ორნამენტებითა და ლამაზი ტექსტურით მორთვა უნდათ. შედეგად შეიქმნა პროდუქტების ოთხი ხაზი სლოგანით „Life Is Beautiful, Work Can Be Too" („სიცოცხლე მშვენიერია და სამუშაოც შეიძლება იყოს მშვენიერი") რომელთა მიზანიც საოფისე გარემოს გამოცოცხლება და გახალისება იყო. დაუკმაყოფილებელი საჭიროება, გარდა იმისა, რომ წარმატებულ შეთავაზებას წარმოშობს, მომხმარებლის ბრენდთან ურთიერთობასაც განამტკიცებს.

დაუკმაყოფილებელი საჭიროებების სტრატეგიული მნიშვნელობა ძალიან დიდია, რადგან ისინი კომპანიას საბაზრო წილის გაზრდის, სხვა ბაზრებზე შეღწევის, ანდა ახალი ბაზრების შექმნისა და მათი დაპატრონების საშუალებას აძლევს. გარდა ამისა, ისინი საფრთხეს უქმნიან ძირძველ ფირმებსაც, რადგან შეუძლიათ იქცნენ იმ ბერკეტებად, რომლებიც კონკურენტებს დამკვიდრებული მდგომარეობის მოშლის საშუალებას აძლევს. მაგალითად, კომპანია Ariat-ი სრულიად მოულოდნელად შეიჭრა საცხენოსნო ფეხსაცმლის ბაზარზე და უაღრესად მოხერხებული სპორტული ფეხსაცმელი შესთავაზა იმ მხედრებს, რომლებსაც ტრადიციული საცხენოსნო ჩექმები ვერ აკმაყოფილებდა. მან იხელმძღვანელა მოსაზრებით, რომ ცხენოსნებიც სპორტსმენები არიან და შექმნა ბრენდი და პროდუქტის ხაზი, რომელიც სრულად პასუხობდა დაუკმაყოფილებელ საჭიროებებს.

ზოგჯერ მომხმრებელმა არც კი იცის თავისი დაუკმაყოფილებელი საჭიროებების შესახებ, რადგან მიჩვეულია უკვე არსებული მოწყობილობის ფარულ შეზღუდვებს. ვინ დაფიქრდებოდა ელექტრონათურის, ან ტრაქტორის საჭიროებაზე მანამ, სანამ ტექნოლოგიამ შესძლებელი არ გახადა მათი არსებობა? გამოუაშკარავებელი დაუკმაყოფილებელი საჭიროებების გამოვლენა ყველაზე უფრო ძნელია, მაგრამ, ამასთან ერთად, ისინი აგრესიული ბიზნესის წარმოების საუკეთესო საშუალებასაც იძლევა, რადგან ამ დროს ძირძველ, დამკვიდრებულ ფირმებზე დიდი დაწოლა არ ხდება და, შესაბამისად, ისინი არც რეაგირებენ. ამ დროს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ტექნოლოგიის განვითარებას, ან ახალი ტექნოლოგიების გამოყენებას მომხმარებელთა დაუკმაყოფილებელი საჭიროებების გამოსავლენად.

მომხმარებლის მიერ შექმნილი პროდუქტები

IBM-მა შიდა მოხმარებისთვის შექმნა და გამართა განსაზღვრული ტიპის ნაბეჭდი ელექტროსქემების ამწყობი მანქანა, რომელიც კომერციულ წარმოებაში უნდა გამოყენებულიყო.[1] მოწყობილობის შექმნისა და კომპანიის ფარგლებში ტესტირების შემდეგ IBM-მა საინჟინრო ნახაზები ადგილობრივ მანქანათმშენებელ ქარხანას გაუგზავნა და რვა ერთეული აპარატის შექმნა შეუკვეთა. ამ და მომდევნო შეკვეთების შესრულების შემდეგ მანქანათმშენებელმა ქარხანამ IBM-ს სთხოვა მსგავსი მანქანის დამზადების ნებართვა ღია ბაზარზე გა-

[1] Eric von Hippel, "Lead Users: A Source of Novel Product Concepts," Management Science, July 1986, p. 802.

საყიდად. IBM-ი დათანხმდა და შედეგად, მანქანათმშენებელი ქარხანა კომპონენტების ჩასადგმელი მონყობილობის უმსხვილეს მწარმოებლად გადაიქცა. სამოცდაათიანი წლების დასაწყისში სამხრეთ კალიფორნიის მაღაზიების მფლობელებმა და სავაჭრო პერსონალმა შენიშნა, რომ ახალგაზრდებმა თავიანთი ველოსიპედების გადაკეთება დაიწყეს, რომ მოტოციკლეტებისთვის დაემსგავსებინათ – ამაგრებდნენ გამონაბოლქვის მილებს, უკეთებდნენ „ჩოპერის" ტიპის მაღალ საჭეებს და ასეთი ველოსიპედებით გრუნტის გზებზე დაქროდნენ. ეს კარგი იდეა ჩანდა და მწარმოებლებმა მოტოკროსისთვის განკუთვნილი მთელი ხაზი გამოუშვეს. მერე კალიფორნიელმა მომხმარებლებმა ეს კონცეფცია სამთო ველოსიპედამდე დახვეწეს. ამ მომხმარებლების კარნახით ველომწარმოებლებმა შექმნეს მთელი რიგი გაუმჯობესებები – მათ შორის, სიჩქარეების 21-პოზიციიანი გადასართველი, რომელსაც საქიდან ხელის აუღებლად იყენებ. სამთო ველოსიპედების მწარმოებელი კომპანიები დღესაც ყურადღებით ადევნებენ თვალყურს თავიანთ დასაველეთსანაპირო-ელ მომხმარებლებს.

მომხმარებლის გამოყენება დაუკმაყოფილებელი საჭიროებების გამოსავლენად

მომხმარებლები დაუკმაყოფილებელი საჭიროებების ძირითად წყაროს წარმოადგენენ. ამიტომაც მთავარია, პოვო მათან მისასვლელი გზები და აიძულო ისინი, გამოამჟღავნონ და დაგანახვონ თავიანთი დაუკმაყოფილებელი შესაძლებლობები. რა პრობლემები ჩნდება პროდუქტის მოხმარებისას? რამ გაგიცრუათ იმედი? როგორ შეეფარდება ეს სხვა პროდუქტების გამოყენების გამოცდილებას? არსებობს თუ არა პრობლემები საერთო მოხმარების სისტემაში, სადაც პროდუქტია დანერგილი? როგორ შეიძლება პროდუქტის გაუმჯობესება? ასეთი კვლევები დაეხმარა კომპანია Dow-ს, შეემუშავებინა Spiffits-ი – წინასწარ დასველებული ერთჯერადი სანმენდი ტილოები, რომლებიც აკმაყოფილებდა როგორც ტილოს, ასევე სანმენდი საშუალებების საჭიროებას.

პრობლემის კვლევად წოდებული სტრუქტურირებული მიდგომა პოტენციური პრობლემების სიის შედგენის საშუალებას იძლევა. შემდეგ ეს პრობლემები პრიორიტეტების მიხედვით ლაგდება. ამისათვის 100-200 რესპონდენტისგან შემდგარ ჯგუფებს სთხოვენ, შეაფასონ, (1) რამდენად მნიშვნელოვანია პრობლემა, (2) ხშირად გვხვდება თუ არა ის, და (3) შეიძლება თუ არა მისი გადაჭრა? პრობლემის საბოლოო შეფასება ამ შეფასებების შეჯერებით ხდება. მაგალითად, ძაღლის საკვების პრობლემის კვლევამ უჩვენა, რომ მყიდველთა აზრით ძაღლის საკვები ყარს, ძალიან ძვირი

ღირს, და არ გამოდის სხვადასხვა ზომის შეფუთვით. შედეგად, გაჩნდა პროდუქტები, რომლებიც ყველა ამ პრობლემას აგვარებდა. მეორე კვლევამ კი ერთ-ერთ ავიაკომპანიას სალონის გადაკეთება აიძულა, რომ სავარძლებს შორის მეტი ადგილი ყოფილიყო ფეხის გასაშლელად.

მასაჩუსეტსის ტექნოლოგიური ინსტიტუტის მეცნიერ-თანამშრომელი ერიკ ფონ ჰიპელი (რომელიც იკვლევს მომხმარებელს, როგორც ინოვაციის წყაროს მომსახურების სფეროში) მიიჩნევს, რომ მომხმარებელთა დაუკმაყოფილებელი საჭიროებებისა და პროდუქტის ახალი კონცეფციების გამოვლენის საუკეთესო ნიადაგს ე.წ. მოწინავე მომხმარებლები წარმოადგენენ.[1] „მოწინავე მომხმარებელი" არის მომხმარებელი:

- რომელიც გრძნობს ბაზარზე არსებულ საერთო საჭიროებას კონკურენტთა ძირითად მასაზე რამდენიმე თვით, ან რამდენიმე წლით უფრო ადრე. ადამიანი, რომელიც ძალიან გატაცებულია ჯანსაღი კვებითა და პროდუქტებით, შეიძლება „მოწინავე მომხმარებლად" ჩაითვალოს, თუკი ვივარაუდებთ, რომ ჯანსაღი პროდუქტებისკენ ლტოლვის ტენდენცია ისევ მძლავრობს.
- რომელსაც შეუძლია მიიღოს მნიშვნელოვანი სარგებელი ამ საჭიროებების დაკმაყოფილების შემთხვევაში. სამუშაო პროცესის ავტომატიზების „მოწინავე მომხმარებლები" იქნებიან ის ფირმები, რომლებიც მაქსიმალურ მოგებას ნახავენ ტექნოლოგიურ პროგრესში.

მომხმარებელთა აზრის გაგების ქმედითი და ეფექტიანი საშუალებაა, ინტერნეტის მეშვეობით მათი დიალოგში ჩართვა. მაგალითად, კომპანია Dell-ს აქვს ვებგვერდი Ideastorm-ი, სადაც კლიენტებს შეუძლიათ თავიანთი იდეების განთავსება და სხვათა იდეებისთვის „ხმის მიცემა". ისინი ასევე ხედავენ თავად Dell-ის რეაქციასაც, რომელიც შეიძლება მოიცავდეს პუნქტებს: „განიხილება" ან „ნაწილობრივ რეალიზებულია". კლიენტთა წინადადებს შორის იყო ისეთი შეთავაზებები, როგორიცაა, ვთქვათ, განათებული კლავიატურის შექმნა, თავისუფალი პროგრამული უზრუნველყოფების მხარდაჭერა (მაგალითად, Linux-ის), უფრო ჩუმი კომპიუტერების შექმნა და ა.შ. კომპანია Starbucks-ი, თავისი საიტით (MyStarbuck-

[1] Ibid.

sidea) ერთ-ერთია იმ კომპანიათაგან, რომლებიც მსგავსი რამის გაკეთებას ცდილობენ. მომხმარებელთა იდეებთან დაკავშირებული საიტების საფრთხე ისაა, რომ უმრავლესობამ შეიძლება რაიმე არაპრაქტიკული და არაგონივრული იდეა აიტაცოს და წამგებიან პოზიციაში ჩააგდოს კომპანია. მიუხედავად ამისა, მეთოდს მრავალი თვალსაზრისით აქვს პოტენციალი ისეთი იდეების გენერირებისთვის, რომლებსაც რეალური მუხტისა და ინოვაციის შექმნა შეუძლია.

მეორე, ნაკლებად პირდაპირი გზაა ფორუმების შექმნა – მომხმარებლებისთვის ურთიერთობის საშუალების მიცემა. სწორედ ამ საუბრებში ვლინდება კლიენტთა დაუკმაყოფილებელი საჭიროებები. მაგალითად, კომპანია P&G-ს აქვს პლატფორმა BeingGirl-ი სადაც მოზარდი გოგონები მომწიფების პერიოდთან დაკავშირებულ პრობლემებზე მსჯელობენ. ეს საკმაოდ ეფექტიანი ფორუმია P&G-ის ქალთა ჰიგიენის პროდუქტებისა და პროგრამების შესახებ ინფორმაციის გასავრცელებლად. კომპანია Intuit-ის ვებგვერდი კი საგადასახადო დეკლარაციების შემდგენებს ერთმანეთისთვის კითხვების დასმის საშუალებას აძლევს, რაც მნიშვნელოვნად ეხმარება კომპანიას თავისი პროდუქტის, პროგრამა TurboTax-ის გაუმჯობესებაში.

მომხმარებლებისა და პოტენციური მომხმარებლების მოტივაციისა თუ დაუკმაყოფილებელი საჭიროებების ყველაზე უფრო საბაზისო დონეზე გამოსაკვლევად, უაღრესად მძლავრი საშუალებაა *ხარისხობრივი კვლევა*. ხარისხობრივი კვლევა შეიძლება მოიცავდეს ფოკუსჯგუფების სესიებს, სიღრმისეულ ინტერვიუებს, მომხმარებელთან დაკავშირებული კონკრეტული შემთხვევების შესწავლას, ეთნოგრაფიულ კვლევებსა და ა.შ. კონცეფცია გულისხმობს იმ პრობლემებისა და მოტივაციების გამოვლენას, რომლებსაც სტანდარტულ ნუსხებში ვერ ნახავ და რომლებსაც შეიძლება თავად მომხმარებელიც ვერ აცნობიერებდეს. მაგალითად, სპორტული ავტომობილის მყიდველს შეიძლება თავისი ახალგაზრდობის, ან ახალგაზრდების მიმართ დამოკიდებულების დემონსტრირება უნდოდეს, და ნაკლებად აინტერესებდეს მანქანის ფუნქციური უპირატესობები. მომხმარებლის სულის სიღრმეებში ჩახედვამ შეიძლება მოგვცეს ისეთი სტრატეგიული ხედვა, როგორსაც სხვა საშუალებებით ვერასოდეს შეიძენ.

მართალია, ჩვეულებრივ, სურათის საერთო ჭრილში დანახვას ცდილობენ ხოლმე, მაგრამ ზოგჯერ გარკვეულ კატეგორიებს

მაინც განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს: ძალიან ერთგულმა მომხმარებლებმა შეიძლება დაგვანახვოს, რა არის ფირმისა და კლიენტის ურთიერთსიახლოვის მიზეზი; დაკარგული (ანუ, ისინი ვინც წავიდნენ) მომხმარებლები ხშირად ძალიან გვეხმარებიან პროდუქტთან თუ მომსახურებასთან დაკავშირებული პრობლემების თვალნათლივ დანახვაში; ახალმა კლიენტებმა, ან კლიენტებმა, რომლებმაც ახლახან გაზარდეს მოხმარება, შეიძლება თქვენი პროდუქტის გამოყენების ახალი ნიუანსები დაგანახვონ; მყიდველებმა, რომლებიც რამდენიმე გამყიდველის მომსახურებით სარგებლობენ, შეიძლება იცოდნენ, რით განსხვავდება თქვენი ფირმა კონკურენტებისაგან.

ინტერნეტმა მკვეთრად შეცვალა და გააფართოვა ხარისხობრივი კვლევის შესაძლებლობები.[1] აღარ არსებობს შეზღუდვები დროისა და ადგილის თვალსაზრისით – აღარაა საჭირო ხალხის საკონფერენციო დარბაზებში შეკრება, ან პირისპირ სასაუბროდ ინტერვიუერების გაგზავნა; რესპონდენტები აღარ არიან მხოლოდ მეხსიერების იმედად, როცა ერთი კვირის, ან თვის წინანდელ მოვლენებზე საუბრობენ; ახლა ნებისმიერი გამოცდილების შესწავლა წარმოქმნისთანავე და წარმოშობის ადგილასვე შეიძლება; რესპონდენტები ერთი კონკრეტული ლოკაციიდან კი არა, მთელი მსოფლიოდან არიან და, გარდა ამისა, მათ მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხეში ყოფნის მიუხედავად, ადვილად შეუძლიათ ერთმანეთთან ურთიერთობა; შეიძლება ურთიერთქმედებისა და თვითანალიზის სპონტანური სტიმულირება; და ამ ყველაფერს ნაკლები ხარჯები და დრო ესაჭიროება, ვიდრე ფოკუსჯგუფის შეკრებების, სიღრმისეული ინტერვიუებისა თუ ეთნოგრაფიული კვლევების ორგანიზებას. კომპანიებს შეუძლიათ, სთხოვონ მომხმარებლებს, მონაწილეობა მიიღონ შემდეგ აქტივობებში:

- **დავუშვათ, გაინტერესებთ ადამიანთა გამოცდილება ღვინის მოხმარებასთან დაკავშირებით.** რესპონდენტებს შეუძლიათ აწარმოონ დღიურები და ვიდეო- ან ფოტომასალის სახით გაგიზიარონ თავიანთი გამოცდილება და დაკვირვებები. მოდერატორმა შეიძლება დასვას დამაკონკრეტებელი კითხვები.
- **დავუშვათ, გინდათ გაიგოთ, რა კვების პროდუქტების მარაგები აქვთ მომხმარებლებს.** მაცივრის შიგთავსის აღწერის

[1] ინტერნეტის საშუალებით ხარისხობრივი კვლევის შესახებ მეტი ინფორმაციის მისაღებად ეწვიეთ ვებგვერდს revolutionglobal.com.

ნაცვლად, სთხოვეთ რესპონდენტს, ფოტოტური ჩაატაროს მაცივარში.

- **დავუშვათ, გინდათ ჩასწვდეთ, რამდენად დიდი ემოცია აკავშირებს მომხმარებელს ბრენდთან.** სთხოვეთ რესპონდენტებს, ერთი დღით უარი თქვან მასზე და დღის განმავლობაში განცდილი ემოციები ჩაიწერონ. ან სთხოვეთ რესპონდენტს შექმნას, ან იპოვოს გამოსახულება, რომელიც ბრენდთან დაკავშირებულ გრძნობებს გადმოსცემს. წაახალისეთ დისკუსიები განსაკუთრებით საინტერესო თემების გარშემო.
- **დავუშვათ, გინდათ გარკვეული წარმოდგენა შეიქმნათ ბრენდის შესახებ.** უჩვენეთ რესპონდენტებს ექვსი გამოსახულება და ჰკითხეთ, რომელი მათგანი ხვდებათ თვალში ბრენდის განსაზღვრულ კონტექსტში.
- **დავუშვათ, გინდათ ახალი პროდუქტის შექმნა გაყინული სადილების ბრენდის გამოსაცოცხლებლად.** დასაწყისისთვის სთხოვეთ რესპონდენტებს, კვირის განმავლობაში აწარმოონ ონლაინდღიურები, რომელშიც ჩაიწერენ თავიანთ გამოცდილებას და გაყინულ სადილებთან დაკავშირებულ ქმედებებს. სასურველია, ვიდეოს განმარტებებიც ახლდეს. ვიდეოს განხილვის პროცესში მოდერატორმა სათანადო კითხვები უნდა დასვას. შემდეგ ვიდეორგოლის სახით წარმოუდგინეთ რესპონდენტთა სხვა ამონაკრებს პროდუქტის შეფუთვისა და მოხმარების ათი კონცეფცია. ამ დროს წარიმართება ონლაინდისკუსია, რომელშიც მოდერატორიც მონაწილეობს. ბოლოს კი ტარდება შერჩეულ სამი კონცეფციის სახლის პირობებში ტესტირება, რომლის დროსაც რესპონდენტები ვიდეოს სახით იწერენ თავიანთ გამოცდილებას.

ეთნოგრაფიული კვლევები

ხარისხობრივი კვლევის ერთ-ერთი მძლავრი საშუალებაა ეთნოგრაფიული, ანდა ანთროპოლოგიური კვლევა, რომელიც გულისხმობს მომხმარებელზე მაქსიმალურად ბევრ კონტექსტში დაკვირვებას. როდესაც ზუსტად ვიცით, არა მხოლოდ რა, არამედ რატომ ემართება კონკრეტულ პროდუქტსა თუ სერვისს, შეგვიძლია, უფრო ღრმად გავიაზროთ მომხმარებელთა საჭიროებები თუ მოტივაცია და სასარგებლო დასკვნები გამოვიტანოთ. ზოგჯერ ამის მისაღწევად, მკვლევრები რესპონდენტთა სახლებსა და ოფისებში გარკვეულ დროს რჩებიან. კომპანია P&G-ს ხელმძ-

ღვანელობა ასეთ კვლევებს რეგულარულად ატარებს. თუმცა ამ საქმისთვის ვიდეოკამერა, ან ინტერნეტკვლევაც გამოდგება, რომლის დროსაც კლიენტები საკუთარ თავს აკვირდებიან.

მაგალითად, Thomson Corporation-ი, რომელიც ფინანსური მონაცემების დამუშავებითაა დაკავებული, რეგულარულად იკვლევს 25-დან 50-მდე კლიენტის ქცევას კომპანიის მონაცემების გამოყენებამდე სამი წუთით ადრე და გამოყენებიდან სამი წუთის შემდეგ.[1] ერთ-ერთმა ასეთმა კვლევამ, რომლის დროსაც გაირკვა, რომ ანალიტიკოსებს მონაცემები ელექტრონულ ცხრილებში შეჰყავდათ, ახალი სერვისი წარმოშვა. მსგავსი კვლევები უკვე თითქმის ასწლეულია არსებობს, მაგრამ ბოლო დროს მან ახალი მნიშვნელობა შეიძინა შეფუთული საქონლის მწარმოებელ ისეთ კომპანიებში, როგორიცაა, მაგალითად, Unilever-ი და *business-to-business* სფეროში მომუშავე ისეთ კომპანიებში, როგორებიცაა Intel-ი და GE.

ეთნოგრაფიული კვლევები განსაკუთრებით კარგია დიდი ინოვაციების გამოსავლენად. მომხმარებლებს, როგორც წესი, არ შეუძლიათ ასეთი ინოვაციების ვერბალიზება, რადგან ისინი უკვე არსებულ შეთავაზებებს არიან მიჩვეულები. ჰენრი ფორდი ამბობდა – კლიენტებს რომ ვკითხო, რა უნდათ, უფრო სწრაფ ცხენებს მომთხოვენო. მაგრამ გამოცდილ და ნიჭიერ ანთროპოლოგებს (ან მენეჯერებს, როგორც P&G-ის შემთხვევაში ხდება ხოლმე) შეუძლიათ დააკვირდნენ, როგორ იყენებენ მომხმარებლები ამა თუ იმ პროდუქტს ცხოვრებასა თუ ბიზნესში და გამოიტანონ შესაბამისი დასკვნები – ის, რისი სიტყვებით გამოხატვაც უბრალო ადამიანებს არ შეუძლიათ.

ეთნოგრაფიული კვლევა თავის დანიშნულებას შესანიშნავად ასრულებს.[2] როდესაც ერთ-ერთმა კვლევამ უჩვენა, რა სირთულეებს აწყდებიან ადამიანები სააბაზანოს დალაგებისას, კომპანია P&G-მა მბრუნავი თავისა და გრძელი ტარის მქონე მოწყობილობა – Magic Reach-ი შექმნა. მშენებლობების კონტრაქტორებსა და ხელოსნებთან ვიზიტებმა კი პროფესიონალური ინტრუმენტების ახალი ნაირსახეობა OXO hammer-ი (ჩაქუჩი ვიბრაციის ჩამხშობი მინაბოჭკოვანი ტარითა და რეზინიანი თავით, რომ ლურსმნის ამოღებისას ხის ზედაპირი არ დაზიანდეს) წარმოშვა.

---

[1] Richard J. Harrington and Anthony K. Tjan, "Transforming Strategy One Customer at a Time," Harvard Business Review, March, 2008, p. 67.

[2] Spencer E. Ante, "The Science of Desire," Business Week, June 5, 2006, pp. 99–106.

კომპანია Sirius-ი ერთი კვირის განმავლობაში აკვირდებოდა 45 ადამიანს და ყურადღებით სწავლობდა, რა მუსიკას უსმენდნენ ისინი, რა ჟურნალებს კითხულობდნენ და რა გადაცემებს უყურებდნენ. შემდეგ კი შექმნა პორტატიული სატელიტური რადიოფლეიერი, რომელშიც 50 საათი მუსიკის ჩატვირთვა შეიძლებოდა. ელექტრობურღების მუხტის პრობლემებზე დაკვირვებამ Black & Decker-ი აკუმულატორის მოსახსნელი ბლოკის შექმნამდე მიიყვანა. Intel-ის მიერ განვითარებად ქვეყნებში წარმოებულმა კვლევებმა წარმოშვა იაფიანი პერსონალური კომპიუტერი, რომელსაც 100-გრადუსზე, სატვირთო ავტომობილის აკუმულატორზე შეუძლია მუშაობა. კომპანია GE-მ კი აღმოაჩინა, რომ ცეცხლგამძლე ლაბადების მწარმოებელი კომპანიები, ბოჭკოს შესყიდვისას, წარმოების ნაყოფიერებაზე უფრო ზრუნავენ, ვიდრე ფასზე. ამან GE სრულიად ახალი ბიზნესმოდელის შექმნამდე მიიყვანა.

ეთნოგრაფიული კვლევები უკვე არსებული პროდუქტებისა თუ სერვისების გასაუმჯობესებლადაც გამოიყენება. კომპანია Marriott-მა შექმნა შვიდკაციანი მრავალფუნქციური ჯგუფი (სადაც დიზაინერები და არქიტექტორებიც შედიოდნენ), რომელმაც ექვსი კვირა გაატარა 12 სხვადასხვა სასტუმროში. ჯგუფმა ოტელების ვესტიბიულებში, კაფეებსა და ბარებში მრავალ სტუმართან იურთიერთა და დაასკვნა, რომ სასტუმროები საქმიან მოგზაურთა მცირე ჯგუფებს კარგად ვერ მასპინძლობენ.[1] შედეგად, სასტუმროების ვესტიბიულები და მიმდებარე სივრცეები ისე მოეწყო, რომ უფრო მოხერხებული ყოფილიყო ბიზნესმენებისთვის: გაკეთდა უკეთესი განათება და „სოციალური ზონები", როგორც დიდი, ასევე პატარა მაგიდებითა და მყუდრო ადგილებით.

იდეალური გამოცდილება

დაუკმაყოფილებელი საჭიროებები იდეალური გამოცდილების განსაზღვრებამაც შეიძლება გამოავლინოს. კატალოგების ერთმა მსხვილმა გამომცემელმა თავისი კლიენტები გამოკითხა და სთხოვა აღეწერათ, როგორი უნდა იყოს იდეალური ურთიერთობა ფირმასთან. შედეგად, გამომცემელმა აღმოაჩინა, რომ ყველაზე მსხვილ კლიენტებს (მომხმარებელთა 4%, რომელზეც მისი ბიზნესის 45% მოდიოდა) უნდათ ერთიანი საკონტაქტო ცენტრი, რომელიც დაეხმარება მათ პრობლემების მოგვარებაში, შესთავაზებს ინდი-

[1] Ibid., p. 104.

ვიდუალურ პროდუქტებს და, შედეგების მონიტორინგის საფუძველზე, კონსულტაციას გაუწევს სერვისით სარგებლობასთან დაკავშირებით. წვრილ კლიენტებს კი უნდოდათ, მალე გაეფორმებინათ შეკვეთა და მერე აღარავის შეეწუხებინა. ამ პასუხებმა სერვისის საგრძნობლად გაუმჯობესება და ხარჯების შემცირება განაპირობა.[1]

ძირითადი დასკვნები

- საგარეო ანალიზი შესაძლებლობების, საფრთხეების, ტენდენციებისა და სტრატეგიული განუსაზღვრელობების გამოვლენით, მნიშვნელოვან ზეგავლენას უნდა ახდენდეს სტრატეგიაზე. საბოლოო მიზანია სტრატეგიული არჩევნის გაუმჯობესება: გადაწყვეტილების – სად და როგორ წარმართო კონკურენცია.
- სეგმენტაცია (იმ მომხმარებელთა ჯგუფების განსაზღვრა, რომლებიც შეიძლება განსხვავებულ კონკურენტულ სტრატეგიებს უჭერდნენ მხარს) შეიძლება ეფუძნებოდეს მომხმარებელთა ისეთ მახასიათებლებს, როგორებიცაა სასურველი სარგებელი, სამომხმარებლო ერთგულება და გამოყენების სფეროები.
- მომხმარებელთა მოტივაციის ანალიზმა შეიძლება ნათლად დაგვანახვოს, რა აქტივები და კომპეტენციებია საჭირო კონკურენციისთვის და მიგვანიშნოს შესაძლო მდგრად კონკურენტულ უპირატესობებზე (SCAs)
- შესაძლებლობების (ან საფრთხის) შემცველი დაუკმაყოფილებელი საჭიროებები შეიძლება გამოვლინდეს კლიენტთა გამოკითხვის, წამყვან მომხმარებლებთან ურთიერთობის, ეთნოგრაფიული კვლევებისა და მყიდველებთან ურთიერთქმედების გზით.

სადისკუსიო თემები

1. რა საჭიროა სტრატეგიული ანალიზი? რა არის მისი მიზანი? თქვენი აზრით, რა სამი გასაღებია საჭირო იმისათვის, რომ

[1] George S. Day, "Creating a Superior Customer-Relating Capability," Sloan Management Review, Spring 2003, pp. 82–83.

სტრატეგიული ანალიზი სასარგებლო და მნიშვნელოვანი იყოს? აქვს თუ არა უარყოფითი მხარეები სრულფასოვანი სტრატეგიული ანალიზის ჩატარებას?

2. მოდი, განვიხილოთ „ცხელი კლავიშები". რა შედეგები მოუტანეს მათ Betty Crocker-ს? ბიზნესის რა ახალი მიმართულებები შეიძლება გამოვლინდეს „ცხელი კლავიშების" გათვალისწინებით? იგივე კითხვები დასვით Safeway-ს სასურსათო ქსელთან მიმართებაში.
3. განვიხილოთ სეგმენტები „მამაკაცი მყიდველების" ჩანართში. დაწვრილებით აღწერეთ თითოეული მათგანი. რა ავტომობილებით იელიან? სად წავლენ დასასვენებლად? რა ბრენდის პერანგებს ჩაიცვამენ?
4. რას ყიდულობს მომხმარებელი Nordstrom-ში? Banana Republic-ში? Zara-ში?
5. აირჩიეთ კომპანია, ბრენდი, ან ბიზნესი (მაგალითად, ბურღულეულის მწარმოებელი). რა ძირითადი სეგმენტები არსებობს? რა მოტივები აქვს ამა თუ იმ სეგმენტის მომხმარებელს? როგორია მათი დაუკმაყოფილებელი საჭიროებები?

საუკეთესო ციფრული პრაქტიკა

მშვენიერების გამოყენება მომხმარებელთან ურთიერთობისთვის

როცა ემილი ვაისი კოსმეტიკურ ბრენდ Glossier-ს აფუძნებდა, მიზანი უბრალო ჰქონდა: უნდოდა შეექმნა ონლაინპლატფორმა, რომლის დახმარებითაც ქალებს ერთმანეთთან ურთიერთობა და კოსმეტიკური გამოცდილების გაზიარება შეეძლებოდათ. ვაისს უნდოდა, კოსმეტიკური საშუალებების ძიების პროცესში უფრო მეტად პერსონალიზებული ელემენტი შეეტანა და თვლიდა, რომ უალრესად მნიშვნელოვანია ისეთი ფორუმის არსებობა, რომელზეც ქალები რჩევებსა და მხარდაჭერას ნახავდნენ.

Glossier-ი შეიქმნა ვაისის ბლოგ Into the Gloss-ის საფუძელზე. ცნობილი ადამიანების, მოდელებისა და ვიზაჟისტების ყოველდღიურ კოსმეტიკურ პროცედურებს აშუქებდა. ბლოგის მიზანი იყო, ადამიანებისთვის კარლი კლოსისა და ბობი ბრაუნის მსგავსი ქალების სააბაზანოში შეჭყეტვისა და საკუთარი კოლექციისთვის შთაგონების პოვნის საშუალება მიეცა. გარდა ამისა, ვაისს ჩართული ჰქონდა კომენტირების ფუნქცია, რომლის დახმარებითაც ქალებს ერთმანეთთან კანის მოვლასა და მაკიაჟთან დაკავშირებული გამოცდილების გაზიარება შეეძლოთ. როცა ბლოგის ნახვების რაოდენობამ თვეში მილიონს გადააჭარბა, ვაისი მიხვდა, რომ ეს იყო

შანსი, შეექმნა პროდუქტების მთელი ხაზი, რომელიც მის მკითხველთა ცოდნაზე იქნებოდა დაფუძნებული. სწორედ ამან მისცა ბიძგი კომპანია Glossier-ის შექმნას.

2014 წელს დაარსების დღიდან, კომპანია Glossier-ი ორ რამეს ეყრდნობოდა იმისათვის, რომ 250-მილიარდიან, უკიდურესად გადატვირთულ სილამაზის ბაზარზე გამორჩეული ყოფილიყო: პირველი, ესაა საფირმო სტილი. ვაისი გულდასმით ინარჩუნებს ერთიან იერსა და შეგრძნებას, როგორც თავის საიტზე, ასევე რეკლამაშიც. მაგალითად, განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს ლამაზი ქალების დემონსტრირებას მარკეტინგსა და შეტყობინებებში.

მეორე განმასხვავებელი ნიშანია Glossier-ის მრავალრიცხოვანი ციფრული საზოგადოება და მომხმარებლებთან უკუკავშირის სისტემა. ვაისმა თავისი ვებგვერდი საიტის ადმინისტრატორებსა და მომხმარებლებს შორის „დიალოგის პლატფორმად" აქცია. ის სამომხმარებლო კონტენტს პროდუქტების შექმნისათვის საჭირო შთაგონების წყაროდ იყენებს. მეტიც, Glossier-ის მიმდევრები თავიანთ კოსმეტიკურ ჩვევებს Instagram-სა და სხვა მსგავს საიტებზე აქვეყნებენ, რასაც დამატებითი სარგებელი მოაქვს კომპანიისთვის უფასო მარკეტინგის სახით.

ამგვარმა მიზანმიმართულმა ძალისხმევამ მომხმარებელთა ინტერესის უზარმაზარი ტალღა ააგორა. ორ პროდუქტზე მოლოდინის 10 000-კაციანი სია იყო შედგენილი და კომპანიაზე საერთაშორისო მოთხოვნა კვლავაც იზრდება.

ვაისის ხელმძღვანელობით, Glossier-ი შეიძლება სილამაზის ბაზრის მსხვილ მოთამაშედ გადაიქცეს. დღეს მისი წარმატება თვალნათლივ გვიჩვენებს, რომ მომხმარებელთა იდეების გულმოდგინე ანალიზი შეიძლება მარკეტოლოგებს დაუკმაყოფილებელ საჭიროებებზე სტრატეგიულად და ტაქტიკურად რეაგირებაში დაეხმაროს.

კითხვები:

1. რა არის Glossier-ის მომხმარებელთა ანალიზის ძირითადი საშუალება?
2. რით შეიძლება უპასუხონ (თუკი შეიძლება რამის გაკეთება) კომპანიის ისეთმა ძირითადმა კონკურენტებმა, როგორებიცაა L'Oreal-ი, ან Estee Lauder-ი Glossier-ის წარმატებას?

წყარო:

Raisa Bruner, "This Beauty Startup has Become So Popular that it has 10,000 People on a Waitlist for Lipstick," Business Insider, May 24, 2016, http://www.businessinsider.com how-glossier-became-so-popular-2016-5

P&G-ის მომხმარებელთა საჭიროებების ანალიზი ჩინეთის მარკეტინგულ კომუნიკაციებს განსაზღვრავს

მომხმარებელთა ანალიზს ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს, როგორც უკვე არსებული პროდუქტებისთვის, ისევე ახალი პროდუქტების დაპროექტებისა და შექმნისათვის. 1998 წელს კომპანია P&G-ი ამაში საკუთარი გამოცდილებით დარწმუნდა, როცა ჩინეთის ბაზარზე Pampers-ის გატანა გადაწყვიტა. ვარაუდით, რომ ჩინელი მშობლები ხარისხზე უფრო ფასს მიანიჭებდნენ უპირატესობას, კომპანიამ პროდუქტის უფრო იაფი, მაგრამ ნაკლებად ხარისხიანი ვერსია გამოუშვა. მაგრამ გაყიდვები იზრდებოდა მანამ, სანამ P&G-ი არ მიხვდა, რომ Pampers-ის ჩინელი მომხმარებლები სიიაფეზე არანაკლებად აფასებენ ისეთ ხარისხობრივ მაჩვენებლებს, როგორებიცაა კომფორტულობა, სიმშრალე და სირბილე. ამან P&G-ი განვითარებადი ბაზრებისთვის პროდუქციის შექმნის ახალ პრინციპამდე (Delight, don't dilute („გაახარე, ნყლით არ გააზავო")) მიიყვანა და წარმოშვა ჩინეთის ბაზრისთვის განკუთვნილი Pampers-ი, რომელსაც ფასიც კარგი ჰქონდა და ხარისხიც. ამის მიუხედავად, კომპანია ჯერ კიდევ იდგა ურთულესი ამოცანის წინაშე – მას ჩინელი მყიდველის სამომხმარებლო ჩვევები უნდა შეეცვალა.

დაახლოებით ამავე პერიოდში კომპანიამ ჩაატარა ახალგაზრდა მშობლების სილრმისეული კვლევა, რომელმაც ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტი გამოავლინა: მშობლები სერიოზულად უყურებენ ბავშვის ძილის ხარისხს და მის როლს ბავშვის განვითარებაში. იმის დასადგენად, რა ზეგავლენა აქვს ამ ფაქტს Pampers-ის ჩინურ ბაზარზე გაფართოებასთან, P&G-მა *პეკინის ბავშვთა საავადმყოფოს ძილის შემსწავლელ ცენტრს* სპეციალური კვლევა შეუკვეთა. კვლევამ უჩვენა, რომ Pampers-იანი ბავშვები სხვებზე 30 პროცენტით უფრო ადრე იძინებდნენ, 30 წუთით მეტი ეძინათ და 50 პროცენტით ნაკლებად წუხდნენ ღამის განმავლობაში.

ამ მონაცემებმა 2007 წელს Pampers -ის გუნდს „ოქროს ძილის" კამპანიის წამოწყებისკენ უბიძგა. კამპანიის მიზანი ერთჯერადი საფენების ხარისხიანი ძილისთვის აუცილებელ ატრიბუტად წარმოჩენა იყო. ამისათვის კომპანიამ ფართომასშტაბიანი სარეკლამო კამპანია, ბაზრობები და აქციები გამართა და, რაც მთავარია, სთხოვა ქალებს, Pampers-ის საიტზე მძინარე შვილების ფოტოები განეთავსებინათ.

ამ თხოვნის შემდეგ Pampers-მა იმდენი ფოტოსურათი შეაგროვა, რომ გინესის რეკორდიც კი მოხსნა. ღონისძიებას 200 000 გამოხმაურება ჰქონდა და, საბოლოო ჯამში, ეს ფოტოები, შანხაის საავაჭრო ცენტრის, 7 000 კვადრატული ფუტის ფართობზე გამოიფინა.

კომერციული საქმიანობის გაფართოების მიზნით მომხმარებელთა ანალიზის წყალობით P&G-მა არა მხოლოდ გაზარდა თავისი წილი ერთჯერადი

საფენების ბაზარზე, არამედ თავად ბაზარიც კი გააფართოვა. გაყოდვებმა 55 პროცენტით იმატა და 2006-2011 წლებში ბაზრის მოცულობა თითქმის 3 მილიარდამდე გაიზარდა. ის ახლაც იზრდება, Pampers-ი კი კვლავ კატეგორიის ლიდერად რჩება.

კითხვები:

1. თვლით თუ არა, რომ P&G-ის პრინციპი Delight, don't dilute („გაახარე, წყლით არ გააზავო") ადვილად მიესადაგება სხვა განვითარებად ბაზრებსაც? რატომ (ან რატომ არა)? ანალიზის რა საშუალება გამოდგა ყველაზე მეტად სასარგებლო ასეთი გადაწყვეტილების მისაღებად?
2. რატომ აღმოჩნდა მძინარე ბავშვების ფოტოები უფრო ეფექტიანი, ვიდრე P&G-ის კვლევათა ანგარიშები?

წყაროები:

David Aaker, "How Pampers Made Diapers Relevant in China," Prophet, https://www.prophet.com/ thinking/2013/05/how-pampers-made-diapers-relevant-in-china/

Mya Frazier, "How P&G Brought the Diaper Revolution to China," CBS MoneyWatch, January 11, 2010, http://www.cbsnews.com/news/how-pg-brought-the-diaper-revolution-to-china/

თ ა ვ ი მ ე ს ა მ ე

კონკურენტების ანალიზი

აიძულეთ კონკურენტები, არ ჩადონ ფული იმ პროდუქტებში, ბაზრებსა და სერვისებში, სადაც ყველაზე მეტის ინვესტირებას აპირებთ.
– ბრიუს ჰენდერსონი, BCG-ს დამფუძნებელი

არაფერია უფრო ამაღელვებელი, ვიდრე, როცა უშედეგოდ გესვრიან.
– უინსტონ ჩერჩილი

სპორტის რომელიმე სახეობაში გაწაფვის საუკეთესო საშუალება ჩემპიონის ყურება და მიბაძვაა.
– ჯან-კლოდ კილი, მოთხილამურე

არსებობს მრავალი კარგად დოკუმენტირებული მიზეზი, რის გამოც იაპონურმა საავტომობილო კომპანიებმა წარმატებით შეაღწიეს ამერიკულ ბაზარზე – განსაკუთრებით, გასული საუკუნის 70-იან წლებში. თუმცა ერთ-ერთი უმთავრესი მიზეზი მაინც ისაა, რომ იაპონელები ამერიკულ ფირმებზე ბევრად უკეთ ატარებდნენ კონკურენტების ანალიზს.[1]

დევიდ ჰალბერსტამი ავტომრეწველობისადმი მიძღვნილ თავის ნაშრომში დაწვრილებით აღწერს, რამხელა ძალისხმევას დებდნენ სამოციან წლებში იაპონელები კონკურენტთა შესწავლა-ანალიზში: „ისინი ჯგუფ-ჯგუფად მოდიოდნენ... ზომავდნენ, იღებდნენ, იხატავდნენ და იწერდნენ ყველაფერს რაზეც ხელი მიუწვდებოდათ. მათი კითხვები ზუსტი და კონკრეტული იყო... და მათ ძალიან აკვირვებდათ ამერიკელთა გულახდილობა".[2] იაპონელები ევროპელ მწარმოებლებსაც ანალოგიური გულმოდგინებით უკირკიტებდნენ

[1] David Halberstam, The Reckoning, New York: William Morrow, 1986, p. 310.
[2] Ibid.

– განსაკუთრებით დიზაინის საკითხები აინტერესებდათ. ჰალბერსტამი წერს, რომ ამისგან განსხვავებით, ამერიკელებმა გვიან გააცნობიერეს იაპონელებისგან მომდინარე საფრთხე და ვერ მოასწრეს იაპონური ფირმების კარგად გაანალიზება. მათ ვერ შეძლეს კონკურენტული გარემოს ცვლის შედეგად წარმოქმნილი ახალი სტრატეგიული იმპერატივების გააზრება – მიუხედავად იმისა, რომ იაპონური საავტომობილო ფირმები მუშაობის მეთოდებს არ მალავდნენ.

კონკურენტების ანალიზი საგარეო ანალიზის მეორე ფაზაა. აქაც მთავარი მიზანია ისეთი ხედვის ჩამოყალიბება, რომელიც წარმატებული ბიზნესსტრატეგიების შემუშავებაში დაგვეხმარება. ანალიზი მიზნად უნდა ისახავდეს კონკურენტთა ახალი, ან პოტენციური ქმედებების, სისუსტეებისა თუ ძლიერი მხარეებისგან მომდინარე საფრთხეების, შესაძლებლობებისა და სტრატეგიული განუსაზღვრელობების გამოვლენას.

კონკურენტთა ანალიზი ამჟამინდელი და პოტენციური კონკურენტების გამოვლენით იწყება. ამჟამინდელი კონკურენტების გამოსავლენად ორი სრულიად განსხვავებული საშუალება არსებობს. პირველში განიხილება იმ მომხმარებლის თვალსაზრისი, რომელმაც კონკურენტებს შორის არჩევანი უნდა გააკეთოს. ასეთი მიდგომა კონკურენტებს აჯგუფებს იმის მიხედვით, რა სიძლიერით მეტოქეობენ ისინი მომხმარებლის არჩევნისთვის. მეორე მიდგომა კი სტრატეგიულ ჯგუფებად ანაწილებს კონკურენტებს – მათი კონკურენტული სტრატეგიიდან გამომდინარე.

ვინ არიან კონკურენტები

- ჩვეულებრივ, ვისთან ვმეტოქეობთ ხოლმე? ვინაა ჩვენი ყველაზე ძლიერი კონკურენტი? ნაკლებად ინტენსიური, მაგრამ მაინც სერიოზული კონკურენტი? შემცვლელი საქონლის მწარმოებელი?
- შეიძლება თუ არა ამ კონკურენტების სტრატეგიულ ჯგუფებად გაერთიანება მათი აქტივების, კომპეტენციებისა და/ან სტრატეგიების მიხედვით?
- ვინ არიან პოტენციური კონკურენტები? როგორია მათი შემოსვლის ბარიერი? შეიძლება თუ არა რამის გაკეთება მათთვის ხელის შესაშლელად?

კონკურენტების შეფასება

- როგორია მათი მიზნები და სტრატეგიები? მათი მიზანდასახულობის ხარისხი? მათი შემოსვლის ბარიერები?
- როგორია მათი ხარჯების სტრუქტურა? აქვთ თუ არა უპირატესობები ან ნაკლოვანებები ხარჯებთან მიმართებაში?
- როგორია მათი იმიჯები და პოზიციონირების სტრატეგიები?
- რომელი კონკურენტია განსაკუთრებით წარმატებული/წარუმატებელი ხანგრძლივი დროის განმავლობაში? რატომ?
- რა არის თითოეული კონკურენტისა თუ კონკურენტთა სტრატეგიული ჯგუფის ძლიერი და სუსტი მხარეები?
- ზემოქმედების რა ბერკეტების (ან სტრატეგიული სისუსტის, ან მომხმარებლებთან

დაკავშირებული პრობლემების, ან დაუკმაყოფილებელი საჭიროებების) გამოყენება შეუძლიათ კონკურენტებს იმისათვის, რომ ბაზარზე გამოვიდნენ, ან უფრო ძლიერ კონკურენტებად მოგვეულინონ?
- რამდენად ძლიერი ან სუსტია თითოეული კონკურენტი აქტივებისა და კომპეტენციების თვალსაზრისით? შეადგინეთ კონკურენტთა ძლიერი მხარეების ცხრილი.

დიაგრამა 3.1 კონკურენტების ანალიზის სტრუქტურირებისთვის საჭირო კითხვები

კონკურენტების გამოვლენის შემდეგ მთელი ყურადღება მათზე და მათი სტრატეგიების გაგების მცდელობაზე გადაგვაქვს. განსაკუთრებით საინტერესოა თითოეული კონკურენტის ან კონკურენტთა სტრატეგიული ჯგუფის ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზი. 3.1 დიაგრამაში ნაჩვენებია ის კითხვები, რომლებსაც კონკურენტთა ანალიზის სტრუქტურის ჩამოყალიბება შეუძლია.

კონკურენტთა გამოვლენა – მომხმარებლებზე დაფუძნებული მიდგომები

კონკურენტთა ჯგუფის გამოვლენის ერთ-ერთი საშუალება მათი მომხმარებლის თვალით შეფასებაა – რა არჩევანს აკეთებენ მომხმარებლები? Cisco-ს მყიდველს შეიძლება ჰკითხო, რა ბრენდის პროდუქტს შეიძენდა, Cisco-ს მისთვის საჭირო საქონელი რომ არ ეწარმოებინა. მოხუცთა თავშესაფრის სურსათით მომმარაგებელ მყიდველს შეიძლება ჰკითხო, გაძვირების შემთხვევაში, რით ჩაანაცვლებდა კარტოფილის პიურეს გრანულირებულ კონცენტრატს? სპორტული ავტომობილების მყიდველთა ამონაკრებს შეიძლება ჰკითხო, სხვა რომელი ავტომობილის ყიდვაზე დაფიქრებულა და (ზოგ შემთხვევაში) სხვა რომელი საავტომობილო სალონი დაუთვალიერებია.

ბრენდის გამოყენებასთან დაკავშირებული ასოციაციები

ბრენდის შესახებ წარმოდგენის შექმნისათვის საჭირო მეორე მიდგომაა ბრენდის ასოცირება გამოყენებისა თუ მოხმარების კონკრეტულ სიტუაციებთან. ოც ან ოცდაათ მომხმარებელს შეიძლება სთხოვოთ კონკრეტული პროდუქტის გამოყენების ან მოხმარების სიტუაციები. გამოყენების თითოეული კონტექსტისთვის მათ უნდა დაასახელონ ყველა ის ბრენდი, რომელიც ამ კონტექსტს მიესადაგება. შემდეგ თითოეული ბრენდისთვის უნდა დაასახელონ გამოყენების შესაბამისი კონტექსტები, რომ გამოყენების კონტე-

ქსტების სია უფრო სრული იყოს. შემდეგ რესპონდენტების მეორე ჯგუფს სთხოვენ, იმსჯელონ, რამდენად მიესადაგება თითოეული ბრენდი გამოყენების თითოეულ კონტექსტს. ამის მერე მსგავსებებისა და გამოყენების შესაბამისი კონტექსტების საფუძველზე ბრენდები კლასტერებად ჯგუფდება. ამგვარად, თუკი დორიტოსს სასუსნავების კატეგორიას მიაკუთვნებენ, მისი კონკურენტების ნაკრები განსხვავებული იქნება იმ ნაკრებისგან, რომელიც იქნებოდა იმ შემთხვევაში, თუ ამ ბრენდის პროდუქტს წვეულების გასახალისებელ საშუალებად აღიქვამდნენ. იგივე მიდგომა მუშაობს სამრეწველო პროდუქტებთან მიმართებაშიც, რომლებიც შეიძლება რამდენიმე სრულიად განსხვავებულ დარგში გამოიყენებოდეს. მყიდველის არჩევანსა და ბრენდის გამოყენებაზე დაფუძნებული მიდგომები წარმოადგენს კონკურენტების გამოვლენის კონცეპტუალურ საფუძველს, რომლის გამოყენება მენეჯერებს იმ შემთხვევაშიც კი შეუძლიათ, როცა მარკეტინგული კვლევები ხელმისაწვდომი არაა. მომხმარებლის მიერ ასარჩევი ალტერნატივებისა და გამოყენების კონტექსტის შესაბამისობის კონცეფციები შეიძლება კონკურენტული გარემოს გასააზრებელ მძლავრ ინსტრუმენტად იქცეს.

არაპირდაპირი კონკურენტები

უმეტეს შემთხვევაში, ძირითადი კონკურენტები ადვილად შესამჩნევები და გამოსაცნობები არიან. Coke-ი კონკურირებს Pepsi-სთან და გაზიანი სასმელების სხვა ბრენდებთან თუ ისეთ კერძო მარკებთან, – როგორიც, ვთქვათ President's Choice-ია. CitiBank-ი Chase-თან, Bank of America-სთან და სხვა მსხვილ ბანკებთან მეტოქეობს. NBC ABC-ს, CBS-სა და Fox-ს ეჯიბრება; Boeing-ი – Airbus-ს და ა.შ.

მაგრამ ზოგიერთ ბაზარზე მომხმარებელთა პრიორიტეტები იცვლება და დიდ სტრატეგიულ მნიშვნელობას იძენენ არაპირდაპირი კონკურენტები, რომლებიც მყიდველს ალტერნატიულ პროდუქტებს სთავაზობენ.

როგორც ქვემოთ მოყვანილი მაგალითები გვიჩვენებს, ასეთი არაპირდაპირი კონკურენტების დანახვას და გააზრებას შეიძლება სტრატეგიული და ტაქტიკური მნიშვნელობა ჰქონდეს.

- დიდი ხნის განმავლობაში კომპანია Coke-ი მთლიანად Pepsi-ზე იყო გადართული და ყურადღებას არ აქცევდა წყლის, ენერგეტიკული სასმელებისა და ხილის საფუძველზე

დამზადებული სასმელების ქვებაზრებს. შედეგად მან ხელიდან გაუშვა კარგი შესაძლებლობა და, საბოლოო ჯამში, იძულებული გახდა ძვირადღირებული და რთული დანევის სტრატეგია განეხორციელებინა.

- სანამ ძირითადი სატელევიზიო ქსელები ერთმანეთს ებრძოდნენ, გაჩნდა დამოუკიდებელი ქსელები. ახლა აყვავების ხანა უდგათ ისეთ საკაბელო ქსელებს, როგორებიცაა ESPN-ი, Fox-ი, HBO და CNN-ი; pay-per-view ტელევიზია, Netflix-ი, კომპიუტერული თამაშები, მობილური აპლიკაციები და ინტერნეტი გამუდმებით მეტოქეობენ მაყურებლის თავისუფალი დროის მოსაპოვებლად.
- სანამ ბანკები მთლიანად კონკურენტ ბანკებზე იყვნენ გადართულები, საერთო ფონდებმა, სადაზღვევო კომპანიებმა და ბროკერებმა მათ ბაზრებს ძირი გამოუთხარეს.
- სანამ Folgers-ი და Maxwell House-ი ერთმანეთს საკუპონო აქციების გამოყენებით ებრძოდნენ, Starbucks-მა და მსგავსმა ფირმებმა სულ სხვაგვარი ყავის სხვანაირად გაყიდვით მიაღწიეს წარმატებას. ბოლო დროს თავად Starbucks-საც ემუქრება საფრთხე, რომელიც გურმანებისთვის განკუთვნილი სახლის ყავადნებისგან და Dunkin' Donuts-ისა თუ McDonald's-ის მიერ შემოთავაზებული ალტერნატივებისგან მოდის.
- მსხვილი მეტალურგიული კომპანიები მანამ არ აქცევდნენ ყურადღებას ფოლადსასხმელ მინიქარხნებს, სანამ ეს მცირე საწარმოები ძირითად მოთამაშეებად არ გადაიქცნენ.

კომპანია PowerBar-ის მიერ 80-იან წლებში შექმნილი ენერგეტიკული ბატონების კატეგორია მოიცავს ისეთ პირდაპირ კონკურენტებს, როგორებიცაა Clif-ი, Balance-ი და ათობით მცირე ზომის ადგილობრივი ნიშური ფირმა. გარდა ამისა, არსებობს უამრავი ირიბი კონკურენტი, რომელთაგან მრავალს ძალიან მსგავსი პროდუქტები აქვს: შოკოლადის ბატონები (Snickers-ს მრავალი წლის განმავლობაში „ენერგეტიკულ ბატონს" ეძახდნენ), საუზმის ბატონები, საჭმლის შემცვლელი ბატონები, დიეტური ბატონები, მიუსლის ბატონები და მარცვლეულის ბატონები. ამ არაპირდაპირ კონკურენტთა პოზიციონირებისა და სტრატეგიების გააზრებას უდიდესი სტრატეგიული მნიშვნელობა აქვს ენერგეტიკული ბატონების ბიზნესისთვის.

პირდაპირი და ირიბი კონკურენტები შეიძლება დაიყოს კატეგორიებად მათი პოზიციონირებით განპირობებული მნიშვნელობის მიხედვით. მაგალითად, შოკოლადის ბატონები Balance-ს უფრო შეესაბამება, ვიდრე, PowerBar-ს (Balance Gold-ს „შოკოლადის ბატონის მსგავსადაც“ კი არეკლამებენ). ამავე მიზეზით, Clif-ი PowerBar-ისთვის უფრო ახლო კონკურენტია, ვიდრე Balance-ისთვის.

თითქმის ყველა შემთხვევაში კონკურენტთა ანალიზი ძალიან ბევრს მოიგებს, თუკი თვალსაწიერს პირდაპირი კონკურენტების მიღმა გავიფართოებთ. არაპირდაპირი კონკურენტების მკაფიო აღრიცხვის შემთხვევაში სტრატეგიული ჰორიზონტი ფართოვდება და ანალიზი უფრო რეალისტურად ასახავს მყიდველის თვალთახედვას. რეალურ სამყაროში მოხმარებელი კომპანიის პირდაპირი კონკურენტებით არასოდეს შემოიფარგლება – ის ყოველთვის მზადაა სხვა ვარიანტების განსახილველად.

ზოგადად, სტრატეგიული ანალიზის – კერძოდ კი კონკურენტების ანალიზის საკვანძო საკითხია, რა დონეზე ტარდება ანალიზი. ბიზნესერთეულის, ფირმის, თუ საწარმოს რაიმე სხვა ერთეულის დონეზე? რამდენადაც ანალიზი დასჭირდება ორგანიზაციის ყველა იმ დონეს, რომლებზეც სტრატეგია მუშავდება, საერთო ჯამში, შეიძლება რამდენიმე ანალიზის ჩატარება გახდეს საჭირო. მაგალითად, როცა Clif-მა ქალებისთვის განკუთვნილი ენერგეტიკული ბატონი Luna გამოუშვა, PowerBar-მა მყისვე ახალი პროდუქტი Pria დაუპირისპირა. Luna-ს ბიზნესის მენეჯერს შეიძლება დასჭირდეს ქალებისთვის განკუთვნილი ენერგეტიკული ბატონების ანალიზი და ამ შემთხვევაში სხვა ენერგეტიკული ბატონები არაპირდაპირ კონკურენტებად განიხილება.

კონკურენტების გამოვლენა – სტრატეგიული ჯგუფები

სტრატეგიული ჯგუფის კონცეფცია დარგის კონკურენტული სტრუქტურისადმი სრულიად სხვაგვარ მიდგომას უზრუნველყოფს. სტრატეგიული ჯგუფი წარმოადგენს იმ ფირმების ერთობლიობას, რომლებიც:

- მიმართავენ მსგავს კონკურენტულ სტრატეგიას (მაგალითად, იყენებენ ერთსა და იმავე განაწილების არხებს, საკომუნიკაციო სტრატეგიებსა თუ ფასი/ხარისხის პოზიციას);
- აქვთ მსგავსი მახასიათებლები (მაგალითად, ზომა, აგრესიულობა და ა.შ.);

- აქვთ მსგავსი აქტივები და კომპეტენციები (მაგალითად, ბრენდთან დაკავშირებული ასოციაციები, ლოგისტიკური შესაძლებლობები, მსოფლიოს მასშტაბით გავრცელება ან სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონტრუქტორო განყოფილებები).

მაგალითად, შინაურ ცხოველთა საკვების წარმოების დარგში ისტორიულად სამი სტრატეგიული ჯგუფი ჩამოყალიბდა. პირველი სტრატეგიული ჯგუფი შედგება სამომხმარებლო და საკვები პროდუქტების ფართოდ დივერსიფიცირებული, ბრენდირებული კომპანიებისგან. ყველა მათგანი საკუთარ პროდუქციას მსხვილი საცალო მოვაჭრეებისა და სუპერმარკეტების საშუალებით ავრცელებს, ფლობს მძლავრ, კარგად დამკვიდრებულ ბრენდებს, ეფექტიანად იყენებს რეკლამასა თუ პრომოაქციებს და სარგებლობს მასშტაბის ეკონომიის ეფექტით. ძირითადი მოთამაშეების რიცხვს განეკუთვნებიან Nestle Purina Petcare-ი და Big Heart Pet Brands-ი (ეკუთვნის Smuckers-ს).

მეორე სტრატეგიულ ჯგუფს შეადგენენ ვიწრო მიმართულების ულტრაპრემიული საკვების ისეთი მწარმოებლები, როგორებიცაა Hill's Petfood-ი (Science Diet-ი და Prescription Diet-ი) და Iams Company, რომლებიც თავიანთ პროდუქციას ვეტერინარული კაბინეტებიდან და სპეციალიზებული ზოომაღაზიებიდან ყიდიან. ეს ფირმები, ტრადიციულად, რეფერალურ ქსელებს იყენებდნენ და ცდილობდნენ, მოეცვათ შინაური ცხოველების ჯანმრთელობაზე მზრუნველი მომხმარებლები. თუმცა როდესაც 1999 წელს Iams-ი P&G-მ შეიძინა და მისი პროდუქცია მასობრივ საცალო მაღაზიებსა და სუპერმარკეტებში გამოიტანა, ორ სტრატეგიულ ჯგუფს შორის სხვაობა წაიშალა და წარმოიშვა ახალი კონკურენტული დინამიკა. Iams-ი მასობრივი ბაზრის სივრცეში დამკვიდრებული ფირმებისთვის საფრთხედ გადაიქცა, Hill's-ი კი სრულიად განსხვავებულ კონკურენტულ კონტექსტში აღმოჩნდა. დღეს ეს ფირმები კვლავ მეტოქეობენ ერთმანეთთან პრემიუმკლასის მომხმარებელთა გულის მოსაგებად.

მესამე სტრატეგიულ ჯგუფს შეადგენენ *საკუთარი სავაჭრო მარკის* მწარმოებლები, რომლებიც ქმნიან პროდუქციას სპეციალურად Walmart-სა და სხვა მსხვილი საცალო მოვაჭრეებისთვის.

მართლაც, სხვადასხვა სტრატეგიული ჯგუფი მრავალ დარგში არსებობს: მაგალითად, პრემიუმკლასის (როგორებიცაა United-ი

ავიაკომპანიებსა და Budweiser-ი ლუდის მწარმოებლებში), მცირეხარჯიანი (როგორებიცაა JetBlue ავიაკომპანიებსა და Milwaukee's Best-ი ლუდის მწარმოებლებში) და ნიშური (როგორებიცაა ტაიმშერული (თანამფლობელობითი) თვითმფრინავები და მცირეალკოჰოლიანი თუ კრაფტ-ლუდები) პროდუქტები თუ სერვისები.

თითოეულ სტრატეგიულ ჯგუფს აქვს მობილურობის ბარიერები, რომლებიც არ აძლევს ბიზნესს ერთი სტრატეგიული ჯგუფიდან მეორეში გადახტომის საშუალებას. შინაურ ცხოველთა ულტრაპრემიუმ კლასის საკვების მწარმოებელ ფირმებს აქვთ სერიოზული ბრენდის რეპუტაცია, ჯანსაღი კვების სეგმენტისთვის საჭირო პროდუქტისა და წარმოების ცოდნა, გავლენიან ვეტერინარებთან თუ საცალო მოვაჭრეებთან წვდომა და ადგილობრივ მომხმარებელთა ბაზა. *საკუთარი სავაჭრო მარკის* მწარმოებლებს კი იაფი წარმოება, დაბალი ზედნადები ხარჯები და მომხმარებელთან მჭიდრო ურთიერთქმედება აქვთ. რასაკვირველია, ამ ბარიერების დაძლევა შეუძლებელი არაა. საკუთარი სავაჭრო მარკის მწარმოებელს შეუძლია შექმნას ძლიერი სავაჭრო მარკა – განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ ბაზარი ისეა შერჩეული, რომ მინიმუმამდე დაჰყავს უკვე არსებულ მომხმარებელთან კონფლიქტის ალბათობა. მაგრმ ეს ბარიერები რეალურია, სტრატეგიულ ჯგუფებს შორის გამოკიდებული კომპანია, როგორც წესი, წამგებიან პოზიციაში იმყოფება.

სტრატეგიული ჯგუფის წევრს შეიძლება ჰქონდეს როგორც გამოსვლის, ასევე შესვლის ბარიერები. მაგალითად, ისეთი აქტივები, როგორებიცაა საწარმოში გაკეთებული ინვესტიციები, ანდა სპეციალიზებული მუშახელი, შეიძლება გასვლის მნიშვნელოვან ბარიერს წარმოადგენდეს. იგივე შეიძლება ითქვას ბრენდის რეპუტაციის დაცვაზეც.

მობილურობის ბარიერების კონცეფციას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს, რადგან მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის განვითარების ერთ-ერთი საშუალებაა აქტივებითა და კომპეტენციებით დაცული სტრატეგიის ქონა. სწორედ ეს აქტივები და კომპეტენციები წარმოადგენს მთავარ ბარიერებს კონკურენტებისთვის. განვიხილოთ პერსონალური კომპიუტერების ბაზრის ერთი მაგალითი: კომპანია Dell-ი და სხვა კომპანიები ტელეფონისა და ინტერნეტის საშუალებით, პირდაპირ მომხმარებლებზე ყიდდნენ კომპიუტერებს. მათ ამ პირდაპირი არხების მხარდასაჭერად უამრავი აქტივი და კომპეტენცია – მათ შორის პროდუქტის მხარ-

დაჭერის შთამბეჭდავი სისტემა – განავითარეს. ამ კომპანიების კონკურენტმა HP-მ, რომელიც არაპირდაპირი არხებით სარგებლობდა და საცალო მოვაჭრეებსა და სისტემურ ფირმებს იყენებდა, სრულიად სხვაგვარი აქტივები და კომპეტენციები შეიმუშავა. HP-საც და Dell-საც ძალიან უჭირდა გასაღების არხებთან დაკავშირებული ბარიერების დაძლევა. კონკურენცია ბრენდებს შორის კი არა, ცალკეულ ჯგუფებს შორის მიმდინარეობდა. მაგრამ მას შემდეგ, რაც პირდაპირი გაყიდვების არხმა მიმზიდველობა დაკარგა, პროდუქტები დაიხვეწა და გაჩნდა მომსახურებასთან დაკავშირებული პრობლემები, HP-მ ბაზრის დაპყრობა შეძლო.

სტრატეგიული ჯგუფების კონცეფციის გამოყენება

სტრატეგიული ჯგუფების კონცეფციამ შეიძლება უფრო მართვადი გახადოს კონკურენტების ანალიზის პროცესი. მრავალ დარგში იმდენი კონკურენტია, რომ მათი ცალ-ცალკე გაანალიზება შეუძლებელია. ხშირ შემთხვევაში, ოცდაათი (ასი თუ არა) კონკურენტის შესწავლა მიზანშეწონილი არაა. მთელი ამ კრებულის მცირე სტრატეგიულ ჯგუფებამდე შემცირება ანალიზს უფრო კომპაქტურს, ადვილად შესასრულებელს და გამოსაყენებლად მოხერხებულს ხდის. მაგალითად, ღვინის მრეწველობაში კომპანია Robert Mondavi-ს მიერ ჩატარებული კონკურენტთა ანალიზი შეიძლება შეიცავდეს სამ სტრატეგიულ ჯგუფს: იაფფასიანი ღვინოების, პრემიული ღვინოებისა (10-20 დოლარის ღირებულების) და სუპერპრემიული ღვინოების (20 დოლარზე ძვირი) ჯგუფებს. ამ დროს, როგორც წესი, სტრატეგიული შინაარსისა და გააზრების მხოლოდ უმნიშვნელო ნაწილი იკარგება, რადგან სტრატეგიულ ჯგუფში შემავალ ფირმები ერთნაირად განიცდიან და ანალოგიურად პასუხობენ დარგში მომხდარ ცვლილებებს. ამგვარად, კონკურენტთა მომავალი სტრატეგიების პროგნოზირებისას სტრატეგიული ჯგუფების კონცეფცია შეიძლება ძალიან სასარგებლო იყოს.

სტრატეგიული ჯგუფები შეიძლება საინვესტიციო გადაწყვეტილების დაზუსტებაშიც დაგვეხმაროს. იმაზე ფიქრის ნაცვლად, რომელ დარგებში განახორციელოთ ინვესტიცია, დაფიქრდით, რომელი სტრატეგიული ჯგუფი იმსახურებს ინვესტირებას. ამგვარად, უნდა დადგინდეს თითოეული სტრატეგიული ჯგუფის მიმდინარე და პოტენციური მომგებიანობა. ერთ-ერთი სტრატეგიული მიზანია ისეთ მიმზიდველ სტრატეგიულ ჯგუფებში ინვესტირება, რომლებშიც შეიძლება აქტივებისა და კომპეტენციების გამოყენება სტრატეგიული უპირატესობის შესაქმნელად.

ახალი სტრატეგიული ჯგუფის ან ქვეჯგუფის წარმოქმნას განსაკუთრებული მნიშველობა აქვს. მას შეუძლია წარმოშვას დინამიკა, რომელიც დიდი ხნის განმავლობაში იქონიებს ზეგავლენას ყველა კონკურენტის სტრატეგიაზე. მრეწველობის დარგში სერიოზული ძვრები, ხშირად უხარისხო პროდუქტების გამო იწყება ხოლმე, ამიტომაც ანალიზი უნდა ჩატარდეს მომავალი შეთავაზებების პროგნოზირების გათვალისწინებით და არა იმის ვარაუდით, რომ ასეთი შეთავაზებები არ გაჩნდება. ამის შესახებ უფრო დაწვრილებით მე-13 თავში ვისაუბრებთ.

პოტენციური კონკურენტები

უკვე არსებულ კონკურენტებთან ერთად აუცილებლად უნდა განვიხილოთ ბაზრის პოტენციური მონაწილეებიც – ფირმები რომლებიც:

1. ახდენენ სხვა ბაზრებზე ექსპანსიას. ყველაზე აშკარა პოტენციური კონკურენტები არიან სხვა გეოგრაფიულ რეგიონში ან სხვა ქვეყანაში მომუშავე ფირმები. მაგალითად, ნამცხვრების მწარმოებელმა კომპანიამ შეიძლება თვალყური ადევნოს მეზობელ შტატში არსებულ კონკურენტ კომპანიას.
2. აფართოებენ ასორტიმენტს. წამყვანმა სათხილამურო ფირმა Rossignol-მა, იმავე საერთო ბაზრის გამოყენებით, წარმოება სათხილამურო ტანსაცმლის გამოშვებამდე გაფართოვა და საჩოგბურთო აღჭურვილობის გამოშვებაზე გადავიდა, რისთვისაც აქტიურად გამოიყენა ტექნოლოგიური და სადისტრიბუციო დუბლირების უპირატესობები.
3. ახორციელებენ უკუინტეგრაციას. კონკურენციის კიდევ ერთ პოტენციურ წყაროს მომხმარებლები წარმოადგენენ. ჩამოყალიბების პერიოდში General Motors-მა მისი მაკომპლექტებლების მწარმოებელი ათობით კომპანია შეისყიდა. ქილების ისეთმა უმსხვილესმა მომხმარებელმა, როგორიც Campbell Soup-ია, უკუინტეგრაცია ჩაატარა და საკუთარი ტარის გამოშვება დაიწყო.
4. ახორციელებენ წინ ინტეგრაციას. პოტენციური კონკურენტები არიან, ასევე მარჟით მოხიბლული მიმწოდებლებიც. მიმწოდებლები, რომლებიც თვლიან, რომ ფლობენ ბაზარზე წარმატებისთვის აუცილებელ ინგრედიენტებს, შეიძლება მოიზიდოს პოტენციურმა მოგებამ, კონტროლის მექა-

დაჭერის შთამბეჭდავი სისტემა – განავითარეს. ამ კომპანიების კონკურენტმა HP-მ, რომელიც არაპირდაპირი არხებით სარგებლობდა და საცალო მოვაჭრეებსა და სისტემურ ფირმებს იყენებდა, სრულიად სხვაგვარი აქტივები და კომპეტენციები შეიმუშავა. HP-საც და Dell-საც ძალიან უჭირდა გასაღების არხებთან დაკავშირებული ბარიერების დაძლევა. კონკურენცია ბრენდებს შორის კი არა, ცალკეულ ჯგუფებს შორის მიმდინარეობდა. მაგრამ მას შემდეგ, რაც პირდაპირი გაყიდვების არხმა მიმზიდველობა დაკარგა, პროდუქტები დაიხვეწა და გაჩნდა მომსახურებასთან დაკავშირებული პრობლემები, HP-მ ბაზრის დაპყრობა შეძლო.

სტრატეგიული ჯგუფების კონცეფციის გამოყენება

სტრატეგიული ჯგუფების კონცეფციამ შეიძლება უფრო მართვადი გახადოს კონკურენტების ანალიზის პროცესი. მრავალ დარგში იმდენი კონკურენტია, რომ მათი ცალ-ცალკე გაანალიზება შეუძლებელია. ხშირ შემთხვევაში, ოცდაათი (ასი თუ არა) კონკურენტის შესწავლა მიზანშეწონილი არაა. მთელი ამ კრებულის მცირე სტრატეგიულ ჯგუფებამდე შემცირება ანალიზს უფრო კომპაქტურს, ადვილად შესასრულებელს და გამოსაყენებლად მოხერხებულს ხდის. მაგალითად, ღვინის მრეწველობაში კომპანია Robert Mondavi-ს მიერ ჩატარებული კონკურენტთა ანალიზი შეიძლება შეიცავდეს სამ სტრატეგიულ ჯგუფს: იაფფასიანი ღვინოების, პრემიული ღვინოებისა (10-20 დოლარის ღირებულების) და სუპერპრემიული ღვინოების (20 დოლარზე ძვირი) ჯგუფებს. ამ დროს, როგორც წესი, სტრატეგიული შინაარსისა და გააზრების მხოლოდ უმნიშვნელო ნაწილი იკარგება, რადგან სტრატეგიულ ჯგუფში შემავალ ფირმები ერთნაირად განიცდიან და ანალოგიურად პასუხობენ დარგში მომხდარ ცვლილებებს. ამგვარად, კონკურენტთა მომავალი სტრატეგიების პროგნოზირებისას სტრატეგიული ჯგუფების კონცეფცია შეიძლება ძალიან სასარგებლო იყოს.

სტრატეგიული ჯგუფები შეიძლება საინვესტიციო გადაწყვეტილებების დაზუსტებაშიც დაგვეხმაროს. იმაზე ფიქრის ნაცვლად, რომელ დარგებში განახორციელოთ ინვესტიცია, დაფიქრდით, რომელი სტრატეგიული ჯგუფი იმსახურებს ინვესტირებას. ამგვარად, უნდა დადგინდეს თითოეული სტრატეგიული ჯგუფის მიმდინარე და პოტენციური მომგებიანობა. ერთ-ერთი სტრატეგიული მიზანია ისეთ მიმზიდველ სტრატეგიულ ჯგუფებში ინვესტირება, რომლებშიც შეიძლება აქტივებისა და კომპეტენციების გამოყენება სტრატეგიული უპირატესობის შესაქმნელად.

ახალი სტრატეგიული ჯგუფის ან ქვეჯგუფის წარმოქმნას განსაკუთრებული მნიშველობა აქვს. მას შეუძლია წარმოშვას დინამიკა, რომელიც დიდი ხნის განმავლობაში იქონიებს ზეგავლენას ყველა კონკურენტის სტრატეგიაზე. მრეწველობის დარგში სერიოზული ძვრები, ხშირად უხარისხო პროდუქტების გამო იწყება ხოლმე. ამიტომაც ანალიზი უნდა ჩატარდეს მომავალი შეთავაზებების პროგნოზირების გათვალისწინებით და არა იმის ვარაუდით, რომ ასეთი შეთავაზებები არ გაჩნდება. ამის შესახებ უფრო დაწვრილებით მე-13 თავში ვისაუბრებთ.

პოტენციური კონკურენტები

უკვე არსებულ კონკურენტებთან ერთად აუცილებლად უნდა განვიხილოთ ბაზრის პოტენციური მონაწილეებიც – ფირმები რომლებიც:

1. ახდენენ სხვა ბაზრებზე ექსპანსიას. ყველაზე აშკარა პოტენციური კონკურენტები არიან სხვა გეოგრაფიულ რეგიონში ან სხვა ქვეყანაში მომუშავე ფირმები. მაგალითად, ნამცხვრების მწარმოებელმა კომპანიამ შეიძლება თვალყური ადევნოს მეზობელ შტატში არსებულ კონკურენტ კომპანიას.
2. აფართოებენ ასორტიმენტს. წამყვანმა სათხილამურო ფირმა Rossignol-მა, იმავე საერთო ბაზრის გამოყენებით, წარმოება სათხილამურო ტანსაცმლის გამოშვებამდე გაფართოვა და საჩოგბურთო აღჭურვილობის გამოშვებაზე გადავიდა, რისთვისაც აქტიურად გამოიყენა ტექნოლოგიური და სადისტრიბუციო დუბლირების უპირატესობები.
3. ახორციელებენ უკუინტეგრაციას. კონკურენციის კიდევ ერთ პოტენციურ წყაროს მომხმარებლები წარმოადგენენ. ჩამოყალიბების პერიოდში General Motors-მა მისი მაკომპლექტებლების მწარმოებელი ათობით კომპანია შეისყიდა. ქილების ისეთმა უმსხვილესმა მომხმარებელმა, როგორიც Campbell Soup-ია, უკუინტეგრაცია ჩაატარა და საკუთარი ტარის გამოშვება დაიწყო.
4. ახორციელებენ წინ ინტეგრაციას. პოტენციური კონკურენტები არიან, ასევე მარჟით მოხიბლული მიმწოდებლებიც. მიმწოდებლები, რომლებიც თვლიან, რომ ფლობენ ბაზარზე წარმატებისთვის აუცილებელ ინგრედიენტებს, შეიძლება მოიზიდოს პოტენციურმა მოგებამ, კონტროლის მექა-

ნიზმებმა და პერსპექტივებმა, რომლებიც წინ ინტეგრაციას მოჰყვება. მაგალითად, კომპანია Apple, Inc.-მა საცალო მაღაზიების ქსელი გახსნა.

5. ყიდულობენ აქტივებს ან კომპეტენციებს. კრიტიკული სტრატეგიული სისუსტეების მქონე წვრილი კონკურენტი შეიძლება მსხვილ კონკურენტად გადაიქცეს, თუ მას იყიდის კომპანია, რომელიც შეძლებს ამ სისუსტეების შემცირებას ან აღმოფხვრას. ასეთი ნაბიჯების წინასწარ განჭვრეტა ძალიან ძნელია, მაგრამ ზოგჯერ კონკურენტთა ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზმა შეიძლება ამგვარი სინერგიული შერწყმის პროგნოზირების საშუალება მოგვცეს. შერწყმის განსაკუთრებით მიმზიდველი კანდიდატები შეიძლება იყვნენ განვითარების საშუალოზე მაღალი ტემპების მქონე დარგებში არსებული კონკურენტები, რომელთაც არ აქვთ გრძელვადიანი განვითარებისთვის საჭირო ფინანსური და მმართველობითი რესურსები.

კონკურენტების ანალიზი – კონკურენტების საფუძვლიანი შესწავლა

კონკურენტებისა და მათი საქმიანობის გაგებამ შეიძლება რამდენიმე უპირატესობა მოგვცეს. ჯერ ერთი, კონკურენტის მიმდინარე სტრატეგიის და ძლიერი თუ სუსტი მხარეების გააზრებამ შეიძლება დაგვანახვოს ის შესაძლებლობები და საფრთხეები, რომლებზეც ღირს რეაგირება. მეორე – კონკურენტთა მომავალი სტრატეგიის ხედვამ შეიძლება მოსალოდნელი საფრთხეები და შესაძლებლობებიც გამოავლინოს. მესამე: სტრატეგიული ალტერნატივების შესახებ გადაწყვეტილება შეიძლება დამოკიდებული იყოს ძირითადი კონკურენტების შესაძლო რეაქციის პროგნოზირების უნარზე. დაბოლოს, კონკურენტთა ანალიზმა შეიძლება გამოააშკარაოს ზოგი ისეთი სტრატეგიული განუსაზღვრელობა, რომლებსაც ყურადღებით უნდა ვადევნებდეთ თვალყურს დროთა განმავლობაში. მაგალითად, სტრატეგიული განუსაზღვრელობა შეიძლება სიტყვებით ასე გადმოიცემოდეს: „გაბედავს თუ არა კონკურენტი A შეერთებული შტატების დასავლეთ სანაპიროზე გასვლას?".

როგორც 3.2 დიაგრამა გვიჩვენებს, კონკურენტთა ქმედებებზე რვა ელემენტი მოქმედებს. პირველი მათგანი ასახავს ფინანსურ მაჩვენებლებს, რომელიც ზომით, ზრდითა და მომგებიანობით იზომება.

დიაგრამა 3.2 კონკურენტების ანალიზი

ზომა, ზრდა და მომგებიანობა

გაყიდვებისა და საბაზრო წილის დონე და ზრდა ბიზნესსტრატეგიის სიცოცხლისუნარიანობის მთავარი ინდიკატორია. ბაზარზე ძლიერი პოზიციის შენარჩუნება ან ზრდის სწრაფი ტემპის მიღწევა, როგორც წესი, ძლიერ კონკურენტზე (ან სტრატეგიულ ჯგუფზე) და წარმატებულ სტრატეგიაზე მიუთითებს. და პირიქით, საბაზრო პოზიციის გაუარესება შეიძლება მეტყველებდეს ფინანსურ და ორგანიზაციულ სიძნელეებზე, რომლებმაც შეიძლება გავლენა მოახდინოს ბიზნესის უნარსა და ინტერესზე, რაიმე სტრატეგიის განხორციელების მიმართ. მსხვილი კორპორაციის სილრმეებში ჩაფლული საწარმოს ზერელედ შესაფასებლად აიღეთ ამ კონკრეტულ საწარმოში დაქირავებულთა რაოდენობა და გაამრავლეთ მსგავს ბიზნესში ერთი დაქირავებულის საშუალო გაყიდვების რიცხვზე. მრავალი საწარმოსთვის ეს მეთოდი ადვილად განსახორციელებელი და საოცრად ზუსტიცაა.

ზომასა და ზრდას მომგებიანობა მოსდევს. მომგებიანი ბიზნესისთვის, როგორც წესი, ინვესტიციისთვის საჭირო კაპიტალი ყოველთვის ხელმისაწვდომია, თუ დედობილ კომპანიას ის საწველად არ ჰყავს გამწესებული. ხოლო საწარმოს, რომელიც დიდი ხნის განმავლობაში კარგავდა ფულს, ან რომელმაც ცოტა ხნის წინ მოგების მკვეთრი ვარდნა განიცადა, შეიძლება გაუჭირდეს

კაპიტალის მოძიება, როგორც კომპანიის ფარგლებში, ასევე ფარგლებს გარეთაც.

იმიჯი და პოზიციონირების სტრატეგია

ბიზნესსტრატეგიის ქვაკუთხედად შეიძლება რაიმე განსაზღვრული ასოციაციური კავშირი მოგვევლინოს – მაგალითად, ყველაზე მძლავრი სატვირთო მანქანა, ყველაზე მტკიცე ავტომობილი, ყველაზე პატარა საყოფაცხოვრებო ხელსაწყო ან ყველაზე ეფექტიანი საწმენდი საშუალება. ხშირად სასარგებლოა, გასცდე პროდუქტის კლასთან დაკავშირებული ატრიბუტების ჩარჩოებს და გადახვიდე ისეთ არამატერიალურ მახასიათებლებზე, როგორებიცაა ხარისხი, ინოვაციურობა, გარემოს მიმართ სენსიტიურობა ან ბრენდის ინდივიდუალურობა.

პოზიციონირების ალტერნატიული ვარიანტების შესამუშავებლად, ძალიან სასარგებლოა იმიჯთან დაკავშირებული ასოციაციების, მათ შორის, ბრენდის ინდივიდუალურობის განსაზღვრა. შესაბამის ატრიბუტებთან თუ პიროვნულ თვისებებთან დაკავშირებული კონკურენტთა სუსტი მხარეები, შეიძლება დიფერენცირებისა და უპირატესობის განვრცობის შესაძლებლობას იძლეოდეს. ხოლო მნიშვნელოვან პარამეტრებში კონკურენტთა სიძლიერემ შეიძლება უშედეგოდ აქციოს მათი უკან ჩამოტოვების ყველა მცდელობა. ასეა თუ ისე, კონკურენტთა მახასიათებლების ცოდნას ყოველთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს.

კონკურენტების იმიჯისა და პოზიციონირების შესახებ ინფორმაციის მიღება, ნაწილობრივ, მათი პროდუქციის, რეკლამის, ვებგვერდისა და ქმედებების შესწავლით შეიძლება. მაგრამ საქმის ვითარებაში უფრო კარგად გასარკვევად, მათი მომხმარებლების გამოკვლევაა საჭირო. ტრადიციული მიდგომის თანახმად, საქმე კონკურენტი ფირმის მომხმარებელთა ხარისხობრივი კვლევით უნდა დავიწყოთ, რომ გავარკვიოთ, რა როლს ასრულებს კომპანია და მისი ბრენდები მყიდველებისთვის. რა ასოციაციებს ქმნის? ბიზნესი რომ ადამიანი იყოს, როგორი იქნებოდა ის? რა ვიზუალური ხატები, წიგნები, ცხოველები, ხეები თუ აქტივობები ასოცირდება ამ კონკრეტულ ბიზნესთან? რაში მდგომარეობს მისი არსი?

მიზნები და ვალდებულებები

კონკურენტების მიზნების ცოდნა საშუალებას გვაძლევს, წინასწარ განვჭვრიტოთ, დამაკმაყოფილებელია თუ არა მისი მიმდინარე საქმიანობა და უნდა ველოდოთ თუ არა სტრატეგიულ

ცვლილებებს. ბიზნესდანაყოფის ფინანსურმა მიზნებმა შეიძლება მიგვანიშნოს კონკურენტის მზადყოფნაზე, ინვესტირება განახორციელოს ამ ბიზნესში – იმ შემთხვევაშიც კი, თუ უკუგება შედარებით გრძელვადიანი პერსპექტივაა. კერძოდ, რა მიზნები აქვს კონკურენტს ბაზრის წილთან, გაყიდვების ზრდასთან და მომგებიანობასთან დაკავშირებით? ასევე სასარგებლოა არაფინანსური მიზნების ცოდნაც. ხომ არ უნდა კონკურენტს ტექნოლოგიურ ლიდერად გადაქცევა? ან რაიმე სერვისის განვითარება? ანდა დისტრიბუციის გაფართოება? ასეთი მიზნები კარგ წარმოდგენას იძლევა კონკურენტის შესაძლო სამომავლო სტრატეგიის შესახებ.

ასევე დიდი მნიშვნელობა აქვს მშობელი კომპანიის (თუკი ასეთი არსებობს) მიზნებსაც. როგორია მშობელი კომპანიის მიმდინარე მწარმოებლობა და ფინანსური მიზნები? თუკი ბიზნესქვედანაყოფი ისე კარგად არ მუშაობს, როგორც მშობელი კომპანია, მასზე შეიძლება განხორციელდეს ზეწოლა მაჩვენებლების გაუმჯობესების მიზნით, ან მას შეიძლება უარი ეთქვას ინვესტირებაზე. ძალიან მნიშვნელოვანია, რა როლს თამაშობს ბიზნესდანაყოფი. ცენტრალური თუ პერიფერიული ადგილი უკავია მას მშობელი მშობელი კომპანიის გეგმებში? ზრდის სფეროდ განიხილება ის, თუ მხოლოდ სახსრების შემოდინებას ელიან მისგან სხვა სფეროების დასაფინანსებლად? ქმნის თუ არა ბიზნესი სინერგიას სხვა ოპერაციებთან? აქვს თუ არა მშობელ კომპანიას რაიმე მიზეზის გამო ემოციური მიბმა მოცემულ დანაყოფთან? ღრმაჯიბიან ორგანიზაციას ზოგჯერ მოკლე ხელები აქვს: რესურსების არსებობა ყოველთვის არ ნიშნავს მათ ხელმისაწვდომობას.

ამჟამინდელი და წარსული სტრატეგიები

აუცილებელია კონკურენტის ამჟამინდელი და წარსული სტრატეგიების გაანალიზება. კერძოდ, ყურადღებით უნდა იქნეს შესწავლილი წარსული წარუმატებელი სტრატეგიები, რადგან ასეთმა გამოცდილებამ შეიძლება ხელი ააღებინოს კონკურენტს მსგავსი სტრატეგიის ხელახლა გამოყენებაზე. გარდა ამისა, ახალ პროდუქტებთან, ან ახალ საბაზრო სვლებთან მიმართებაში კონკურენტის ქცევითი მოდელის ცოდნა შეიძლება მისი მომავალი ზრდის მიმართულების პროგნოზირებაში დაგვეხმაროს. რას ეფუძნება კონკურენტის სტრატეგია: ასორტიმენტის მრავალფეროვნებას, პროდუქტის ხარისხს, სერვისს, დისტრიბუციის ტიპს თუ ბრენდის იდენტიფიცირებას? დაბალი ხარჯების სტრატეგიის გამოყენების შემთხვევაში, რას ეფუძნება ეს სტრატეგია: მასშტა-

ბის ეფექტს, გამოცდილების მრუდს, სამრეწველო სიმძლავრეებსა და დანადგარებს, თუ ნედლეულის ხელმისაწვდომობას? როგორია კონკურენტის ხარჯების სტრუქტურა? თუკი სტრატეგიის ფოკუსი აშკარაა, დაადგინეთ ბიზნესის საზღვრები.

ორგანიზაცია და კულტურა

კონკურენტი ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის წარსულისა და გამოცდილების ცოდნამ შეიძლება წარმოდგენა შეგვიქმნას მათ მომავალ ქმედებებზე. მარკეტინგის, საინჟინრო, თუ მრენველობის სფეროს წარმომადგენლები არიან კონკურენტთა მენეჯერები? მრენველობის სხვა დარგიდან, ან სხვა კომპანიიდან არიან ისინი მოსული? მაგალითად, Clorox-ის ხელმძღვანელობაში კვლავაც მძლავრობს Procter & Gamble-ის გავლენა. ამის მიზეზი ისაა, რომ Clorox-ი P&G-ს შვილობილი კომპანია იყო მანამ, სანამ სასამართლომ, ანტიმონოპოლიური სარჩელის საფუძველზე, Procter & Gamble-ს Clorox-ის გაყიდვა არ დააკისრა. ორგანიზაციის კულტურა, რომლის მიღმაც მისი სტრუქტურა, სისტემები და ადამიანები დგანან, ხშირად ძლიერ ზეგავლენას ახდენს სტრატეგიაზე. ხარჯებზე ორიენტირებულ, მტკიცედ სტრუქტურირებულ ორგანიზაციას, რომელიც მიზნების მისაღწევად და თანამშრომელთა მოტივირებისთვის ხისტ კონტროლს ეფუძნება, შეიძლება გაუჭირდეს ინოვაციების დანერგვა ან აგრესიულ, მარკეტინგზე ორიენტირებულ სტრატეგიაზე გადასვლა. ხოლო თავისუფალ, „ბრტყელ" ორგანიზაციას, რომელიც აქცენტს ინოვაციებსა და რისკის მიღებაზე აკეთებს, შეიძლება პროდუქტის გაუმჯობესების და ხარჯების შემცირების მკაცრი, მიზანმიმართული პროგრამის განხორციელება გაუძნელდეს. მე-16 თავში უფრო თვალნათლივ დავინახავთ, რომ ისეთი ორგანიზაციული ელემენტები, როგორებიცაა კულტურა, სტრუქტურა, კომპეტენციები, სტიმულები და თანამშრომლები მკვეთრად ამცირებს განსახილველი სტრატეგიების დიაპაზონს.

ხარჯების სტრუქტურა

კონკურენტის ხარჯების სტრუქტურის ცოდნამ – განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ კონკურენტი დაბალი ხარჯების სტრატეგიას ეყრდნობა – შეიძლება წარმოდგენა შეგვიქმნას მის სამომავლო საფასო სტრატეგიასა და მდგრადობაზე. ჩვეულებრივ, ხარჯების სტრუქტურის შესახებ წარმოდგენა შეიძლება შემდეგმა ინფორმაციამ შეგვიქმნას:

- მუშახელის პირდაპირი (სამუშაოს შესაბამისად ცვალებადი) და ზედნადები ხარჯების (რაც ფიქსირებული ხარჯების ნაწილია) მიახლოებითი განაწილება;
- ნედლეულისა და შეძენილი კომპონენტების მიახლოებითი ღირებულება;
- ინვენტარში, ქარხანასა და დანადგარებში ჩადებული ინვესტიციები (ასევე ფიქსირებული ხარჯები);
- გაყიდვების დონე და ქარხნების რაოდენობა (რასაც ეფუძნება ფიქსირებული ხარჯების განაწილება);
- აუტსორსინგის სტრატეგია.

გასვლის ბარიერები

გასვლის ბარიერებს შეიძლება გადამწყვეტი მნიშვნელობა ჰქონდეს კომპანიის ბიზნესიდან გამოსვლის უნარისათვის და, ამგვარად, ისინი ვალდებულების მთავარ ინდიკატორს წარმოადგენენ. გასვლის ბარიერებს განეკუთვნება:[1]

- სპეციალური აქტივები – ქარხნები, დანადგარები ან სხვა აქტივები, რომელთა სხვა გამოყენებისთვის გადაკეთება ძალიან ძვირი დაჯდება და ამიტომაც მათი სალიკვიდაციო ღირებულება ძალიან დაბალია.
- ფიქსირებული ხარჯები, როგორებიცაა შრომითი ხელშეკრულებები, იჯარა და უკვე არსებული დანადგარების სათადარიგო ნაწილებით უზრუნველყოფის აუცილებლობა.
- კომპანიის სხვა დანაყოფებთან ურთიერთობები, რაც განპირობებულია ფირმის იმიჯით, ან საერთო ობიექტებისა და განაწილებისა თუ გასაღების არხების არსებობით.
- სახელმწიფო და სოციალური ბარიერები: მაგალითად, მთავრობა შეიძლება არეგულირებდეს – შეუძლია თუ არა რკინიგზას, უარი თქვას მგზავრების მომსახურების პასუხისმგებლობაზე; ანდა კომპანიები შეიძლება ლოიალურები იყვნენ თანამშრომლების მიმართ და ამიტომაც შეაფერხონ ეს სტრატეგიული ნაბიჯი.
- მენეჯერთა სიამაყე, ან ემოციური მიბმა ბიზნესთან და თანამშრომლებთან, რაც მნიშვნელოვნად ზემოქმედებს ეკონომიკურ გადაწყვეტილებებზე.

---

[1] Michael E. Porter, Competitive Strategy, New York: The Free Press, 1980, pp. 20–21.

NINTENDO – წარმატება, რომელიც კონკურენტთა ანალიზიდან დაიწყო

Nintendo-ს ბიზნესსტრატეგიისა და ბრენდის ისტორია მართლაც საოცარია, და მასში უმნიშვნელოვანესი როლი კონკურენტთა ანალიზმა ითამაშა. Brand-Japan-ის კვლევა, რომელიც ყოველწლიურად 1000-ზე მეტ იაპონურ ბრენდს შეისწავლის, საოცარ სტაბილურობას აფიქსირებდა თავისი რეიტინგის ორ ათეულ ზედა პოზიციაზე. ეს სტაბილურობა 9 წლის განმავლობაში გრძელდებოდა, სანამ რბოლაში Nintendo არ ჩაერთო. 2005 წლის კვლევაში Nintendo 135-ე ადგილს იკავებდა. 2006 წელს კომპანია უეცრად 66-ე ადგილზე აღმოჩნდა. 2007 წელს მე-5 ადგილამდე აიწია, 2008 წელს კი დაიკავა პირველი ადგილი, რომელსაც 93-იანი მაჩვენებლით (მაშინ, როცა მომდევნო შვიდი ბრენდის მაჩვენებელი 82-84-ს არ აღემატებოდა) 2009 წლამდე ინარჩუნებდა. 2004 წლიდან 2008 წლამდე კომპანიის აქციების ფასი ხუთჯერ გაიზარდა და რაღაც ეტაპზე მისი საბაზრო ღირებულება მხოლოდ Toyota-ს ღირებულებას ჩამორჩებოდა მთელი იაპონიის მასშტაბით. რატომ? რამ მიიყვანა კომპანია ასეთ შედეგებამდე?

მთავარი მამოძრავებელი ძალა ცალსახად მისი პროდუქტი იყო. 2004 წელს გამოშვებული Nintendo DS, ინოვაციური სენსორული კალმის მქონე კომპაქტური სათამაშო კონსოლი იყო. მის საფუძველს შეადგენდა ისეთი თამაშები, როგორებიცაა Nintendogs-ი, Animal Crossing-ი და Brain Age-ი, რომლებიც ფართო მიზნობრივ ბაზარზე, მათ შორის, ახალგაზრდა ქალებსა და ხნიერ მამაკაცებზეც კი იყო ორიენტირებული. შემდეგ გამოვიდა Wii – თამაშის ახალი სახეობა, რომელიც პროცესში მოთამაშის მოძრაობების ჩართვას ისახავდა მიზნად. მოძრაობების სამ განზომილებაში ამომცნობი სენსორებისა და უსადენო პულტის საშუალებით მოთამაშეს შეუძლია იცეკვოს, ითამაშოს გოლფი, ჩაებას კრივში, დაუკრას გიტარაზე და ა.შ. მოთამაშეებს შეუძლიათ სხვადასხვა ადგილას, ან სულაც სხვადასხვა ქვეყანაში იმყოფებოდნენ. ამგვარად, DS-მ და Wii-მ, თავიანთი თანამდევი თამაშებით, შექმნეს ახალი ბაზარი, რომელსაც „კაზუალური თამაშები" დაერქვა სახელად. ესაა ვიდეოთამაშები, რომლებსაც ნაკლები განაფულობა და გამოცდილება სჭირდებათ და რომლებსაც უბრალო, ადვილად გასაგები წესები აქვს. კაზუალური თამაშების ამ ახალი კატეგორიის საბაზრო წილი 1 პროცენტიდან 2005 წლისთვის 20 პროცენტამდე გაიზარდა.[1]

მაგრამ მაინც რა იდგა Nintendo-ს ინოვაციის წარმატების მიღმა? როგორ შეძლო მან Sony-ისა და Microsoft-ის დამარცხება? წარმატების ერთ-ერთი მიზეზი კონკურენტების – Sony-სა (Playstation-ი) და Microsoft-ის (P3-ის ფლეიერები) – რეალისტური და გონივრული ანალიზი იყო. Nintendo-ს კარგად

[1] კომპანია Enterbrain-ის კვლევა. ნახსენებია Nikkei Business Daily-ს 2007 წლის 23 ივლისის ნომერში.

ესმოდა, რომ Sony-სა და Microsoft-ს აქვთ და ყოველთვის ექნებათ უკეთესი ტექნოლოგიები – უფრო დიდი სისწრაფე, უფრო მკვეთრი რეზოლუცია და უფრო ხარისხიანი გრაფიკა, რაც უმთავრესი კრიტერიუმებია გამოცდილი მომხმარებლებისთვის – ანუ ახალგაზრდა ბიჭებისა და მამაკაცებისთვის. ეს კომპანიები ამ მიზნის მიღწევაზე იყვნენ კონცენტრირებულები და დიდ ინვესტიციებს დებდნენ მიკროსქემებში, პროგრამულ უზრუნველყოფაში, ნარმოებასა და აპარატურაში. ამ რეალობის გათვალისწინებით Nintendo-მ სრულიად სხვა – დაბალი ტექნოლოგიების გზა აირჩია, თუმცა ეს ნიშნავდა, რომ მას კონკურენტებისთვის უნდა დაეთმო გამოცდილი მომხმარებლების სეგმენტი.

ამგვარად, Nintendo-მ გადაწყვიტა, „ექშენის" ჟანრისა და ხარისხიანი გრაფიკის მოყვარული მამაკაცების კატეგორიიდან, უფრო ფართო და გრაფიკის ხარისხით ნაკლებად დაინტერესებულ აუდიტორიაზე გადართულიყო. ამ აუდიტორიას სჭირდებოდა „ექშენისგან" თავისუფალი და მარტივი თამაშები, რომლებსაც სასწავლო საშუალებებიც ექნებოდა დართული. კომპანიის ერთ-ერთი მიზანი იყო, საქმე ისე შეეტრიალებინა, რომ კომპიუტერული თამაშების მიმართ ცინიკურად და უარყოფითად განწყობილი დედები ამ ახალი შეთავაზების მომხრეები და დამცველები გამხდარიყვნენ. მეორე მიზანი იყო, გართობის პროცესში მთელი ოჯახის ჩართვა, რომ ის მხოლოდ ბიჭების გასართობი არ ყოფილიყო. ეს სტრატეგია ძირეულად ეწინააღმდეგებოდა გამოცდილ გეიმერებზე ფოკუსირებისა და კონკურენტის შეთავაზებებზე უკეთესი ტექნოლოგიების შექმნის სტრატეგიას.

Sony-მ და Microsoft-მა ამ ნაბიჯებს საკუთარი ინოვაციებით უპასუხეს და Nintendo-მ ლიდერის პოზიციის შენარჩუნება ვეღარ შეძლო. 2011 წელს Nintendo-ს ბრენდის მაჩვენებლებმა დაიწია, თუმცა ის კვლავ 1000-დან 15 საუკეთესო ბრენდს შორის რჩებოდა; მის DS საუკეთესო 25 პროდუქტს შორის იყო, Wii კი ორმოცდაათეულში შედიოდა. მაგრამ შემდეგ Nintendo-მ ახალი ინოვაციებით შეუტია კონკურენტებს. DS-ს ხაზის გამგრძელებელი Nintendo 3DS-ი სათვალის დახმარებით სამგანზომილებიან ეფექტს ქმნიდა და მოიცავდა თამაშებს, რომელთა თამაშიც მხოლოდ ამ მონყობილობაზე შეიძლებოდა. ახალ Wii-სა და WiiU-ს ჰქონდა სათამაშო პულტი, რომელიც შეიძლებოდა სახლის გასართობი სისტემის ცენტრალურ ელემენტად ქცეულიყო, რადგან მომხმარებელს თამაშების, სატელევიზიო შოუებისა და მრავალი სხვა გასართობი ფუნქციის ჩართვისა და მართვის საშუალებას აძლევდა. ეს ორივე მონყობილობა ახალ ბრენდებთან ერთად, Nintendo-ს თამაშების, Mario-სა და Zelda-ს ფრანშიზებსაც იყენებდა. ამის პარალელურად, Nintendo8 ხელმისაწვდომს ხდიდა 80-იანი წლების თამაშებს, რითაც აძლიერებდა ბრენდის ურთიერთკავშირს თავის მემკვიდრეობასთან.

ძლიერი და სუსტი მხარეების შეფასება

კონკურენტის ძლიერი და სუსტი მხარეების ცოდნა წარმოდგენას გვაძლევს მის უნარზე, განახორციელოს ესა თუ ის სტრატეგია. გარდა ამისა, ეს ძალიან გვეხმარება სტრატეგიული ალტერნატივების განსაზღვრასა და არჩევაშიც. ერთ-ერთი მიდგომაა კონკურენტის იმ სისუსტეების გამოყენება, რომელ სფეროშიც თქვენს კომპანიას უკვე არსებული, ან განვითარებადი ძლიერი მხარეები აქვს. სასურველი მოდელი ასეთია: უნდა შევიმუშაოთ სტრატეგია, რომელშიც ჩვენი „ძალა" კონკურენტის სისუსტეს დაუპირისპირდება. მეორე მიდგომა კონკურენტის ძლიერი მხარეების გვერდის ავლას ან ნეიტრალიზებას გულისხმობს.

ერთი ასეთი კომპანია, რომელმაც კონკურენტის ძლიერ მხარეთა ნეიტრალიზების სტრატეგია შეიმუშავა, იყო პროგრამული უზრუნველყოფის მწარმოებელი პატარა ფირმა, რომელსაც არ ჰქონდა გასაღების საცალო ქსელები და რეკლამისთვის საჭირო სახსრები. მან მიმართა დამატებითი ღირებულების პროგრამული სისტემებით მოვაჭრე მსხვილ კომპანიებს, რომლებიც სრულ პროგრამულ უზრუნველყოფებს, ზოგჯერ კი მოწყობილობისთვის განკუთვნილ სისტემებს ყიდიან ისეთ ორგანიზაციებზე, როგორებიცაა საინვესტიციო კომპანიები ან საავადმყოფოები. დამატებითი ღირებულების სისტემებით მოვაჭრე ამ ფირმებმა შეძლეს დაეინახათ და გამოეყენებინათ ხსენებული ფირმის პროდუქტის შესაძლებლობები, ჩაენერგათ ის თავიანთ სისტემებში და გაეყიდათ დიდი რაოდენობით. ამგვარად, სრულად გაბათილდა უპირატესობა, რომელსაც კონკურენტები გასაღების არხებისა და სარეკლამო რესურსების ხელმისაწვდომობის წყალობით ფლობდნენ.

კონკურენტის ძლიერი და სუსტი მხარეების შეფასება დარგისთვის მნიშვნელოვანი აქტივებისა და კომპეტენციების განსაზღვრით იწყება. შემდეგ ფასდება, რამდენად აქვს კონკურენტს ეს აქტივები და კომპეტენციები. ქვემოთ სწორედ ამ თემებს განვიხილავთ.

კონკურენტის ძლიერი და სუსტი მხარეები
რა არის მნიშვნელოვანი აქტივები და კომპეტენციები?

კონკურენტთა ძლიერ და სუსტ მხარეებს აქტივებისა და კომპეტენციების ქონა ან არქონა განაპირობებს. ისეთი აქტივი, როგორიცაა სახელი, ან მომგებიანი ადგილმდებარეობა, შეიძლება კომპანიის ძლიერ მხარეს წარმოადგენდეს; ასევე ძლიერი მხარეა,

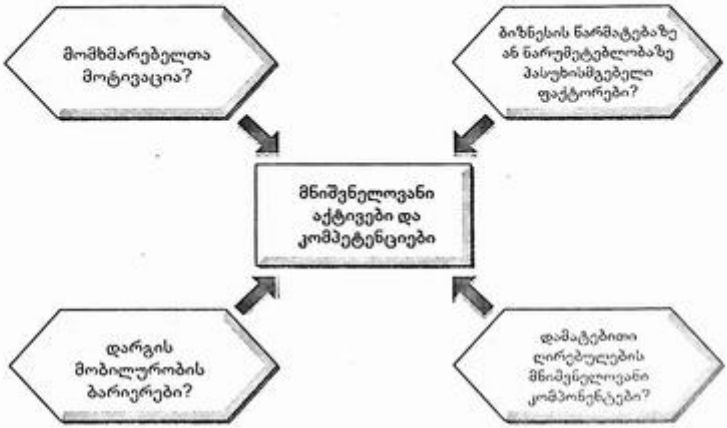
ვთქვათ, პროდუქტის წახალისების ეფექტიანი პროგრამის განხორციელების კომპეტენციაც. და პირიქით, კონკრეტული აქტივის ან კომპეტენციის არქონა შეიძლება სისუსტეს წარმოადგენდეს.

ამგვარად, კონკურენტთა ძლიერი და სუსტი მხარეების შესასწავლად უნდა განისაზღვროს ის აქტივები და კომპეტენციები, რომლებიც კონკრეტული დარგისთვისაა მნიშვნელოვანი. როგორც 3.3 დიაგრამიდან ჩანს, ამაში კითხვების ოთხი ჯგუფი დაგვეხმარება.

1. *რომელი კომპანიები იყო წარმატებული დიდი ხნის განმავლობაში? რა აქტივებმა და კომპეტენციებმა განაპირობა მათი წარმატება? რომელ კომპანიებს ჰქონდათ მუდამ დაბალი მაჩვენებლები? რატომ? რა აქტივები ან რა კომპეტენციები აკლდათ მათ?*

   გასაგები მიზეზების გამო, მდგრადი კონკურენტული უპირატესობების (SCAs) უზრუნველმყოფელი აქტივები და კომპეტენციები დიდი ხნის განმავლობაში უნდა ახდენდეს გავლენას კომპანიის საქმიანობის შედეგებზე. ამგვარად, იმ კომპანიებს, რომლებიც დროთა განმავლობაში სულ უფრო მეტად განსხვავდებიან ერთმანეთისგან შედეგიანობის მაჩვენებლებით, აქტივებიც და კომპტენციებიც განსხვავებული უნდა ჰქონდეთ. შედეგიანობის მიზეზთა ანალიზი, როგორც წესი, შესაბამისი აქტივებისა და კომპეტენციების არსებობას ავლენს ხოლმე. ჩვეულებრივ, მაღალი შედეგიანობის მქონე კომპანიები ავითარებდნენ და ინარჩუნებდნენ საკვანძო აქტივებსა და კომპეტენციებს, რომლებიც მათი საქმიანობის საფუძველს შეადგენდნენ. და პირიქით, დარგისა და სტრატეგიისთვის მნიშვნელოვანი რამდენიმე აქტივისა თუ კომპეტენციის არქონა, დროთა განმავლობაში, მნიშვნელოვნად უნდა განაპირობებდეს სუსტი კონკურენტების არადამაკმაყოფილებელ შედეგებს.

   მაგალითად, კომპიუტერული ტომოგრაფების წარმოების სფეროში საუკეთესო მაჩვენებლები აქვს General Electric-ს, რომელიც ფლობს შესანიშნავ ტექნოლოგიებს, კვლევისა და განვითარების (R&D) საუკეთესო დანაყოფს, მასშტაბის ეფექტს, გამართულ სისტემურ პოტენციალს, გაყიდვებისა და მომსახურების მძლავრ სისტემას (ნაწილობრივ, რენტგენის აპარატების ხაზის წყალობით) და საფუძვლიანად დამკვიდრებულ, მყარ ბაზას.



დიაგრამა 3.3 მნიშვნელოვანი აქტივებისა და კომპეტენციების დადგენა.

2. **რა ძირითადი მოტივები აქვთ მომხმარებლებს? რომელი მოტივი უნდა ვამჯობინოთ? რომელი მოტივი უნდა გავითვალისწინოთ აუცილებლად?**
   ყიდვის გადაწყვეტილებას, როგორც წესი, მომხმარებლის მოტივები განაპირობებს და შესაბამისად, სწორედ ისინი გვკარნახობენ, რა აქტივებმა და კომპეტენციებმა შეიძლება შექმნან მნიშვნელოვანი უპირატესობები. მძიმე მრეწველობის დარგში მყიდველები, განსაკუთრებით, მომსახურებას და სათადარიგო ნაწილებს აფასებენ. კომპანია Caterpillar-ის დაპირება „სათადარიგო ნაწილებით 24-იანი მომსახურება მსოფლიოს ნებისმიერ კუთხეში" საკვანძო აქტივად იქცა, რადგან ეს მყიდველისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია. Apple-მა კი აქცენტი გააკეთა დიზაინერთა მოტივაციაზე, ჰქონოდათ მოხერხებული სადიზაინერო პლატფორმები.
   არსებობს მოტივები, რომელთა უგულებელყოფაც გამორიცხავს ბრენდს განსახილველი ვარიანტების სიიდან. შეთავაზებამ შეიძლება გამარჯვებული არ განსაზღვროს, მაგრამ მისი არარსებობა უსათუოდ გადააფიქრებინებს მყიდველს პროდუქტის ყიდვას. Hyundai-სთვის აუცილებელი იყო, რომ მომხმარებელს ის სათანადო ხარისხის მქონედ აღექვა. 2009 წლის „საუკეთესო ავტომობილის"

ჯილდოთა მთელ სერიას Hyundai ლიდერის პოზიციაზე არ გაუყვანია, მაგრამ უმრავლესობის თვალსაზრისით, იხსნა კომპანია მისდამი „არაადეკვატური" დამოკიდებულებისგან.

3. **რა აქტივები და კომპეტენციები ქმნიან მობილურობის (დარგიდან გასვლისა და დარგში შემოსვლის) ბარიერებს?**
სტრატეგიულ ჯგუფებს სტრუქტურული სტაბილურობა ახასიათებს – მაშინაც კი, როცა ერთი ჯგუფი მეორეზე უფრო დიდი მოგებით გამოირჩევა. ამის მიზეზია მობილურობის ბარიერები, რომლებიც შეიძლება ქმნიდეს დაბრკოლებებს, როგორც დარგში შემსვლელებისთვის, ასევე დარგიდან გამსვლელთათვისაც. ოკეანის ფსკერიდან ნავთობის მომპოვებელი საერთაშორისო კომპანიები ფლობენ ისეთ ტექნოლოგიებს, აღჭურვილობასა და მუშახელს, რისი მსგავსიც ადგილობრივ კომპანიებს არ გააჩნიათ. ეს აქტივები გასვლის ბარიერებიცაა, რადგან სხვა დარგებში მათთვის არანაირი გამოყენება არ არსებობს.

4. **რომელია მნიშვნელოვანი დამატებითი ღირებულების კომპონენტები ფასეულობის შექმნის ჯაჭვში?**
კომპანია, რომელიც წარმატებით შექმნის დამატებითი ღირებულების კომპონენტს, მდგრად უპირატესობას მოიპოვებს. კომპონენტი შეიძლება მნიშვნელოვანი იყოს მისი საფასურის გამო, მაგალითად, ეს შეიძლება იყოს FedEx-ის ამანათების დახარისხება, ან Dell-ის გამოძახებების დამუშავება. ან შეიძლება მნიშვნელოვანი იყოს სამომხმარებლო სარგებლის გამო, რომელსაც ის ქმნის, ან რომელზეც ზემოქმედებს – მაგალითად, Amazon-ის შეკვეთების სისტემა, ან P&G-ს სარეცხი ფხვნილის ინგრედიენტები. ფასეულობის შექმნის ჯაჭვის შესწავლა მიმწოდებლებით უნდა დავიწყოთ და დავამთავროთ მყიდველის მიერ პროდუქტის გამოყენების გამოცდილებით. გარდა ამისა, ყურადღებით უნდა შევისწავლოთ ყველა შუალედური კომპონენტიც. ამ კომპონენტების პოვნა ყველა ორგანიზაციასა და ამ ორგანიზაციების ყველა პარტნიორში შეიძლება. მაგალითად, eBay-ის შემთხვევაში პოტენციური კანდიდატებია: ოპერაციული საქმიანობა, მომხმარებელთა მხარდაჭერა, სააუქციონო სერვისები და ა.შ. გარდა ამისა, პოტენციური კანდიდატია, მათი საქმიანობაც, ვინც eBay-ზე საქონელს ყიდის.

ძლიერი და სუსტი მხარეების ჩამონათვალი

3.4 დიაგრამაზე წარმოდგენილია იმ სფეროების ჩამონათვალი, რომლებშიც კონკურენტს შეიძლება ჰქონდეს როგორც ძლიერი, ასევე სუსტი, მხარეები. პირველი კატეგორიაა – *ინოვაციები*. კომპანია Kao Corporation-ის ერთ-ერთი ძლიერი მხარეა ინოვაციური პროდუქტების შექმნა საპნის, სარეცხი საშუალებების, კანის მოვლის საშუალებებისა და, თქვენ წარმოიდგინეთ, მონაცემთა შემნახველი დისკების წარმოების სფეროებში. მის ახალ პროდუქტებს, როგორც წესი, აშკარა ტექნოლოგიური უპირატესობა აქვს ხოლმე. მაღალტექნოლოგიურ დარგში კვლევასა და განვითარებაზე (R&D) გაწეული ხარჯები და ფუნდამენტურ/გამოყენებით კვლევებზე აქცენტირება ინოვაციის შექმნის საერთო უნარის მთავარ მაჩვენებელს წარმოადგენს. ინოვაციის შექმნის უნარის უფრო ზუსტი მაჩვენებელი კი ამ პროცესის შედეგებია, რომლებიც პროდუქტის მახასიათებლებისა თუ საექსპლუატაციო შესაძლებლობების, ახალი პროდუქტების, პროდუქტის მოდიფიკაციებისა და პატენტების სახით ვლინდება.

კონკურენტთა ძლიერი და სუსტი მხარეების მეორე სფერო *წარმოება და ოპერაციებია*. წარმოება კომპანია Toyota-ს უმთავრესი ძლიერი მხარეა, რასაც მისი კორპორაციული კულტურა, სამუშაო პროცესები და სასაქონლო მარაგებისა თუ ხარჯების შემცირების უნარი განაპირობებს. Walmart-მა მნიშვნელოვანი უპირატესობები ოპერაციული შესაძლებლობებითა და ეფექტიანობით მოიპოვა. ამ უპირატესობებს კომპანიას მიმწოდებელთან მჭიდრო თანამშრომლობა ანიჭებს. მცირე დანახარჯებისა და სხვებზე უპირატესი პროცესებისა თუ სისტემების გარდა, Toyota-ც და Walmart-იც სტრატეგიული და ტაქტიკური მოქნილობით გამოირჩევიან.

მესამე სფეროა ფინანსები – სახსრების გენერირების, ან მოძიების უნარი როგორც მოკლე- ასევე გრძელვადიან პერსპექტივაში. ღრმა ჯიბეების (ფინანსური რესურსების) მქონე კომპანიებს გადამწყვეტი უპირატესობა აქვთ, რადგან მათ შეუძლიათ, განახორციელონ სტრატეგიები, რომლებიც უფრო პატარა ფირმებისთვის ხელმისაწვდომი არაა. ამას განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა კრიზისის დროს აქვს. ძლიერი ბალანსის მქონე კომპანიებს აქვთ იმის ფუფუნება, რომ ხელიდან არ გაუშვან უეცრად წარმოქმნილი შესაძლებლობები. ფულადი სახსრების ერთ-ერთ ძირითად წყაროს ოპერაციები წარმოადგენს. უნდა გავითვალისწინოთ, რა ხასიათისაა ახლა და მომავალში გენერირებული ფულადი შემოდინება სახსრების გამოყენების ცნობილი მიმართულებების

გათვალისწინებით? გარდა ამისა, ფულადი სახსრებისა და სხვა ლიკვიდური აქტივების გარდა, დაფინანსების მნიშვნელოვან წყაროს მშობელი კომპანიაც წარმოადგენს.

მეოთხე სფეროს მენეჯმენტი წარმოადგენს. უკიდურესად დაქსაქსული მრავალი საწარმოს კონტროლი და მოტივირება – სწორედ ესაა GE-ს, Disney-ისა და ყველა სხვა კომპანიის ძლიერი მხარე, რომლებმაც წარმატებით მოახდინეს დივერსიფიცირება. სხვა კომპანიებისთვის მნიშვნელოვან აქტივს წარმოადგენს უმაღლესი და საშუალო რგოლის ხელმძღვანელთა პროფესიონალიზმის დონე, სიღრმისეულობა და ერთგულება (რომელიც კადრების გადინების მაჩვენებლით იზომება). კიდევ ერთი ასპექტი, რომლის გაანალიზებაც აუცილებელია, არის კულტურა. ორგანიზაციაში დამკვიდრებულმა ფასეულობებმა და ნორმებმა შეიძლება სტიმული მისცეს ერთ სტრატეგიას და ხელი შეუშალოს მეორეს. მაგალითად, ზოგ ისეთ ორგანიზაციას, როგორიცაა, მაგალითად, 3M-ი, აქვს როგორც სამეწარმეო კულტურა, რომელიც ახალი მიმართულებების ინიცირების საშუალებას იძლევა, ასევე ორგანიზაციული უნარები ამ მიმართულებების გასავითარებლად. სტრატეგიული მიზნებისა და გეგმების დასახვის უნარი შეიძლება მნიშვნელოვანი კომპეტენცია იყოს. ამიტომაც მნიშვნელოვანია, აქვს თუ არა კომპანიას ხედვა და ამ ხედვის რეალიზებისთვის საჭირო ნება და კომპეტენცია?

მეხუთე სფერო მარკეტინგია. ხშირად ყველაზე მნიშვნელოვან მარკეტინგულ ძალად (განსაკუთრებით, მაღალი ტექნოლოგიების სფეროში) პროდუქტების ხაზი გვევლინება: მისი რეპუტაცია, მასშტაბი და თავისებურებები, რომლებიც მასში შემავალ პროდუქტებს სხვებისგან განასხვავებს. ბრენდის იმიჯი და გავრცელება საკვანძო აქტივებად იქცა ისეთი ურთიერთგანსხვავებული კომპანიებისთვის, როგორებიცაა Pizza Hut-ი, Dell-ი და Bank of America. მნიშვნელოვანი უპირატესობა შეიძლება იყოს მომხმარებელზე ორიენტირებაც. კომპანია P&G-სთვის ძლიერ მხარეებს წარმოადგენს მომხმარებლის ღრმა ცოდნა და ბრენდის შექმნა. კიდევ ერთი ძლიერი მხარე შეიძლება ეფექტიანი რეკლამირების სურვილს უკავშირდებოდეს. Perdue-ს წინილების, MasterCard-ისა და Budweiser-ის წარმატება, ნაწილობრივ, სწორედ შესანიშნავი რეკლამის შექმნის უნარმა განაპირობა. მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის წყაროდ შეიძლება იქცეს მარკეტინგის სხვა ისეთი ელემენტებიც, როგორებიცაა სავაჭრო პერსონალი და მომსახურება. კომპანია Caterpillar-ის ერთ-ერთ ძლიერ მხარეს მისი სადი-

ლერო ქსელის ხარისხი წარმოადგენს. დაბოლოს, კიდევ ერთ შესაძლო უპირატესობას (განსაკუთრებით მაღალი ტექნოლოგიების სფეროში) მომხმარებელთან „ახლოს ყოფნის“ უნარი წარმოადგენს.

ჩვენთვის საინტერესო ბოლო სფეროა – სამომხმარებლო ბაზა. რამდენად მნიშვნელოვანი და ლოიალურია კონკურენტის კლიენტთა ბაზა? როგორ აფასებენ კონკურენტის შეთავაზებას მომხმარებლები? რა ხარჯების გაწევა მოუწევთ მომხმარებლებს, თუ სხვა მიმწოდებელზე გადაერთვებიან? მეტისმეტად ერთგული და კმაყოფილი კლიენტების გადაბირება ძნელია. როგორია იმ სეგმენტების ზომა და ზრდის პოტენციალი, რომლებსაც კონკურენტი ემსახურება?

ინოვაცია
- ტექნოლოგიური პროდუქტის ან მომსახურების უპირატესობა
- ახალი პროდუქტის შესაძლებლობები
- კვლევა და განვითარება (R&D)
- ტექნოლოგიები
- პატენტები

წარმოება/ოპერაციები
- ხარჯების სტრუქტურა
- ქმედითი და მოქნილი ოპერაციები
- ეფექტიანი ოპერაციები
- მუშახელთან ურთიერთობა და მისი მოტივირება
- სიმძლავრე/აუტსორსინგი

ფინანსები/კაპიტალის ხელმისაწვდომობა
- ოპერაციული საქმიანობიდან
- სუფთა მოკლევადიანი აქტივებიდან
- საკრედიტო და აქციონერული დაფინანსების გამოყენების უნარი
- დაფინანსებისთვის მზადყოფნა მშობელი კომპანიის მხრიდან

მენეჯმენტი
- უმაღლესი და საშუალო მენეჯმენტის დონე
- ბიზნესის სფეროს ცოდნა
- კულტურა
- სტრატეგიული მიზნები და გეგმები
- სამეწარმეო ინიციატივა
- დაგეგმვის/ოპერირების სისტემა
- ლოიალურობა – კადრების გადინება
- სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების ხარისხი

მარკეტინგი
- პროდუქტის ხარისხის რეპუტაცია
- პროდუქტის მახასიათებლები/დიფერენციაცია
- ბრენდის ცნობადობა
- პროდუქტის ხაზის სიდიდე – სისტემური შესაძლებლობები
- მომხმარებელზე ორიენტირება
- სეგმენტაცია/ფოკუსირება
- დისტრიბუცია
- საცალო მოვაჭრეებთან ურთიერთობა
- პროდუქტის რეკლამირების/წახალისების უნარები
- გაყიდვების სიმძლავრე
- მომხმარებლის მომსახურება/პროდუქტის მხარდაჭერა

სამომხმარებლო ბაზა
- ზომა და ლოიალურობა
- ბაზრის წილი
- მომსახურებული სეგმენტების ზრდა

დიაგრამა 3.4 ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზი

კონკურენტული უპირატესობების ცხრილი

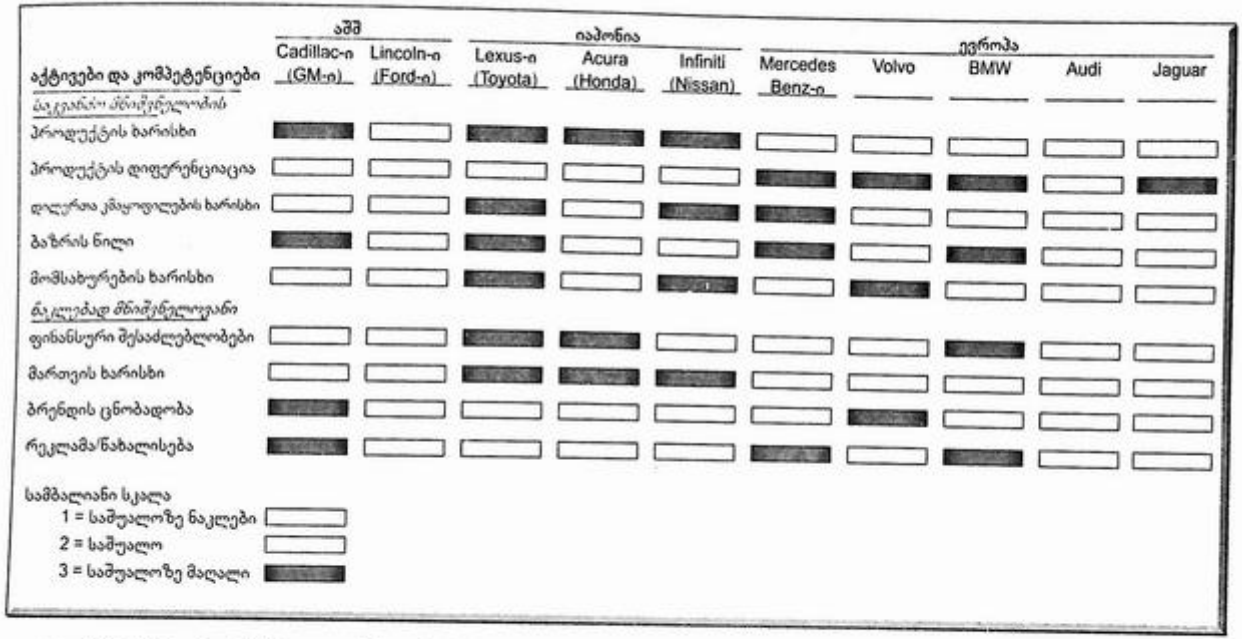
სათანადო აქტივებისა და კომპეტენციების განსაზღვრის შემდგომი ნაბიჯია საკუთარი ფირმის შკალის შედგენა და ძირითადი კონკურენტების ან კონკურენტთა სტრატეგიული ჯგუფების აქტივებისა და კომპეტენციების თქვენს აქტივებსა და კომპეტენციებთან შედარება. თქვენ მიერ მიღებულ შედეგს კონკურენტული უპირატესობების ცხრილი ეწოდება და მისი მიზანია კონკურენტების პოზიციის განსაზღვრა თქვენს აქტივებსა და კომპეტენციებთან მიმართებაში.

მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა, თითქმის ყოველთვის, პოზიციას ეფუძნება. თქვენი პოზიცია აუცილებლად უნდა სჯობდეს მიზნობრივი კონკურენტების პოზიციას ერთი, ან რამდენიმე ისეთი აქტივითა თუ კომპეტენციით, რომლებსაც პირდაპირი კავშირი აქვს როგორც დარგთან, ასევე დანერგილ სტრატეგიასთან. ამგვარად, სტრატეგიის შეფასებისას, ცენტრალური მნიშვნელობა აქვს ინფორმაციას იმის შესახებ, რა პოზიცია უკავია კონკურენტს შესაბამის აქტივებთან თუ კომპეტენციებთან მიმართებაში.

თუ აქტივებსა და კომპეტენციებთან მიმართებაში სტრატეგისთვის აუცილებელი უპირატესი პოზიცია არ არსებობს, ის უნდა შეიქმნას – ან თავად სტრატეგია უნდა დაიხვეწოს, ანდა საერთოდ უარი უნდა ითქვას მასზე. ზოგჯერ არანაირი განსხვავება არ არსებობს იმ ფირმებს შორის, რომლებსაც კონკურენტებად განვიხილავთ. კომპეტენცია, რომელსაც ყველა კონკურენტი ფლობს, მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის საფუძველი (SCA) ვერ გახდება. მაგალითად, ფრენების უსაფრთხოებას ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს ავიაკომპანიების მგზავრებისთვის, მაგრამ თუკი ავიაკომპანიები მფრინავთა მუშაობის ხარისხისა და თვითმფრინავების ტექნიკური მომსახურების თვალსაზრისით თანასწორებად ითვლებიან, ეს მდგრად კონკურენტულ უპირატესობას არ წარმოშობს. აი, თუ რომელიმე ავიაკომპანია დაარწმუნებს მომხმარებლებს, რომ ფლობს უპირატესობას ანტიტერორისტული უსაფრთხოების კუთხით, მაშინ შეიძლება მართლაც გაჩნდეს მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა.

ძვირადღირებული ავტომობილების ბაზარი

3.5 დიაგრამაზე ნაჩვენებია კონკურენტთა ძლიერი მხარეების ცხრილი ძვირადღირებული ავტომობილების ბაზარზე. მარცხნივ ჩამოწერილია შესაბამისი აქტივები და კომპეტენციები, რომლებიც დალაგებულია საკვანძო მნიშვნელობისა და ნაკლებმნიშ-



დიაგრამა 3.5 კონკურენტული უპირატესობების ცხრილის ილუსტრირებული მაგალითი ძვირადღირებული ავტომობილების ამერიკული ბაზრისათვის

ვნელოვნების მიხედვით. ძირითადი კონკურენტები ცხრილის თავში არიან განთავსებული. ცხრილის ქვედა უჯრედები გვიჩვენებს, ძლიერი, საშუალო სიძლიერის, თუ სუსტია ბრენდი აქტივებისა თუ კომპეტენციების ამ კონკრეტულ კატეგორიაში.

მიღებული სურათი საერთო წარმოდგენას გვაძლევს ბრენდების ძლიერი და სუსტი მხარეების ჰიპოთეზური პროფილის შესახებ. აქ შეგვიძლია შევადაროთ ორი ავტომობილი – მაგალითად, Ford-ი და Lexus-ი, ან BMW და Audi. ცხრილი გვიჩვენებს, რომ BMW-სა და Lexus-ს შესაშური პოზიციები უკავიათ.

ცხრილში Lincoln-ი დიდ პატივისცემას არ იმსახურებს. თუმცა 2013 წელს მდგომარეობა შეიცვალა, როდესაც ამ გასაოცარი მემკვიდრეობის მქონე კომპანიამ რევოლუციური განახლების მცდელობა წამოიწყო. ძირითადი ძალისხმევა მიმართული იყო საშუალო გაბარიტების ავტომობილ MKZ-ზე რომელსაც ყველაფერი ჰქონდა: შესანიშნავი ხარისხიც, ნატიფი დიზაინის მქონე არაჩვეულებრივი გარეგნული იერიც (რომელიც „მსუბუქ და რბილ" დიზაინად მონათლეს), სხვა პრემიუმბრენდების კონკურენტუნარიანი ინტერიერი, რომელიც შეიცავდა უამრავ ისეთ ინოვაციას, როგორებიცაა სიჩქარეების ღილაკებით გადართვა და შუშის პანორამული სახურავი. მოდელს აქვს ჰიბრიდული ვერსიაც 45 მილის გარბენზე ერთი გალონი საწვავის ხარჯით.

ავტომობილის წარდგენას თან ახლდა აგრესიული ციფრული მარკეტინგის პროგრამა და სატელევიზიო რეკლამების მთელი წყება, რომლებიც წარსულ მემკვიდრეობაზე აქცენტირების მიზნით, კომპანიის ძველ, კლასიკურ მოდელებს უჩვენებდა; კიდევ იყო სრულგვერდიანი საგაზეთო რეკლამა, რომელიც აცხადებდა, რომ Lincoln-ი ძველ დიდებას დაიბრუნებდა. ტესტ-დრაივის ჩატარების სანაცვლოდ, მომხმარებლებს სადილით („პაემანი Lincoln-თან") უმასპინძლდებოდნენ, მყიდველთათვის მოდელის შერჩევაში დახმარების მიზნით კი 24-საათიანი საკონსულტაციო სამსახური ამოქმედდა; მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდა გაყიდვების სერვისი. ამის პარალელურად, კომპანიას სახელი შეეცვალა და Lincoln Motor Company დაერქვა – მისი სადილერო სერვისი კი Lexus-ის სერვისის დონეს გაუტოლდა. მას შემდეგ, Lincoln-ი ყოველწლიურად ქმნის ახალ-ახალ მოდელებს.

ერთი სიტყვით, რთული ამოცანა შესრულდა. მაგრამ მსგავსი ამოცანები ადრეც შესრულებულა. 2003 წელს Cadillac-მა თავისი ახალი მოდელი CTS-ით ანალოგიური კრიზისიდან შეძლო თავის დაღწევა. ამ კომპანიამ უჩვენა, რომ CTS-ი არცერთ კონკურენტს

არ ჩამოუვარდება (და სჯობს კიდეც) აჩქარებისა და მართვადობის მაჩვენებლების კუთხით. გარდა ამისა, ფირმამ ნდობა და სახელი მესამე მხარის მიერ აღიარების ხარჯზეც მოიპოვა. ამ საქმეს წლები დასჭირდა, მაგრამ Cadillac-მა შეძლო დაბრუნება. კიდევ ერთი ასეთი ბრენდია Hyundai, რომელმაც შეძლო დაბალი ხარისხისა და მდარე დიზაინის გამო დამსახურებული უვარგისი რეპუტაციის გამოსწორება. Hyundai-მ მკვეთრად შეცვალა კურსი, ამას დაუმატა ბრწყინვალე მარკეტინგი და შექმნა შესანიშნავი ავტომობილები, რომლებმაც უამრავი ჯილდო მოიპოვა. შედეგად, კომპანიამ შეძლო შთამბეჭდავი ახალი იმიჯის შექმნა და საგრძნობლად გაზარდა თავისი მნიშვნელოვნება.

ამგვარად, იმიჯს სერიოზული იმპულსი აქვს და, ამასთან ერთად, ის დინამიკურიცაა. ის შეიძლება შეიცვალოს – განსაკუთრებით თუ ხელახლა ჩატვირთვას სათავეში უდევს ინოვაციური ახალი მოდელი, რომელიც ქმნის ფასეულობას, მოიპოვებს აღიარებას და იპყრობს ბაზარს. ოღონდ აუცილებელია ფაქიზი ბალანსის დაცვა, რომ წარსული მემკვიდრეობა ნოსტალგიური შარმის შესაქმნელად კი არა, ავთენტურობის, ინდივიდუალურობისა და თვითგამოხატვის ხაზგასასმელად გამოვიყენოთ.

ქვებაზრების ანალიზი

ხშირად სასურველია, ჩატარდეს ქვებაზრების, სტრატეგიული ჯგუფებისა და, ზოგ შემთხვევაში, ცალკეული პროდუქტის ანალიზი. კომპანია შეიძლება დარგის ყველა ფირმასთან კი არა, მხოლოდ იმ ფირმებთან მეტოქეობდეს, რომლებიც მისი ანალოგიური სტრატეგიით და მის ბაზარზე მუშაობენ. მაგალითად, კონკურენტული უპირატესობების ცხრილი შეიძლება სულ სხვანაირად გამოიყურებოდეს უსაფრთხო ავტომობილების ქვებაზარზე, სადაც Volvo სხვებზე ძლიერია. ასევე სხვანაირ სურათს ვნახავთ ადვილად მართვადი მანქანების ქვებაზარზე, რომელზეც BMW-ს სხვებზე მეტი უპირატესობა ექნება.

ანალიზის პროცესი

კონკურენტული უპირატესობების ცხრილის შედგენის პროცესი შეიძლება უაღრესად ინფორმაციული და სასარგებლო გამოდგეს. ერთი მეთოდის მიხედვით ცხრილზე ერთდროულად და ერთმანეთისგან დამოუკიდებლად რამდენიმე მენეჯერი მუშაობს. მათ შედეგებს შორის სხვაობამ შეიძლება განსხვავებული ვარაუდები

და ინფორმაციის განსხვავებული წყაროები გამოავლინოს. სხვაობების შეჯერებამ შეიძლება აუცილებელი ინფორმაციის მიღებას შეუწყოს ხელი. მაგალითად, კონკურენტის რეპუტაციასთან დაკავშირებულმა აზრთა სხვადასხვაობამ შეიძლება წარმოშვას სტრატეგიული განუსაზღვრელობა, რომლითაც გამართლებული იქნება მარკეტინგული კვლევების ჩატარება. მეორე მეთოდი გულისხმობს ცხრილის ჯგუფურად შედგენას, რასაც შეიძლება მთელი შტატის მუშაობა უძღოდეს წინ. ამ დროს მაქსიმალურად უნდა გამოვიყენოთ ლაბორატორიულ კვლევებსა თუ მომხმარებელთა აღქმის ანალიზზე დაფუძნებული ობიექტური ინფორმაცია. ასეთი ინფორმაცია განსაკუთრებით მაშინაა აუცილებელი, როცა კონკურენტების ამა თუ იმ პარამეტრით შეფასებისას აზრთა სხვადასხვაობა წარმოიქმნება.

კონკურენტების შესახებ ინფორმაციის მიღება

კონკურენტის ვებგვერდი, ხშირ შემთხვევაში, ინფორმაციის მდიდარი წყაროა. ამიტომ ესაა ადგილი, რომელსაც, პირველ რიგში, უნდა ესტუმროთ. იქ ხშირად განთავსებულია ინფორმაცია კონკურენტის სტრატეგიული ხედვის შესახებ (ფასეულობებსა და კორპორაციულ კულტურასთან დაკავშირებულ განცხადებებს შორის) და აღწერილია ბიზნესპორტფელები. ამ უკანასკნელთა ორგანიზების სტრუქტურამ შეიძლება მინიშნება მოგვცეს კომპანიის სპეციალისტებისა და სტრატეგიების შესახებ. მაგალითად, როცა IBM-ი თავის ელექტრონულ სერვერებზე ახდენს აქცენტირებას, ეს იმის მანიშნებელია, რომ კომპანია სერვერების ბიზნესის მიმართულებას განავითარებს. გარდა ამისა, ვებგვერდს შეუძლია მოგვაწოდოს ინფორმაცია ისეთ ბიზნესაქტივებზე, როგორებიცაა ქარხნები, გლობალური ხელმისაწვდომობა და ბრენდის სიმბოლოები. კონკურენტის ვებგვერდის კვლევა შეიძლება კიდევ უფრო გაამდიდროს საძიებო სისტემების გამოყენებამ და ბიზნესის ფინანსურ ანგარიშებსა თუ სტატიებზე წვდომამ.

კონკურენტების შესახებ დეტალური ინფორმაციის მოპოვება, ჩვეულებრივ, სხვა წყაროებიდანაც შეიძლება. კონკურენტები ინტენსიურად ურთიერთობენ თავიანთ მიმწოდებლებთან, მომხმარებლებთან, დისტრიბუტორებთან, უსაფრთხოების ანალიტიკოსებთან, აქციონერებთან და საკანონმდებლო თუ მარეგულირებელ ორგანოებთან. ზემოთ ჩამოთვლილთაგან ნებისმიერთან კონტაქტმა შეიძლება მოგცეთ ინფორმაცია. ინფორმაციულია

დარგობრივი ჟურნალების, სავაჭრო გამოფენების, რეკლამების, გამოსვლების, წლიური ანგარიშებისა და მსგავსი რამეების მონიტორინგიც. ტექნიკური შეხვედრები და ჟურნალები გვაძლევენ ინფორმაციას ტექნიკური პროექტებისა და ღონისძიებების შესახებ. დღეს კომპიუტერის დახმარებით ხელმისაწვდომია ათასობით მონაცემთა ბაზა, რომლებშიც მოიძიებთ დაწვრილებით ინფორმაციას კომპანიათა უდიდესი ნაწილის შესახებ.

მომხმარებლებთან კონკურენტის ურთიერთობის შესახებ დაწვრილებითი ინფორმაციის მიღება მარკეტინგული კვლევების დახმარებით შეიძლება. მაგალითად, რეგულარული სატელეფონო გამოკითხვები თვალნათლივ გიჩვენებთ კონკურენტთა სტრატეგიის წარმატებებსა და სუსტ მხარეებს. რესპონდენტებს შეგიძლიათ ასეთი კითხვები დაუსვათ: რა მაღაზიები მდებარეობს ყველაზე ახლოს თქვენს სახლთან? ყველაზე ხშირად რომელ მაღაზიებში დადიხართ? ხართ თუ არა კმაყოფილი? რომელ მაღაზიებშია ყველაზე დაბალი ფასები? საუკეთესო შეთავაზებები? საუკეთესო მომსახურება? რომელი მაღაზიებია ყველაზე უფრო სუფთა? რომლებშია ყველაზე ხარისხიანი ხორცი? ყველაზე ხარისხიანი პროდუქტები? და ა.შ. ასე შეგიძლიათ გამოავლინოთ ის ქსელები, რომლებსაც მომგებიანი პოზიცია უკავიათ პროდუქციის ფასეულობის, მომსახურებისა და ხარისხის თვალსაზრისით და თვალყური მიადევნოთ – იმაგრებენ ისინი პოზიციებს, თუ პირიქით, თმობენ. მათი სამომხმარებლო ბაზის ლოიალურობა (და, შესაბამისად, სუსტი მხარეები) შეიძლება ნაწილობრივ გამოჩნდეს კლიენტთა კმაყოფილების მაჩვენებლებში და მათ მზადყოფნაში, ყველაფრის მიუხედავად (ვთქვათ, მიუხედავად იმისა, რომ არც ყველაზე მოხერხებული და არც ყველაზე იაფია) იარონ ამ მაღაზიებში.

ძირითადი დასკვნები

- კონკურენტები შეიძლება განისაზღვროს მომხმარებელთა არჩევანით (ჩამონათვალი, რომლიდანაც ირჩევს მომხმარებელი) ან სტრატეგიული ჯგუფის შედგენით (მსგავსი სტრატეგიების, აქტივების, კომპეტენციებისა და სხვა მახასიათებლების მქონე ფირმები). ნებისმიერ შემთხვევაში, კონკურენტები ერთმანეთისგან განსხვავებულები იქნებიან მეტოქეობის ინტენსიურობის მიხედვით.

- კონკურენტები რამდენიმე პარამეტრის მიხედვით უნდა გავაანალიზოთ. უნდა შევისწავლოთ მათი ზომა, ზრდა და მოგება, იმიჯი, მიზნები, ბიზნესსტრატეგიები, ორგანიზაციული კულტურა, ხარჯების სტრუქტურა, გასვლის ბარიერები და ძლიერი და სუსტი მხარეები.
- პოტენციური ძლიერი და სუსტი მხარეების დადგენა წარმატებული და წარუმატებელი ბიზნესების მახასიათებლების, მომხმარებელთა ძირითადი მოტივაციის, მობილურობის ბარიერებისა და დამატებითი ღირებულების კომპონენტების განხილვით შეიძლება.
- კონკურენტული უპირატესობების ცხრილი, რომელზეც კონკურენტების ან სტრატეგიული ჯგუფების აქტივები და კომპეტენციებია ასახული, საკვანძო სტრატეგიული ინფორმაციის მოკლე რეზიუმეს წარმოადგენს.

სადისკუსიო თემები

1. განვიხილოთ ახალი ამბების ინდუსტრია. დაასახელეთ CNN-ის კონკურენტები და დაალაგეთ კონკურენციის ინტენსიურობის მიხედვით.
2. დააკვირდით 3.5 დიაგრამას. რა გეჩვენებათ ამ ცხრილში უცნაურად? რა შედეგებია მოსალოდნელი Cadillac-ისთვის? ან Audi-სთვის?
3. შეარჩიეთ კომპანია, ბრენდი ან ბიზნესი, რომელზეც, თქვენი აზრით, ღირს ყურადღების გამახვილება. რა ბიზნესშია ის ჩართული? ვინ არიან მისი პირდაპირი და არაპირდაპირი კონკურენტები? რომელი კონკურენტია თითოეულ კატეგორიაში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი?
4. განვიხილოთ საავტომობილო მრეწველობა. დაადგინეთ Ford-ის მაღალი გამავლობის ავტომობილების კონკურენტები და დაალაგეთ კონკურენციის ინტენსიურობის მიხედვით. გარდა ამისა, დაახარისხეთ ისინი სტრატეგიულ ჯგუფებად. რა არის წარმატების საკვანძო ფაქტორები ამ სტრატეგიული ჯგუფებისთვის? როგორ გგონიათ, შეიცვლება ეს მდგომარეობა უახლოეს ხუთ წელიწადში?
5. Nintendo-ს მაგალითი. რატომ შექმნა DS და Wii მაინცდამაინც Nintendo-მ და არა SONY-მ ან Microsoft-მა? როგორ შეძლო Nintendo-მ ამის გაკეთება? რა აქტივები და კომპეტენციები იყო ამისთვის საჭირო?

T-Mobile: Un-Carrier-ი

უსადენო ტელეკომუნიკაციების მეტისმეტი სიძვირისა და სირთულის გამო მომხმარებელთა უკმაყოფილება უკვე დიდი ხანია ფართოდ გავრცელებული მოვლენაა. მაგრამ ამ საბაზრო ლანდშაფტზე, რომელზეც მომხმარებლისთვის განკუთვნილი ხისტი კონტრაქტები და მრავალშრიანი ბიუროკრატია დომინირებდა, ერთმა კომპანიამ მდგომარეობის მკვეთრად შეცვლის შესაძლებლობა დაინახა. AT&T-ს, Verizon-ისა და Sprint-ის ჩრდილიდან გამოსულმა კომპანია T-Mobile-მა გადაწყვიტა Un-carrie-ის უნიკალური სტრატეგიის შექმნა, რომლის ძირითადი არსიც სხვა მობილური ოპერატორებისგან განსხვავებულად მოქცევაში მდგომარეობდა.

2013 წლიდან T-Mobile-მა მომხმარებლისთვის შემოიღო მნიშვნელოვნად გაუმჯობესებული სატარიფო გეგმები, რომელთა მთავარი ღირსებაც სიმარტივე, სამართლიანობა და ფასეულობა იყო. კომპანია უარს ამბობდა გრძელვადიან კონტრაქტებზე, შეუზღუდავად ხელმისაწვდომს ხდიდა მონაცემებს და იძლეოდა ტელეფონის სწრაფი აპგრეიდის საშუალებას. მართალია, T-Mobile-ის ყოველი კამპანია სრულიად განსხვავებული იყო, მაგრამ ყველა მათგანი Un-carrier-ის მასშტაბური სტრატეგიის ნაწილს წარმოადგენდა – სტრატეგიისა, რომელიც მობილური ოპერატორების სამუშაო სტანდარტების გაუმჯობესებას ისახავდა მიზნად.

T-Mobile-მა წარმატებას ბრენდის მიზნობრივი პოზიციონირებისა და კრეატიული გზავნილების წყალობით მიაღწია. ის თავს ერთგვარ „მეამბოხედ" წარმოაჩენს და უშიშრად უპირისპირდება სტატუს-კვოს შენარჩუნების მსურველ დარგის ლიდერებს. მაგალითად, ადრე მობილური ოპერატორები მონაცემთა გაცვლის ლიმიტირებით მაქსიმალურად ზრდიდნენ საკუთარ მოგებას. T-Mobile-მა შენიშნა, რომ ეს ძალიან აღიზიანებდა მომხმარებლებს და ამიტომაც გადაწყვიტა, უარი ეთქვა ხმოვანი თუ ტექსტური შეტყობინებების აღრიცხვის გავრცელებულ პრაქტიკაზე. მომხმარებელთა საჭიროებების მოგების ნორმაზე მაღლა დაყენებით T-Mobile-მა განცალკევებული ადგილი დაიკავა ბაზარზე. გარდა ამისა, ტექნოლოგიების ხარჯზე უპირატესობის მოპოვების ნაცვლად, კომპანიამ შემოიღო მთელი რიგი სავალდებულო პირობები, რომელთა შესასრულებლადაც დანარჩენი ოპერატორები მზად არ იყვნენ – მაგალითად, სხვა კომპანიებისგან წამოსულ კლიენტებს ხელშეკრულების ვადამდე შეწყვეტის ხარჯებს უნაზღაურებდა. ერთი სიტყვით, T-Mobile-მა მიზნად დაისახა გამხდარიყო ისეთი, როგორებიც დარგის ტრადიციული მოთამაშეები არასოდეს ყოფილან. ამ იმიჯის განსამტკიცებლად კომპანიამ შექმნა იუმორისტული სარეკლამო რგოლების სერია, რომლებიც ხსნიდა, რატომ გამორბიან კლიენტები კონკურენტებისგან. გარდა ამისა, კომპანიის გენერალურმა დირექტორმა, ჯონ ლეგერმა გამართა TED-talk-ის რამდენიმე პრეზენტაცია, რომლებზეც T-Mobile-ის უნიკალურ შეთავაზებებზე ისაუბრა.

კამპანიის დაწყებიდან ორ წელიწად-ნახევრის განმავლობაში T-Mobile-ის ქსელში 22,5 მილიონი აბონენტი ჩაერთო. ჟურნალმა Fast Company-მ T-Mobile-ი ერთ-ერთ ყველაზე ინოვაციურ კომპანიად აღიარა.

კითხვები:

1. როგორ უნდა ჩატარდეს კონკურენტების ანალიზი კავშირგაბმულობის დარგში?
2. როგორ უნდა შეინარჩუნოს T-Mobile-მა კონკურენტული უპირატესობა?

წყაროები:

David Aaker, "5 Lessons from T-Mobile's Game-Changing Strategy," https://www.prophet.com/ thinking/2014/02/5-lessons-from-t-mobiles-game-changing-strategy/
Lauren Johnson, "How T-Mobile Trashed Its Own Industry and Gained 22 Million Subscribers in the Process," Adweek, October 23, 2014, http://www.adweek.com/news/technology/how-t-mobile-trashed-its-own-industry-and-gained-22m-subscribers-process-160935
Ed Oswald, "10 of the Crazy Perks T-Mobile Offers," CheatSheet, November 16, 2015, http://www. cheatsheet.com/gear-style/10-of-the-crazy-perks-t-mobile-offers.html/?a viewall

საუკეთესო მსოფლიო პრაქტიკა

Xiaomi: ნაკლები ნიშნავს მეტს

2010 წელს დაარსების დღიდან საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების მწარმოებელმა ჩინურმა კომპანია Xiaomi-მ ღირსეული მეტოქის სახელი დაიმკვიდრა არა მხოლოდ Huawei-ს მსგავს ადგილობრივ, ნიშურ კომპანიებს შორის, არამედ ისეთ გლობალურ მოთამაშეებს შორისაც, როგორებიც Apple-ი და Samsung-ია. გენერალური დირექტორის, ლეი იუნის დამსახურებით, რომელიც გულდასმით უქმნიდა კომპანიას ძლიერ, მიმზიდველ და უნიკალურ იმიჯს, Xiaomi მაღალკონკურენტულ ბაზარზე წარმატებული მეტოქეობის სანიმუშო მაგალითად იქცა.

Xiaomi-მ მაღალი კლასის სმარტფონების მიმზიდველ ფასად გაყიდვის სტრატეგიით გაითქვა სახელი. მისი პროდუქცია ხშირად Apple-ისა და Samsung-ის ანალოგებზე 30-50%-ით უფრო იაფია. ასეთ დაბალ ფასებს სმარტფონების უბრალო დიზაინი, ეფექტიანი წარმოება და დაბალ მოგებაზე მუშაობისთვის მზადყოფნა განაპირობებს. მიუხედავად იმისა, რომ ეს ბიზნესმოდელი ძირეულად ენინააღმდეგება მრავალი ჩინური კომპანიის ხედვას, ამან კარგი რეპუტაცია შეუქმნა Xiaomi-ს თავის მიზნობრივ სეგმენტში: ჩინეთის მოსახლეობის საშუალო ფენაში. ამ ჯგუფის წარმომადგენლებს, ხშირ შემთხვევაში,

არ აქვთ ძვირადღირებული სმარტფონების ყიდვის საშუალება, Xiaomi-ს პროდუქცია კი მათ „ფასისა და ხარისხის კარგ თანაფარდობას" სთავაზობს.

Xiaomi-ს კიდევ ერთი კონკურენტული უპირატესობა მომხმარებელთა (რომლებიც „MI-ფანებად" მონათლეს) ლოიალურობის მოპოვების იშვიათი უნარია. კომპანიის ხელძღვანელობა კლიენტებთან ურთიერთქმედებას ბრენდის დადებითად აღქმის უმთავრეს ფაქტორად განიხილავს და ამიტომაც ინტენსიურად ქმნის ფანატთა ბაზასთან შეხების მრავალნაირ ნერტილს. მაგალითად, Xiaomi ხშირად ურთიერთობს მომხმარებლებთან სოციალური ქსელის მეშვეობით და ინოვაციების დანერგვისას მათ გამოხმაურებებს ეყრდნობა. ამ „VIP" კლიენტებიდან ზოგი საჩუქრებსაც კი იღებს კომპანიის განვითარებაში შეტანილი წვლილისათვის. გარდა ამისა, Xiaomi აწყობს ერთდღიან ფესტივალებს, რომლებზეც ატარებს საგანგებო მარკეტინგულ კამპანიებს და ახდენს ახალი პროდუქტების დემონსტრირებას. ამ ფესტივალებში მონაწილეობის მისაღებად და ერთმანეთთან თუ კომპანიასთან მეგობრული ურთიერთობით დასატკბობად Xiaomi-ს თაყვანისმცემლები უზარმაზარ რიგებს ქმნიან. ამ ფაქტორების წყალობით მყიდველები Xiaomi-ს ნამდვილ მეგობრად აღიქვამენ.

კომპანიამ დარგში პოზიციები დისტრიბუციისა და რეკლამის მიმართ უნიკალური მიდგომითაც განიმტკიცა. ის პროდუქციას ყიდის საკუთარი ინტერნეტმაღაზიისა და ონლაინვაჭრობის ისეთი ცნობილი საიტების საშუალებით, როგორიც, მაგალითად, Tmall.com-ია. ეს მის პროდუქციას უფრო ხელმისაწვდომს ხდის, როგორც ჩინელი მომხმარებლების ძირითადი სეგმენტისთვის, ასევე ტაივანისა და ჰონკონგის პერიფერიული ბაზრებისთვისაც. გარდა ამისა, ხსენებული სტრატეგია საშუალებას აძლევს Xiaomi-ს თავიდან აირიდოს საცალო მაღაზიების ხარჯები, რომელთა დაფარვაც უწევთ Samsung-ს, Apple-სა და სხვა კომპანიებს. Xiaomi-ი ძვირადღირებულ ფასიან მედიაზეც იშვიათად ხარჯავს ფულს. ამის ნაცვლად ის მითქმა-მოთქმას, ონლაინსაზოგადოებებს, უფასო ბეჭდვით მედიასა და თავისი გენერალური დირექტორის, ლეი იუნის ქარიზმას ეყრდნობა.

2015 წელს Xiaomi-მ სმარტფონების მწარმოებელ მსოფლიო კომპანიებს შორის მესამე ადგილი დაიკავა. მისმა საბაზრო ღირებულებამ 45 მილიარდი დოლარი შეადგინა. ეს უზარმაზარი ნარმატება თვალნათლივ გვიჩვენებს, რომ კონკურენტუნარიან ბრენდს ყველაზე გადავსებულ და კონკურენტიან ბაზარზეც კი შეუძლია კატეგორიის ლიდერების დამარცხება.

კითხვები:

1. რა აქტივებსა და კომპეტენციებს აქვს გადამწყვეტი მნიშვნელობა Xiaomi-ს წარმატებისთვის?
2. რა არის Xiaomi-ს ყველაზე სუსტი მხარე, რითაც შეიძლება გლობალურმა, ან ადგილობრივმა ნიშურმა მოთამაშეებმა ისარგებლონ?

წყაროები:
David Aaker, "6 Steps to Become an Ultimate Disruptor Like Xiaomi," Prophet, https://www.prophet. com/blog/aakeronbrands/236-how-xiaomi-became-the-ultimate-disruptor-in-6-steps
Dan Seifert, "What is Xiaomi? Here's the Chinese Company that just Stole One of Android's Biggest Stars," The Verge, August 29, 2013, http://www.theverge.com/2013/8/29/4672668/what-is-xiaomi-china-smartphone-hugo-barra-android
David Barboza, "In China, an Empire Built by Aping Apple," The New York Times, June 4, 2013, http:// www.nytimes.com/2013/06/05/business/global/in-china-an-empire-built-by-aping-apple.html?page wanted all&--r 0
Eva Dou, "Xiaomi: The Secret to the World's Most Valuable Startup," The Wall Street Journal, April 6, 2015, http://www.wsj.com/articles/to-lift-brand-xiaomi-fosters-phone-fan-club-1428345473

თ ა ვ ი მ ე ო თ ხ ე

ბაზრის/ქვებაზრის ანალიზი

ინვესტიციისთვის მთავარი სულაც არაა იმის დადგენა, რამდენად დიდ ზეგავლენას იქონიებს ესა თუ ის დარგი საზოგადოებაზე, ან რამდენად სწრაფი იქნება მისი ზრდა; ივესტიციისთვის მთავარი ამა თუ იმ კომპანიის კონკურენტული უპირატესობის და, რაც მთავარია, ამ უპირატესობის ხანგამძლეობის შეფასებაა.
– უორენ ბაფეტი

იყავი იქ, სადაც მსოფლიო მიდის.
– ბეთ კომსტოკი, General Electric-ის ვიცე-თავმჯდომარე

იპოვეთ ნიშა და არა ქვეყანა.
– სეთ გოდინი, მარკეტინგის ანალიტიკოსი

ბაზრის ანალიზი მომხმარებლებისა და კონკურენტების ანალიზს ეფუძნება და მიზნად ისახავს ბაზრის (ან ქვებაზრის) და მისი დინამიკის შესახებ სტრატეგიული დასკვნების გამოტანას. უნდა განახორციელოს თუ არა ფირმამ ინვესტიცია, და როგორი უნდა იყოს ვალდებულებების დონე? თუ ჯობს უარი თქვას ინვესტირებაზე? ანალიზის ერთ-ერთი უმთავრესი მიზანი იმის შეფასებაა, რამდენად მიმზიდველია ბაზარი (ან ქვებაზარი) დარგის არსებული და პოტენციური მოთამაშეებისთვის. ბაზრის მიმზიდველობის დადგენა (ანუ ბაზრის მომგებიანობის პოტენციალის, რომელიც ინვესტიციის გრძელვადიანი მომგებიანობით იზომება) უმნიშვნელოვანესი ნაბიჯია ინვესტირების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას. ამ კოორდინატთა სისტემაში ყველა მოთამაშე ათვლის წერტილს წარმოადგენს.

ანალიზის მეორე (და ზემოთ თქმულთან უშუალოდ დაკავშირებული) მიზანი ბაზრის დინამიკის გააზრებაა. ეს არა მხოლოდ ინვესტირებასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მიღების სა-

შუალებას იძლევა, არამედ თვალნათლივ გვიჩვენებს, რა უნდა გააკეთო იმისათვის, რომ ბაზარზე გამარჯვებული დარჩე. აუცილებლად უნდა გამოვლინდეს ფორმირების პროცესში მყოფი ქვებაზრები, წარმატების საკვანძო ფაქტორები, ტენდენციები, საფრთხეები, შესაძლებლობები და სტრატეგიული განუსაზღვრელობები, რომლებზე დაყრდნობითაც შეიძლება ინფორმაციის შეგროვება და შესწავლა. წარმატების უმთავრესი ფაქტორია ის აქტივი ან კომპეტენცია, რომლის ქონაც აუცილებელია თამაშში მონაწილეობისათვის. თუ კომპანიას წარმატების მთავარ ფაქტორში აქვს რაიმე სისუსტე, რომელსაც კარგად მოფიქრებული სტრატეგია ვერ ანეიტრალებს, მას კონკურირების უნარი შეზღუდული ექნება.

ბაზრის/ქვებაზრის ანალიზის საზომები

ბაზრისა და მისი ქვებაზრების ანალიზის ხასიათი და შინაარსი კონტექსტზეა დამოკიდებული. თუმცა ხშირად ის შემდეგ საზომებს მოიცავს:

- წარმოქმნის სტადიაში მყოფი ქვებაზრები
- ბაზრისა და ქვებაზრების ამჟამინდელი და პოტენციური ზომა
- ბაზრისა და ქვებაზრების ზრდა
- ბაზრისა და ქვებაზრების მომგებიანობა
- ხარჯების სტრუქტურა
- დისტრიბუციის სისტემა
- ტენდენციები და გაუმჯობესებები
- წარმატების საკვანძო ფაქტორები

4.1 დიაგრამა წარმოგვიდგენს ამ საზომებისთვის შედგენილ კითხვებს, რომლებიც შეიძლება შესაძლებლობების, საფრთხეებისა და სტრატეგიული განუსაზღვრელობების გამოსავლენად აუცილებელი დისკუსიის სტიმულად იქცეს. ამ თავში თითოეულ საზომს ცალკე განვიხილავთ. თავის ბოლოში კი მზარდ ბაზრებთან დაკავშირებულ რისკებზე ვიმსჯელებთ.

ქვებაზრები

ხომ არ ჩნდება უფრო დაბალი ფასებით, ნიშების წარმოქმნით, სისტემური გადანყვეტილებებით, ახლებური გამოყენებით, სამომხმარებლო ტენდენციებით ან ახალი ტექნოლოგიებით გამორჩეული ქვებაზრები? როგორ უნდა განისაზღვროს ქვებაზარი?

ზომა და ზრდა

რა მნიშვნელოვანი ქვებაზრები არსებობს? რა მახასიათებლები აქვს ბაზრისა და ქვებაზრების ზომასა და ზრდას? რომელი ქვებაზრები პატარავდება ან მალე დაპატარავდე-

ბა? რამდენად სწრაფად? რა მამოძრავებელი ძალები უდევს საფუძველში გაყიდვების ტენდენციებს?

მოგებიანობა
თითოეულ მსხვილ ქვებაზართან მიმართებაში განიხილეთ შემდეგი საკითხები: არის თუ არა ეს ბიზნესის ის გარემო, რომელშიც საშუალო ფირმას მოგების ნახვის საშუალება ექნება? რამდენად დიდია კონკურენცია უკვე არსებულ ფირმებს შორის? შეაფასეთ პოტენციური მოთამაშეებისგან და შემცვლელი პროდუქტებისგან მომდინარე საფრთხეები. რამდენად ძლიერი სავაჭრო არგუმენტები აქვთ მომწოდებლებსა და მომხმარებლებს? რამდენად მიმზიდველია/მომგებიანია ბაზარი და მისი ქვებაზრები ახლა და სამომავლოდ?

ხარჯების სტრუქტურა
რა ძირითადი კომპონენტები აქვს ხარჯებსა და დამატებით ღირებულებას სხვადასხვა ტიპის კონკურენტებისთვის?

დისტრიბუციის სისტემა
დისტრიბუციის რა ალტერნატიული არხები არსებობს? როგორ იცვლება ისინი?

საბაზრო ტენდენციები
რა ტენდენციებია ბაზარზე?

წარმატების საკვანძო ფაქტორები
წარმატების რა ძირითადი ფაქტორები, აქტივები და კომპეტენციებია საჭირო წარმატებული კონკურენციისთვის? როგორ შეიცვლება ისინი მომავალში? კონკურენტთა რომელი აქტივებისა და კომპეტენციების ნეიტრალიზება შეიძლება სტრატეგიის დახმარებით?

დიაგრამა 4.1 ბაზრის ანალიზის შესამუშავებლად საჭირო კითხვები.

წარმოქმნის სტადიაში მყოფი ქვებაზრები

ნებისმიერ დინამიკურ ბაზარზე კომპანიის მართვა მოითხოვს აქტუალურობასთან დაკავშირებული პრობლემების გადაჭრას და შესაძლებლობების გამოყენებას – როგორც ეს ქვემოთ მოცემულ ჩანართშია აღწერილი. მთავარი ამოცანა წარმოქმნის სტადიაში მყოფი ქვებაზრების გამოვლენა და იმ ქვებაზრების დადგენაა, რომლებიც მიმზიდველი იქნება თქვენი კომპანიისთვის, მისი აქტივებისა და კომპეტენციების გათვალისწინებით. ამის შემდეგ საჭიროა შეთავაზებებისა და ბრენდების პროფილის ისე კორექტირება, რომ გაიზარდოს მათი აქტუალურობა შერჩეული ქვებაზრებისთვის. ეს გვაძლევს ფორმირების სტადიაში მყოფ ბაზრებზე იმგვარად ზემოქმედების საშუალებას, რომ მათზე კონკურენტების გავლენა დიდი არ იყოს.

მე-13 თავში დაწვრილებითაა აღწერილი ბიზნესის ახალი დარგებისა და ქვებაზრების მახასიათებლები. ამ მახასიათებლების ცოდნა შეიძლება ფორმირების სტადიაში მყოფი ბაზრების პოვნასა და გაანალიზებაში დაგვეხმაროს. მათ რიცხვს განეკუთვნება შეთავაზებები, რომლებიც:

- უზრუნველყოფს უფრო დაბალ ფასს – დისკონტური ავიახაზები
- ემსახურება არამომხმარებლებს – კომპანია Kodak-ის ფოტოკამერა Brownie.
- ემსახურება ნიშურ ბაზრებს – სპორტული სნოუბორდები
- გვთავაზობს სისტემურ გადაწყვეტებს – სახლის კინოთეატრები
- აკმაყოფილებს დაუკმაყოფილებელ საჭიროებებს – ავტომობილ Lexus-ის ყიდვა
- რეაგირებს სამომხმარებლო ტენდენციაზე – მკვებავი ნივთიერებებით მდიდარი ენერგეტიკული სასმელები
- იყენებს ახალ ტექნოლოგიას – Gillette Fusion-ის სამართებლები

რელევანტურობა

ძალიან ხშირად ბრენდი, იშვიათი გათვითცნობიერებულობის, კარგი აღქმისა და თუგინდ, მომხმარებელთა ლოიალურობის მიუხედავად, კარგავს ბაზრის ნილს, რადგან ქვებაზრებისთვის აქტუალურად არ აღიქმება. თუ მყიდველთა ჯგუფს ჰიბრიდული ავტომობილების ყიდვა უნდა, არანაირი მნიშვნელობა არ აქვს, რამდენად კარგია, მათი აზრით, თქვენი ფირმის მაღალი გამავლობის მქონე მანქანა. მათ შეიძლება მოსწონდეთ ის და სხვებსაც ურჩიონ მისი ყიდვა, მაგრამ თუ თავიანთი შეცვლილი საჭიროებებისა და სურვილების გამო ჰიბრიდული ავტომობილებით არიან დაინტერესებულები, თქვენი ბრენდი მათთვის არარელევანტური იქნება. ეს შეიძლება ასე იყოს იმ შემთხვევაშიც კი, თუ თქვენი ფირმა იმავე ბრენდით ჰიბრიდებსაც უშვებს. ჰიბრიდების ქვებაზარი მკვეთრად განსხვავდება მაღალი გამავლობის ავტომობილების ბაზრისგან და სულ სხვა რელევანტურ ბრენდებს მოიცავს.

რელევანტურობისთვის ბრენდი ორ პირობას უნდა აკმაყოფილებდეს. ჯერ ერთი, მომხმარებელს უნდა ჰქონდეს გააზრებული მოთხოვნა ან ინტერესი ამ ქვებაზრის მიმართ, განპირობებული ისეთი მახასიათებლებით, როგორებიცაა განსაკუთრებულობა, მიზნობრივი აუდიტორია, გამოყენების თავისებურებები და ა.შ. და მეორე – ბრენდს პოტენციური მომხმარებელი ქვებაზრის ერთ-ერთ შესაფერის ვარიანტად უნდა განიხილავდეს. ეს კი გულისხმობს, რომ ბრენდს გარკვეული პოზიცია უნდა ეკავოს ამ ქვებაზარზე და აკმაყოფილებდეს მწარმოებლობის თუნდაც მინიმალურ დონეს.

ცვლილებებს თითქმის ყველა ბაზარი განიცდის. ისინი ხშირად მკვეთრი და სწრაფია, რაც სერიოზულ პრობლემებს უქმნის კომპანიის რელევანტურობას. ამის მაგალითები, პრაქტიკულად, ყველა დარგში არსებობს – კომპიუტერებით, კონსალტინგით, ავიაკომპანიებით, ელექტროგენერატორებითა და ფი-

ნანსური სერვისებით დაწყებული და კვების პროდუქტებით, სასმლით, შინაური ცხოველების საკვებითა და სათამაშოებით დამთავრებული. სარემონტო და სამშენებლო მასალების მაღაზიები Home Depot-ს მიერ შექმნილი მძიმე რეალობის წინაშე დგანან. Xerox-ი და Kodak-ი აქტუალურობის პრობლემის წინაშე აღმოჩდნენ მაშინ, როცა სხვა კომპანიები გამალებით ინაწილებენ ციფრული ტექნოლოგიების სამყაროს.

ასეთი ცვლილებების კონტროლის ორი საშუალება არსებობს. ჯერ ერთი, კომპანიამ უნდა გამოავლინოს და შეისწავლოს ახალი ქვებაზრები – იწინასწარმეტყველოს მათი განვითარების მიმართულება. და მეორე, მან უნდა შეინარჩუნოს რელევანტურობა ამ განვითარებადი ქვებაზრების დაპირისპირებაში. ბიზნესები, რომლებმაც წარმატებით გაართვეს თავი ამ ორ ამოცანას, ფლობენ ცვლილებების გამოველენის ორგანიზაციულ უნარებს, ცვლილებებზე რეაგირებისთვის აუცილებელ ორგანიზაციულ სიცოცხლისუნარიანობას და ბრენდის კარგად გააზრებულ სტრატეგიას. მე-9 და მე-11 თავებში ბრენდის რელევანტურობის გამოფიტვის საფრთხეს განვიხილავთ.

ახალი ქვეკატეგორიის წარმოქმნა შესანიშნავ შესაძლებლობას წარმოადგენს იმ ფირმისთვის, რომელიც ამ ქვებაზარზე დომინანტ პოზიციას მოიპოვებს. გააკონტროლებს მის აღქმას და უმნიშვნელოდ, ან სულაც არააქტუალურად აქცევს კონკურენტებს. IBM-მა ეს თავისი ელექტრონული ბიზნესის საშუალებით მოახერხა. Gillette-მა იგივე შეძლო Mach III-ისა და Fusion-ის ბრენდების საშუალებით. Charles Schwab-ს ამ მიზნის მიღწევაში Schwab One-Source-ი დაეხმარა. ქვეკატეგორიის შექმნა და მასში გაბატონება მხოლოდ მაშინაა შესაძლებელი, როცა საჭირო იდეითა და შეთავაზებით აღჭურვილი ფირმა მზადაა საჭირო დროს მოქმედებისთვის. ამ პირობების შესრულება, ხშირად, სტრატეგიულ გარღვევად, წარმოუდგენელი და გრძელვადიანი მოგების ნყაროდ იქცევა ხოლმე.[1]

მე-13 თავში განვიხილავთ, როგორ ქმნიან ინოვაციები ახალ ქვებაზრებს, რომლებშიც კონკურენტები ნაკლებად მნიშვნელოვანები არიან.

ბაზრის ან ქვებაზრის ამშამინდელი და პოტენციური ზომა

ბაზრის ან ქვებაზრის ანალიზის ძირითადი ამოსავალი წერტილი გაყიდვების დონეა. ასევე სასარგებლო წყაროებია შესაბამისი ფირმების მიერ გამოქვეყნებული ფინანსური ანალიზები,

[1] რელევანტურობის კონცეფციის შესახებ მეტი ინფორმაციის მისაღებად იხ. David A. Aaker, "The Brand Relevance Challenge," Strategy & Business, Spring 2004 და David A. Aaker, Brand Portfolio Strategy, New York: The Free Press, 2004, Chapter 3.

კლიენტურა, ხელისუფლების მონაცემები და სავაჭრო ჟურნალები და ასოციაციები. თუმცა ხშირად ყველაზე ზუსტ წყაროს ისევ პროდუქტის მომხმარებელთა გამოკითხვა და მოხმარების დონის მთელ მოსახლეობასთან შეფარდება წარმოადგენს.

პოტენციური ბაზარი – ნაპრალი მომხმარებლებს შორის

ფაქტობრივი, ამჟამინდელი ბაზრისა თუ ქვებაზრის ზომასთან ერთად, ხშირად სასარგებლოა პოტენციური ზომის წინასწარ განჭვრეტაც. ახალმა გამოყენებამ, მომხმარებელთა ახალმა ჯგუფმა, ან გახშირებულმა მოხმარებამ შეიძლება მკვეთრად შეცვალოს ბაზრის ან ქვებაზრის ზომა და პერსპექტივები.

ევროპელ მომხმარებლებსა და ამერიკის შეერთებული შტატების დანესებულებებში (რესტორნებში, სკოლებში/საბავშვო ბაღებში) ბურღულეულის ბაზარს მნიშვნელოვანი არარეალიზებული პოტენციალი აქვს. ზრდის პერსპექტივა აქ ყველა ამ სეგმენტისთვის არსებობს. მაგალითად, ევროპელები ამერიკელების მიერ მოხმარებული ბურღულეულის ოდენობის მხოლოდ 25%-ს მოიხმარენ. ტექნოლოგია ბურღულეულის გარეთ ჭამის საშუალებას რომ იძლეოდეს (ვთქვათ, ძნელად ფუჭებადი რძის პროდუქტების არსებობის შემთხვევაში) მკვეთრად გაიზრდებოდა ბურღულეულის მოხმარება ამერიკულ დაწესებულებებშიც. რა თქმა უნდა, მხოლოდ პოტენციალის დანახვა საკმარისი არაა. ამ პოტენციალის გამოყენების ხედვა და პროგრამაც უნდა არსებობდეს. ბევრ სტრატეგს უთქვამს უარი პერსპექტიულ დარგში ინვესტირებაზე, რადგან ვერ შეძლო მისი პოტენციალის დანახვა და გამოყენება.

პატარაც შეიძლება მშვენიერი იყოს

ზოგ კომპანიას აქვს საინვესტიციო კრიტერიუმები, რომლებიც მათ მცირე ბაზრებში ინვესტირებას უკრძალავს. მაგალითად, Chevron-ი, Microsoft-ი, Frito-Lay და Procter & Gamble-ი, ისტორიულად, ისეთ ახალ პროდუქტებზე არიან ორიენტირებულები, რომლებიც რამდენიმე წლის განმავლობაში გაყიდვების დიდ მოცულობას უზრუნველყოფს. მაგრამ მიკრომარკეტინგის ეპოქაში მოქმედებები, მეტწილად, ნიშურ სეგმენტებში მიმდინარეობს და კომპანიამ, რომელიც ასეთ სეგმენტებს გაურბის, შეიძლება დარგის შემოსავლების დიდი ნაწილი გაუშვას ხელიდან. მეტიც, მნიშვნელოვანი ბიზნესების უმეტესობა თავიდან პატარა იყო (ზოგი მრავალი წლის განმავლობაშიც კი) და, როგორც მე-13 თავში ვნახავთ, ბევრმა მათგანმა მიმზიდველი ნიშური ქვებაზრები წარმოშვა. ამგვარად,

მცირე ბაზრისთვის ზურგის შექცევა შეიძლება მხოლოდ იმას ნიშნავდეს, რომ მომავალში ფირმას მოუწევს იმ უპირატესობების დაძლევა, რომლებიც მის მაგივრად სხვებმა მოიპოვეს.

გარდა ამისა, კრის ანდერსონი თავის წიგნში „გრძელი კუდი" (*The Long Tail*) ამტკიცებს, რომ მრავალი ბაზარი კარდინალურადაა შეცვლილი და ამ ბაზრებზე მცირე, ნიშური ბიზნესები განსაკუთრებული სიცოცხლისუნარიანობით გამოირჩევა და მათი ავტომატურად იგნორირება დაუშვებელია.[1] წიგნები, მუსიკა, გართობა და მაუწყებლობა იმის ნათელი მაგალითია, რომ კუდი (ანუ შეთავაზებები, რომლებიც დიდ, ჰიტურ პროდუქტებს არ წარმოადგენენ) ძალიან გრძელი და მნიშვნელოვანი რამეა. საკაბელო ქსელები მცირერიცხოვან, მაგრამ ფასეულ აუდიტორიას ემსახურებიან. კომპანიები, რომლებიც საცალო მოვაჭრეების მომსახურების პირობებში შეზღუდული ასორტიმენტის გაყიდვით შემოიფარგლებოდნენ, ახლა სრულ ასორტიმენტს სთავაზობენ მომხმარებელს თავიანთ ვებგვერდებზე. მაგალითად, KitchenAid-ს თავისი პროდუქციის, დაახლოებით, 50 ფერის არჩევანი აქვს. eBay-ს, Amazon-ის, Google-ისა და სხვა კომპანიების გამოჩენამ რადიკალურად შეცვალა პატარა ნიშური პროდუქციის მარკეტინგის ეკონომიკა. ხოლო ის ფაქტი, რომ პროდუქტების მაღაზიებში ყოველწლიურად 25 000 დასახელების პროდუქტი ჩნდება, ავტომწარმოებლები კი 250 სახის მოდელს სთავაზობენ მყიდველებს, მხოლოდ ერთ რამეზე მეტყველებს: ნიშური მარკეტინგი ინტერნეტის მიღმაც სიცოცხლისუნარიანია.

თუმცა ნიშური შეთავაზებების ძალიან დიდ რაოდენობას მეორე მხარეც აქვს. ჯერ ერთი, ზედმეტად მრავალფეროვან შეთავაზებებს საკმაოდ გამომფიტავი ოპერაციული და მარკეტინგული ხარჯები ახლავს. მეორე – ძალიან დიდმა არჩევანმა შეიძლება დააბნიოს მომხმარებელი და აიძულოს, ვთქვათ, Colgate's Total-ის ისეთ ეკვივალენტზე გადართვა, რომელიც უფრო გაუმარტივებს ამ გადატვირთულ სივრცეში გადაწყვეტილების მიღებას. ამიტომაც მრავალი კომპანია ამცირებს ზედმეტად დიდ საპროდუქტო ხაზებს. ამის მიუხედავად, ნიშური ბაზრების ანალიზი მკაფიოდ ასახავს ახალ რეალობას: მომხმარებელს უწინდელზე ბევრად სწრაფად და ფართოდ მიუწვდება ხელი ინფორმაციაზე, პროდუქტების შეძენა კი შეიძლება ისეთი საშუალებებით, როგორებიც სულ რაღაც რამდენიმე წლის წინ უბრალოდ არ არსებობდა.

---

[1] Chris Anderson, The Long Tail, New York: Hyperion, 2006.

ბაზრისა და ქვებაზრების ზრდა

ბაზრისა და მისი მნიშვნელოვანი ქვებაზრების ზომის შეფასების შემდეგ, ყურადღება ზრდის ტემპებზე უნდა გამახვილდეს. როგორი იქნება ბაზრებისა და ქვებაზრების ზომა მომავალში? თუ ყველაფერი უცვლელად დარჩა, ზრდა ნიშნავს გაყიდვებისა და მოგების გაზრდას – მაშინაც კი, როცა ბაზრის წილი არ მატულობს. გარდა ამისა, ეს შეიძლება ნაკლებ საფასო ზეწოლასაც გულისხმობდეს – თუკი მოთხოვნა შეთავაზებაზე უფრო სწრაფად იზრდება, ხოლო კომპანიები ფასწარმოქმნას გამოცდილების მრუდით, ხარჯების კლების პროგნოზზე დაყრდნობით არ აწარმოებენ. და პირიქით, გაყიდვების შემცირება ნიშნავს მოგების კლებას და საფასო ზეწოლის მატებას, რადგან კომპანიები დაპატარავებულ ბაზარზე ისევ ძველი წილის შენარჩუნებას ცდილობენ.

შეიძლება მოგეჩვენოთ, რომ ამ ვითარებაში სასურველი სტრატეგიაა დაღმასვლის იდენტიფიცირება და ინვესტირებისგან თავის არიდება, ანდა ზრდის გამოვლენა და ინვესტირება. მაგრამ სინამდვილეში საქმე ასე მარტივად არაა. ბაზრის შემცირებამ შეიძლება ახალი შესაძლებლობები გადაუშალოს კომპანიას – ნაწილობრივ იმიტომ, რომ ასეთი ბაზრიდან ბევრი კონკურენტი გადის და წყვეტს ინვესტირებას. კომპანია შეიძლება გადარჩეს და მოგებაც კი ნახოს და თუ კონკურენტებს წასვლისკენ უბიძგებს, ყველაზე სიცოცხლისუნარიან სეგმენტებში დომინანტ პოზიციას დაიკავებს.

საყოველთაოდ გავრცელებული მოსაზრება, რომ ზრდა ცალსახად სასურველია, ყოველთვის სწორი არაა. ზრდის მდგომარეობას თან შეიძლება სერიოზული რისკები ახლდეს. ზრდის კონტექსტების სწორად შეფასების მნიშვნელობიდან გამომდინარე, თავის ბოლოში ამ რისკებს საგანგებოდ განვიხილავთ.

მამოძრავებელი ძალების იდენტიფიცირება

ბევრ სიტუაციაში ყველაზე მნიშვნელოვანი სტრატეგიული განუსაზღვრელობა გაყიდვების პროგნოზირებას უკავშირდება. უმთავრესი სტრატეგიული გადაწყვეტილება (ხშირ შემთხვევაში, ინვესტიციასთან დაკავშირებული) შეიძლება დამოკიდებული იყოს არა მხოლოდ პროგნოზის სისწორეზე, არამედ ბაზრის დინამიკის საფუძველში არსებული მამოძრავებელი ძალების გააზრებაზეც.

სტრატეგიულ განუსაზღვრელობათა უმეტესობის აღმოფხვრა იწყება კითხვით: რა ფაქტორი განსაზღვრავს პასუხს? მსხ-

ვილ ბაზარზე გაყიდვების პროგნოზირებისას აუცილებლად უნდა გაირკვეს, რა ძალებმა უნდა განაპირობოს ეს გაყიდვები. მაგალითად, საყოფაცხოვრებო ელექტრომოწყობილობის გაყიდვები შეიძლება განაპირობოს პროდუქტის ღირებულებამ, დარგის სტანდარტების გაუმჯობესებამ, ან ალტერნატიულმა ტექნოლოგიებმა. ამ სამი ფაქტორიდან თითოეული შეიძლება იქცეს მეორე საფეხურის საკვანძო განუსაზღვრელობათა საფუძვლად.

ზრდის პროგნოზირება

ისტორიულმა მონაცემებმა შეიძლება სასარგებლო კუთხით დაგანახვოთ საქმის ვითარება და იმედების რეალობისგან გამიჯვნაში დაგეხმაროთ. ახალი დაფასოებული საქონლის გაყიდვების ზუსტი პროგნოზი შეიძლება საცდელი და განმეორებითი შესყიდვების ვადებს ეფუძნებოდეს.

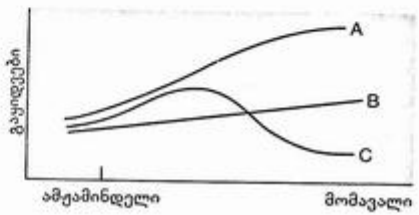
ხანგრძლივი მოხმარების საქონელთან დაკავშირებული პროგნოზები შეიძლება გაყიდვების თავდაპირველი მოდელის შესწავლას დაემყაროს. მაგრამ აქ სიფრთხილე გვმართებს. როგორც 4.2 დიაგრამა გვიჩვენებს, მონაცემებში ასახული ტენდენციები შეიძლება შემთხვევითი რყევებით ან მოკლევადიანი ეკონომიკური ვითარებით იყოს განპირობებული, ამიტომაც ჯობია, ექსტრაპოლაციისგან თავი შევიკავოთ. გარდა ამისა, სტრატეგიულ ინტერესს ისტორიის პროგნოზირება კი არა, გადამწყვეტი მომენტების წინასწარმეტყველება წარმოადგენს – მომენტების, როცა ზრდის ტემპები და, შესაძლოა მიმართულებაც, იზრდება.

ზოგჯერ გადამწყვეტი მომენტების პროგნოზირებასა და წინასწარ დანახვაში წინმსწრები ინდიკატორებიც გვეხმარება. წინმსწრები ინდიკატორებია, მაგალითად:

- ***დემოგრაფიული მონაცემები.*** შობადობის რაოდენობა განათლებაზე მოთხოვნის წინმსწრები ინდიკატორია; 65 წელს მიღწეული ადამიანების რაოდენობა კი მოხუცებულთა თავშესაფარებზე მოთხოვნის წინმსწრები ინდიკატორი.
- ***გაყიდვები, ან დაკავშირებული მოწყობილობა.*** პერსონალური კომპიუტერებისა და პრინტერების გაყიდვები სახარჯ მასალებსა და სერვისებზე მოთხოვნის ინდიკატორია.

ბაზარზე, განსაკუთრებით ახალ ბაზრებზე, გაყიდვების პროგნოზირება შეიძლება ანალოგიური დარგების გამოცდილებას

ეფუძნებოდეს. მთავარია იპოვოთ მსგავსი მახასიათებლების მქონე უკვე არსებული დარგები. მაგალითად, შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ ფერადი ტელევიზორების გაყიდვების სტრუქტურა შავ-თეთრი ტელევიზორების გაყიდვების სტრუქტურის მსგავსი იქნება. ახალი სახეობის სასუსნავის გაყიდვები შეიძლება ჰგავდეს სასუსნავის ადრე წარმოდგენილი კატეგორიების, ან სხვა მსგავსი საქონლის, ვთქვათ, ენერგეტიკული ბატონების გაყიდვებს. განსაკუთრებით ფასეულ შედეგს იმ შემთხვევაში მივიღებთ, თუ შევძლებთ პროდუქტების რამდენიმე ანალოგიური კლასის და ამ კლასებში მუშაობის გამოცდილებებს შორის განსხვავებების შესწავლას.



დიაგრამა 4.2 გაყიდვების დინამიკა

ქვებაზრის ზრდა

ქვებაზრების ზრდას, როგორც წესი, გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს, რადგან ეს ზეგავლენას ახდენს საინვესტიციო გადაწყვეტილებასა და ფასეულობით შეთავაზებაზე. ეს გულისხმობს უკვე არსებული და წარმოქმნის პროცესში მყოფი ქვებაზრების გამოვლენასა და ანალიზს. მართალია, ლუდის საერთო კატეგორია არ შეცვლილა, მაგრამ უფრო ღრმა ანალიზი გვიჩვენებს, რომ იმპორტი კლებულობს, კრაფტ ლუდის კატეგორია კი მნიშვნელოვან ზრდას განიცდის. რესტორნებში სწრაფად იზრდება სწრაფი მომსახურების ისეთი ქსელები, როგორებიცაა Panera Bread-ი, Chipotle Mexican Grill-ი და Panda Express-ი.

სიმწიფისა და დაღმასვლის გამოვლენა

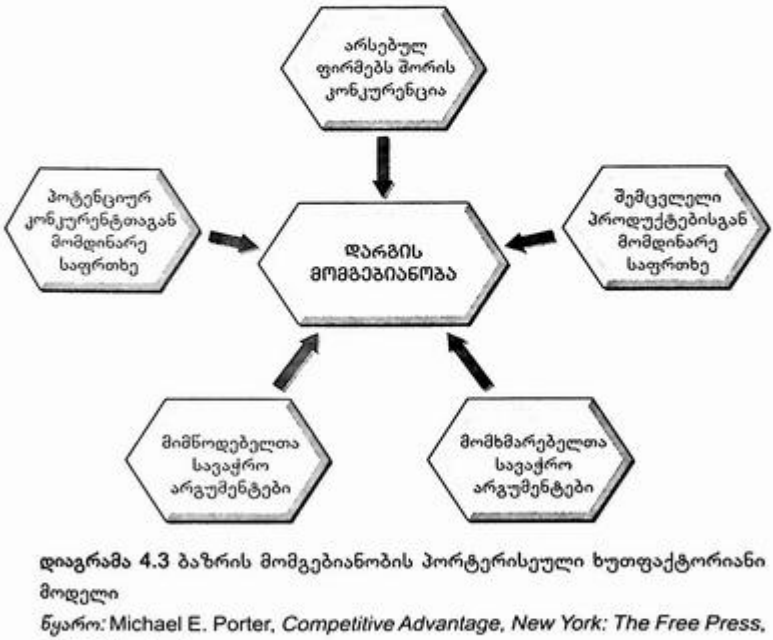
გაყიდვებში ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ცვლილებები მაშინ იწყება, როცა პროდუქტის სიცოცხლის ციკლში ზრდის ფაზა სიმწიფის ფაზით, სიმწიფის ფაზა კი დაღმასვლის ფაზით იცვლება. ეს გადასვლები ბაზრის სიჯანსაღისა და ხასიათის მნიშვნელოვანი

ინდიკატორებია. ხშირად მათ წარმატების საკვანძო ფაქტორების ცვლილებებიც სდევს თან. გაყიდვებისა და ბაზრის შემოსავლიანობის ისტორიული მოდელები შეიძლება დაგვეხმაროს სიმწიფის ან დაღმასვლის დაწყების დანახვაში, მაგრამ ყველაზე ზუსტი ინდიკატორები შემდეგი მაჩვენებლებია:

- ***ჭარბი სიმძლავრითა და პროდუქტის დიფერენციაციის არარსებობით გამოწვეული საფასო ზეწოლა.*** როცა ზრდა კლებულობს ან სულაც ვარდნას იწყებს, უწინდელი ოპტიმისტური სცენარების მიხედვით შექმნილი სიმძლავრეები გადაჭარბებული ხდება. გარდა ამისა, პროდუქტის ევოლუციის პროცესს ხშირად იქამდე მივყავართ, რომ დარგში მოპაექრე კონკურენტების უმეტესობა ერთნაირად აუმჯობესებს საკუთარ პროდუქტს. ამგვარად, საგულისხმო დიფერენციაციის შენარჩუნება სულ უფრო რთულდება.
- ***მყიდველთა გამოცდილება და ცოდნა.*** როგორც წესი, პროდუქტის განვითარებასთან ერთად, მყიდველებიც სულ უფრო გათვითცნობიერებულები ხდებიან, ამიტომაც იშვიათად იხდიან ძვირს ფირმის ცნობილი სახელის ხათრით. კომპიუტერების მომხმარებლები, დროთა განმავლობაში დარწმუნდნენ, რომ თავადაც შეუძლიათ კომპიუტერის შერჩევა. შედეგად, ხმამაღალი სახელების ფასეულობამ საგრძნობლად იკლო.
- ***შემცვლელი პროდუქტები ან ტექნოლოგიები.*** სხვადასხვა კერძის ახალი, წინასწარ დოზირებული ინგრედიენტებისა და რეცეპტების სახლში მიტანით გაყიდვა (მაგალითად, Blue Apron-ის მომსახურება) შეიძლება გაყინული და დაფასოებული კერძების პოპულარობის შემცირებას მოასწავებდეს.
- ***გაჯერება.*** როცა ბაზარზე თავდაპირველი პოტენციური მყიდველების რაოდენობა კლებულობს, იწყება სიმწიფის ან დაღმასვლის პერიოდი.
- ***არ არსებობს ზრდის პირობები.*** ბაზარი სრულადაა ათვისებული და არ არსებობს ახალი მოხმარებისა თუ მომხმარებლების ხარჯზე ზრდის არანაირი თვალსაჩინო წინაპირობა.
- ***მომხმარებელთა ინტერესის არარსებობა.*** მომხმარებელთა ინტერესი პროდუქტის გამოყენების, ახალი პროდუქტების ანონსებისა და სხვ. მიმართ კლებულობს.

ბაზრისა და ქვებაზრის მომგებიანობის ანალიზი

ეკონომისტები უკვე დიდი ხანია სწავლობენ, რატომაა ზოგი დარგი ან ბაზარი მომგებიანი, ზოგი კი – არა. ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორმა, ეკონომისტმა და ბიზნესსტრატეგიის ექსპერტმა მაიკლ პორტერმა თავისი თეორიები და დასკვნები მიუსადაგა დარგის, ბაზრისა თუ ქვებაზრის საინვესტიციო ფასეულობის განსაზღვრის პრობლემას, რომელიც ყოველთვის ჩნდება ბიზნესის სტრატეგიის შემუშავებისას.[1] პრობლემა იმის შეფასებაა, რამდენად მომგებიანი შეიძლება იყოს საშუალო ფირმა. რასაკვირველია, ყოველთვის არსებობს იმის იმედი, რომ კომპანია საშუალოზე მაღალი მოგების მომტან სტრატეგიას შეიმუშავებს, მაგრამ როდესაც მოგების საშუალო დონე დაბალია, ფინანსური წარმატების მიღწევა ბევრად უფრო ძნელია, ვიდრე მაღალი დონის საშუალო მომგებიანობის შემთხვევაში იქნებოდა.



დიაგრამა 4.3 ბაზრის მომგებიანობის პორტერისეული ხუთფაქტორიანი მოდელი

წყარო: Michael E. Porter, *Competitive Advantage, New York: The Free Press, 1985, Chapter 1.*

[1] ეს ქვეთავი ეფუძნება მაიკლ პორტერის წიგნს „მარკეტინგული უპირატესობა" (Competitive Advantage, New York: The Free Press, 1985, Chapter 1)

პორტერის მიდგომა ნებისმიერ დარგს მიესადაგება, მაგრამ შეიძლება დარგში არსებული ბაზრებისა და ქვებაზრების მიმართაც გამოვიყენოთ. მთავარი იდეა ისაა, რომ დარგის ან ბაზრის მიმზიდველობა (რაც საშუალო ფირმაში ინვესტირებული კაპიტალის გრძელვადიანი ამონაგებით იზომება) მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია 4.3 დიაგრამაში ნაჩვენებ ხუთ ფაქტორზე, რომლებიც გავლენას ახდენს მოგებაზე.

- არსებულ კონკურენტებს შორის მეტოქეობის ინტენსიურობა;
- პოტენციური კონკურენტების არსებობა, რომლებიც დაუყოვნებლივ შემოვლენ ბაზარზე, თუ მოგება მაღალი იქნება;
- შემცვლელი პროდუქტები, რომლებიც მიიზიდავს მომხმარებლებს, ფასების გაზრდის შემთხვევაში;
- მომხმარებელთა სავაჭრო არგუმენტები;
- მიმწოდებელთა სავაჭრო არგუმენტები.

თითოეული ეს ფაქტორი, გარკვეულწილად, ხსნის, რატომაა ზოგი დარგი ისტორიულად უფრო მომგებიანი, ვიდრე ზოგიერთი სხვა დარგი. ამ სტრუქტურის გააზრებამ შეიძლება მიგვანიშნოს, წარმატების რა საკვანძო ფაქტორებია აუცილებელი კონკურენტულ ძალებთან გასამკლავებლად.

არსებული კონკურენტები

უკვე არსებული კონკურენტების მხრიდან მეტოქეობის ინტენსიურობა დამოკიდებულია რამდენიმე ფაქტორზე:

- კონკურენტთა რაოდენობა, მათი ზომა და საქმის მიმართ ერთგულება;
- ერთმანეთის მსგავსია თუ არა მათი შეთავაზებები, პროდუქტები და სტრატეგიები;
- მუდმივი მაღალი ხარჯების არსებობა;
- გასვლის ბარიერების ზომა.

პირველ რიგში, უნდა დაისვას კითხვა – რამდენი კონკურენტი არსებობს ან უახლოეს მომავალში გეგმავს შემოსვლას ბაზარზე? რაც მეტია კონკურენტი, მით უფრო მძაფრია კონკურენცია. მცირე და სუსტი ფირმებია ეს, თუ მდგრადი და მიზანდასახული

მსხვილი კორპორაციები? მეორე ფაქტორია დიფერენციაციის დონე. ჰგვანან კონკურენტები ერთმანეთს, თუ ზოგი მათგანი (ან ყველა) გამოირჩევა უნიკალური თვისებებით, რომლებსაც მომხმარებლები აფასებენ? მესამე ფაქტორია – მუდმივი ხარჯების დონე. დიდი მუდმივი ხარჯების მქონე ისეთი დარგები, როგორებიც მაგალითად, ტელეკომუნიკაციები და ავიაკომპანიებია, გამომფიტავ საფასო ზეწოლას განიცდიან, როდესაც ჭარბი სიმძლავრეები მეტისმეტად იზრდება. დაბოლოს, უნდა შეფასდეს გასვლის ისეთი ბარიერები, როგორებიცაა სპეციალიზებული აქტივები, მომხმარებლებისა თუ დისტრიბუტორების წინაშე არსებული გრძელვადიანი საკონტრაქტო ვალდებულებები და, აგრეთვე, ურთიერთქმედება კომპანიის სხვა დანაყოფებთან.

დოტკომების კრიზისის გამომწვევი ერთ-ერთი მიზეზი სწორედ კონკურენტების სიჭარბე გახლდათ. რამდენადაც დარგში შესვლის ბარიერები ძალიან დაბალი, შეთავაზებული პროდუქტები კი ერთმანეთის მსგავსი იყო, კომპანიებს ჰქონდათ არასაკმარისი (ხშირ შემთხვევაში კი საერთოდ არ ჰქონდათ) შემოსავალი – განსაკუთრებით ინფრასტრუქტურასა და ბრენდის შექმნაში ჩადებულ მნიშვნელოვან ინვესტიციებს თუ გავითვალისწინებთ. თუკი მხედველობაში მივიღებთ ბაზრის სწრაფ ზრდას და შესვლის დაბალ ბარიერებს, ასეთი შედეგი სავსებით მოსალოდნელი იყო. თავის დროზე ზოომალაზიებისა და აფთიაქებისთვის არსებობდა ელექტრონული კომერციის უამრავი შეთავაზება, რომლებიც ჯერ კიდევ ჩასახვის სტადიაში მყოფ ბაზარზე მეტოქეობდნენ ერთმანეთთან.

პოტენციური კონკურენტები

მესამე თავში ჩვენ განვიხილეთ დარგსა თუ ბაზარზე შემოჭრაში დაინტერესებული პოტენციური კონკურენტების გამოვლენის საკითხი. მოვლენ თუ არა პოტენციური (როგორც გამოვლენილი, ასევე გამოუვლენელი) კონკურენტები ბაზარზე, მეტწილად, შესვლის ბარიერების სიდიდეზეა დამოკიდებული. ამგვარად, კონკურენციის საავარაუდო ინტენსიურობისა და შემოსავლიანობის სამომავლო დონის პროგნოზირებისთვის უაღრესად დიდი მნიშვნელობა აქვს ბარიერების ანალიზს.

შესვლის ბარიერები შეიძლება მოიცავდეს ფულად ინვესტიციებს (საკაბელო ტელევიზიისა და ტელეკომუნიკაციების ინფრასტრუქტურა) და მასშტაბის ეფექტს (კომპანია Becton Dickinson-ის მიერ ბაზრის 80%-ის ფლობა სისხლის გამოკვლევის კატ-

ეგორიაში გულისხმობს, რომ კვლევისა და განვითარების (R&D) სფეროში კომპანიის ინვესტიციები ორგანიზაციის მრავალ დანაყოფზე ნაწილდება, რაც მნიშვნელოვნად უძნელებს კონკურენტებს დარგში შესვლას). შესვლის ბარიერად შეიძლება იქცეს, ასევე, სადისტრიბუციო არხები (Frito-Lay-სა და Harley-Davidson-ს ისეთი ტიპის ურთიერთქმედება აქვთ მომხმარებელთან, რომლის დუბლირებაც ძალიან ძნელია) და პროდუქციის დიფერენციაციაც (Apple-სა და Harley-Davidson-ს აქვთ მაღალი დიფერენციაციის მქონე პროდუქტები, რომლებიც იცავს მათ ბაზრებს ახალი შემომსვლელებისგან).

შემცვლელი პროდუქტები

შემცვლელი პროდუქტები ძირითად კონკურენტებზე უფრო ნაკლები ინტენსიურობით მეტოქეობენ, მაგრამ როგორც მესამე თავში განვიხილავდით, ეს მათ აქტუალურობას სულაც არ ამცირებს. მათ შეუძლიათ ზეგავლენა იქონიონ ბაზრის მომგებიანობაზე და სერიოზულ საფრთხედ გადაიქცნენ. მაგალითად, პლასტმასა, შუშა და ბოჭკოვანი ფოლგა ძლიერ ზეწოლას ახდენენ მეტალის ქილების ბაზარზე. სიგნალიზაციის ელექტრონული სისტემები შემცვლელებს წარმოადგენენ დაცვის ფირმების ბაზარზე. ელექტრონული ფოსტა საფრთხეს უქმნის FedEx-ის, UPS-ისა და შერთებული შტატების საფოსტო სამსახურის ზოგიერთ დანაყოფს. განსაკუთრებით საინტერესოა ის შემცვლელები, რომლებიც გამუდმებით აუმჯობესებენ ფასისა და ხარისხის თანაფარდობას და რომლებზე გადასვლის ხარჯებიც მომხმარებლისთვის მინიმალურია.

მომხმარებელთა ძალაუფლება

როცა მყიდველებს გამყიდველებზე მეტი ძალაუფლება აქვთ, მათ შეუძლიათ ფასის დაკლება ან მეტი მომსახურება მოითხოვონ და ამით გავლენა იქონიონ მოგებაზე. მომხმარებელს დიდი ძალაუფლება აქვს, როდესაც მისი შესყიდვები გამყიდველის ბიზნესის მნიშვნელოვან ნაწილს შეადგენს, როცა არსებობენ ალტერნატიული მიმწოდებლები და როცა მყიდველს შეუძლია უკუმიმართულებით ინტეგრირება და მთელი პროდუქტის ან მისი ნაწილის წარმოება. მაგალითად, საბურავების მწარმოებლებს ძალიან ძლიერი მყიდველები ჰყავთ საავტომობილო ფირმების სახით. უალკოჰოლო სასმელების მწარმოებელი ფირმები თავიანთ პროდუქციას ყიდიან სწრაფი კვების რესტორნებზე, რომლებსაც

ძალიან დამაჯერებელი სავაჭრო არგუმენტები აქვთ. Walmart-ი უდიდესი ძალაუფლებით სარგებლობს მიმწოდებლებთან ურთიერთობისას. მას შეუძლია უკარნახოს ფასები და პროდუქციის მახასიათებლები. თუ რომელიმე კომპანია გაჯიუტდება და შეეწინააღმდეგება, ყოველთვის მოინახება უფრო დამყოლი აზიელი მწარმოებელი. Walmart-ი საოჯახო ტექნიკის თითქმის ყველა მწარმოებლის ნამყვანი გამყიდველია. Procter & Gamble-ის გაყიდვების 15% Walmart-ზე მოდის (ზოგ კატეგორიაში წილი 30%-საც უახლოვდება) და, შესაბამისად, თვით P&G-ც კი მყიდველის გავლენის ქვეშაა მოქცეული.

მიმწოდებელთა ძალაუფლება

როდესაც მიმწოდებლთა დარგი კონცენტრირებულია და თავის პროდუქციას ყიდის სხვადასხვა ბაზარზე მომუშავე უამრავ მომხმარებელზე, მას აქვს შედარებითი ძალაუფლება, რომლის გამოყენებაც ფასებზე ზემოქმედებისთვის შეიძლება. ძალაუფლება კიდევ უფრო მატულობს, როდესაც მიმწოდებლის შეცვლა მომხმარებელს ძვირი უჯდება. მაგალითად, მაღალი კონცენტრაციის მქონე ნავთობის მრეწველობა, ხშირად მძლავრად ზემოქმედებს მომხმარებელთა დარგების მოგებებზე, რადგან მყიდველებს ნავთობიდან ენერგიის სხვა წყაროზე გადასვლა ძვირი დაუჯდებათ. თუმცა რეგენერაციის პოტენციალმა (როდესაც დარგები ენერგიის საკუთარ წყაროებს ქმნიან – ვთქვათ, ნარჩენების გადამუშავების გზით) შეიძლება, ზოგ პირობებში, მკვეთრად შეცვალოს ძალების თანაფარდობა.

ხარჯების სტრუქტურა

ხარჯების სტრუქტურის გააზრებამ შეიძლება წარმატების ამჟამინდელ და სამომავლო საკვანძო ფაქტორებზე შეგვიქმნას ნარმოდგენა. პირველ ეტაპზე უნდა ჩატარდეს ფასეულობის შექმნის ჯაჭვის ანალიზი, როგორც ეს 4.4 დიაგრამაზეა მოცემული. დიაგრამა წარმოგვიდგენს წარმოებისა და მიწოდების იმ ეტაპებს, რომლებიც ზრდის შეთავაზების ფასეულობას. როგორც დიაგრამა გვიჩვენებს, დამატებითი ღირებულების წილი, რომელიც მოდის ფასეულობის შექმნის ჯაჭვის ერთ ეტაპზე, შეიძლება იმდენად მნიშვნელოვანი იყოს, რომ წარმატების საკვანძო ფაქტორს წარმოადგენდეს. მაგალითად, კომპანიამ შეიძლება კონტროლი მოიპოვოს რაიმე მნიშვნელოვან რესურსსა თუ ტექნოლოგიაზე, როგორც ეს კარტელმა OPEC-მა შეძლო. სავარაუდოდ, კონკურენ-

ტები შეეცდებიან, თქვენზე დაბალი ხარჯები ჰქონდეთ იმ ეტაპზე, რომელზეც მაღალი დამატებითი ღირებულება იქმნება. დაბალი დამატებითი ღირებულების შემქმნელ ეტაპებზე უპირატესობას უფრო მცირე ზემოქმედების ბერკეტები ექნება. მაგალითად, ლითონის ქილების წარმოების ბიზნესში სატრანსპორტო ხარჯები შედარებით მაღალია. ამიტომაც კონკურენტს, რომელიც ქარხნებს კლიენტების სიახლოვეს განათავსებს, მნიშვნელოვანი უპირატესობა ექნება ხარჯების თვალსაზრისით.

ნარმოების ეტაპი	ბაზრები, რომლებსაც აქვს წარმატებისსაკვანძო ფაქტორები, დაკავშირებულინარმოების ამა თუ იმ ეტაპთან
• ნედლეულის მოპოვება	• ოქროს მოპოვება, მეღვინეობა
• ნედლეულის დამუშავება	• ფოლადი, ქაღალდი
• პროდუქციის დამზადება	• ინტეგრირებული მიკროსქემები, საბურავები
• ანყობა	• ტანსაცმელი, მონყობილობები
• ფიზიკური განაწილება	• ბუტილირებული წყალი, ლითონის ქილები
• მარკეტინგი	• ბრენდირებული კოსმეტიკა, ალკოპოლი
• სარეზერვო მომსახურება	• პროგრამული უზრუნველყოფა, ავტომობილები
• ტექნოლოგიის განვითარება	• სამართებლები, სამედიცინო სისტემები

დიაგრამა 4.4 დამატებითი ღირებულებები და წარმატების საკვანძო ფაქტორები

თუმცა ზოგჯერ მაღალი დამატებითი ღირებულების ეტაპზე უპირატესობის მოპოვება შეუძლებელია. მაგალითად, ისეთი ნედლეული, როგორიც ფქვილია, საცხობებისთვის შეიძლება მაღალ დამატებით ღირებულებას წარმოადგენდეს, მაგრამ იმის გამო, რომ ეს ნედლეული ადვილად ხელმისაწვდომია სასაქონლო ფასად, ის წარმატების საკვანძო ფაქტორი ვერ იქნება. ამის მიუხედავად, ხშირ შემთხვევაში, ჯობია თავიდან ყველაზე მაღალი დამატებითი ღირებულების ეტაპებზე გავამახვილოთ ყურადღება – განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ ამ ეტაპებზე ცვლილებები მიმდინარეობს. მაგალითად, ადრე ცემენტის ბაზარი რეგიონულ ჩარჩოებში იყო მოქცეული, რადგან მხოლოდ სარკინიგზო და საავტომობილო გადაზიდვებით შემოიფარგლებოდა. მაგრამ სპეციალიზებული გადამზიდი გემების გამოჩენასთან ერთად ზღვით ტრანსპორტირების ფასები მკვეთრად დაეცა. წარმატების საკვანძო ფაქტორები შეიცვალა – ადგილობრივი სახმელეთო ტრანსპორტიდან სამრეწველო მასშტაბებამდე და სპეციალიზებულ გემებამდე გაიზარდა.

დისტრიბუციის სისტემა

განაწილების სისტემის ანალიზი სამი ტიპის კითხვას უნდა შეიცავდეს:

- დისტრიბუციის რა ალტერნატიული არხები არსებობს?
- როგორია ტენდენციები? რომელი არხების მნიშვნელობა იზრდება? რა ახალი არხები გამოჩნდა, ან შეიძლება გამოჩნდეს მომავალში?

ზოგჯერ განაწილების ახალი არხის შექმნამ შეიძლება მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა შექმნას. ევროპაში რეგიონული აეროპორტების რაოდენობის ზრდამ საშუალება მისცა ისეთ დისკონტურ ავიაკომპანიებს, როგორებიცაა Ryan Airlines-ი და Easyjet-ი, რეგულაციების მოხსნა კონტინენტის მასშტაბით იაფი რეისების დასანიშნად გამოეყენებინათ. კომპანია Amazon-მა რადიკალურად შეცვალა მრავალი კატეგორია; სულ ახლახან კი ავეჯის კატეგორიაში გადაწყვიტა სიტუაციის არევა.

განაწილების სისტემაში მოსალოდნელი, ან უკვე არსებული ცვლილებების ანალიზს შეიძლება უდიდესი მნიშვნელობა ჰქონდეს ბაზრისა და წარმატების საკვანძო ფაქტორების გასააზრებლად. სუპერმარკეტებში ღვინის გაყიდვების ზრდამ ძალიან მნიშვნელოვანი გახადა მელვინეებისთვის შეფუთვასა და რეკლამაზე ფოკუსირება. მაღაზიების გაერთიანების შედეგად, ბრენდებს შეუმცირდათ საცალო მოვაჭრეები, ვისი საშუალებითაც საკუთარი პროდუქციის გაყიდვას შეძლებდნენ.

ბაზრის ტენდენციები

ხშირ შემთხვევაში, საგარეო ანალიზის ყველაზე სასარგებლო ელემენტია პასუხი კითხვაზე: რა ტენდენციებია ბაზარზე? ამ კითხვას ორი მნიშვნელოვანი თვისება აქვს: ის ყურადღებას ამახვილებს ცვლილებებზე და მნიშვნელოვანი ფაქტორების დანახვის საშუალებას იძლევა. შედეგად, თითქმის ყოველთვის ნარმოიშვება სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი იდეები. ბაზრის ტენდენციების განხილვა შეიძლება მომხმარებლების, კონკურენტებისა და ბაზრის ანალიზთა ერთგვარ შეჯამებად იქცეს. ამიტომაც ტენდენციების განსაზღვრა ჯობია ბაზრის ანალიზის შემდეგ დავიწყოთ.

როდესაც ამერიკის შეერთებულ შტატებში გაზიანი უალკოჰოლო სასმელების ბაზარი სტაგნაციას განიცდიდა, უგაზო სას-

მელების გაყიდვებმა მკვეთრად იმატა, ბალახეულითა და ვიტამინებით გამდიდრებული სასმელების გაყიდვებმა კი ბომბივით იფეთქა. ამიტომაც გასაკვირი არაა, რომ გაზიანი უალკოჰოლო სასმელების მსხვილი მწარმოებლები ამ მოდურ კატეგორიებში ადგილის დაკავებას შეეცადნენ. ცნობებმა იმის შესახებ, რომ შავი შოკოლადი გულისთვის სასარგებლოა, მნიშვნელოვნად გაზარდა საკონდიტრო ნაწარმის ბაზარზე გაყიდვები და წარმოშვა ხილისა და თხილეულის შემცველი ახალი პროდუქტები. შოკოლადის მწარმოებლებმა სასწრაფოდ დაიწყეს თავიანთი საწარმოო ხაზების განახლება და ფასეულობისა და სიახლის შემცველი ახალი პროდუქტების შექმნა.

ტენდენციები და ახირებები

ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს ტენდენციების (ანუ იმის, რაც ხელს უწყობს ზრდას და აჯილდოებს დიფერენცირებულ სტრატეგიათა შემქმნელებს) და ახირებების (ანუ იმის, რაც საკმაოდ დიდხანს გასტანს საიმისოდ, რომ მოიზიდოს ინვესტიციები, რომლებიც, საბოლოო ჯამში, არ გამოიყენება და სამუდამოდ დაიკარგება) ერთმანეთისგან განსხვავებას. 1985 წელს ველოსიპედების კლასიკურმა ბრენდმა Schwinn-მა სამთო ველოსიპედი ახირებად ჩათვალა, რამაც კატასტროფულად შეურყია კომპანიას ჯანმრთელობა და მდგომარეობა ბაზარზე.[1] მცდარმა მოსაზრებამ, რომ ელექტრონული კომერციის ისეთი ბაზრები, როგორებიც ცხოველთა მოვლისა თუ კოსმეტიკური საშუალებების ბაზრები იყო, მდგრად ტენდენციებს წარმოადგენდნენ, სტრატეგებს წილის გაზრდის ისეთი საწყისი სტრატეგიებისკენ უბიძგა, რომლებმაც, საბოლოო ჯამში, ეს ბიზნესები კრახამდე მიიყვანა.

საბაზრო ტენდენციების გამოვლენის სპეციალისტი ირმა ზენდლი გვთავაზობს სამ კითხვას, რომლებსაც შეუძლია გაგარკვიოთ, ნამდვილ ტენდენციასთან გაქვთ საქმე, თუ მხოლოდ ახირებასთან.[2]

1. *რა არის მისი მამოძრავებელი ძალა?* ტენდენციას მყარი საფუძველი და საყრდენი აქვს. ტენდენციებს ყველაზე ხში-

---

[1] Schwinn-ის მაგალითი შემოგვთავაზა სკოტ დევისმა კომპანია Prophet Brand Strategy-დან.

[2] Irma Zandl, "How to Separate Trends from Fads," Brandweek, October 23, 2000, pp. 30–35.

რად განაპირობებს დემოგრაფია (და არა პოპკულტურა), ფასეულობები (და არა მოდა), ცხოვრების სტილი (და არა მოდას აყოლილი ხალხი) ან ტექნოლოგიები (და არა მასმედია).

2. *რამდენად ხელმისაწვდომია ის ძირითადი მასისთვის?* ნიშური ბაზრით იქნება შემოფარგლული უახლოეს მომავალში? ხომ არ მოითხოვს ღრმად გამჯდარი ჩვევების მკვეთრად შეცვლას? წარმოადგენს თუ არა დაბრკოლებას ამისთვის საჭირო დრო და რესურსები (შესაძლოა პროდუქტის მაღალი ფასის, ან გამოყენების სირთულის გამო)?
3. *რამდენად ფართოა მისი ბაზისი?* პოვებს ის გამოხატულებას სხვადასხვა კატეგორიასა თუ დარგში? მაგალითად, აღმოსავლური გავლენა, რომელიც ჯანდაცვის სფეროში, კვებაში, ფიტნესსა თუ დიზაინში გამოვლინდება, დიდი ტენდენციის თვალსაჩინო ნიმუშს წარმოადგენს.

ფეიტ პოპკორნი აღნიშნავს, რომ ახირება უშუალო კავშირშია პროდუქტებთან, ტენდენცია კი არის ის, რაც მომხმარებელს პროდუქტების ყიდვას აიძულებს. პოპკორნი ასევე მიიჩნევს, რომ ტენდენციების (რომლებიც დიდი და ყოვლისმომცველია და, საშუალოდ, ათწლეული გრძელდება) შექმნა ან შეცვლა შეუძლებელია – მათ შეიძლება მხოლოდ თვალი ადევნო.[1]

ახირებებთან დაკავშირებული კიდევ ერთი მოსაზრება პიტერ დრუკერს ეკუთვნის, რომელმაც გამოთქვა მოსაზრება, რომ ცვლილებები არის ის, რასაც ადამიანები აკეთებენ, ახირება კი ისაა, რაზეც ადამიანები ლაპარაკობენ. იგულისხმება, რომ ტენდენცია მოითხოვს მონაცემებით ზურგგამაგრებულ შინაარსსა და ქმედებებს და არა უბრალოდ აკვიატებულ იდეებს. დრუკერი ასევე თვლის, რომ დღევანდელი ლიდერები უნდა გასცდნენ ინოვაციის ჩარჩოებს და იქცნენ ცვლილებების შემოქმედებად. ნამდვილი უკუგება ტენდენციის უბრალო გამოვლენა და მასზე რეაგირება არაა – მაშინაც კი, როცა ეს ტენდენციები რეალურია. ნამდვილი უკუგება ტენდენციების შექმნასა და სტიმულირებაში მდგომარეობს.[2]

---

[1] Faith Popcorn and Lys Marigold, Clicking, New York: HarperCollins, 1997, pp. 11–12.

[2] James Daly, "Sage Advice—Interview with Peter Drucker," Business 2.0, August 22, 2000, pp. 134–144.

წარმატების საკვანძო ფაქტორები

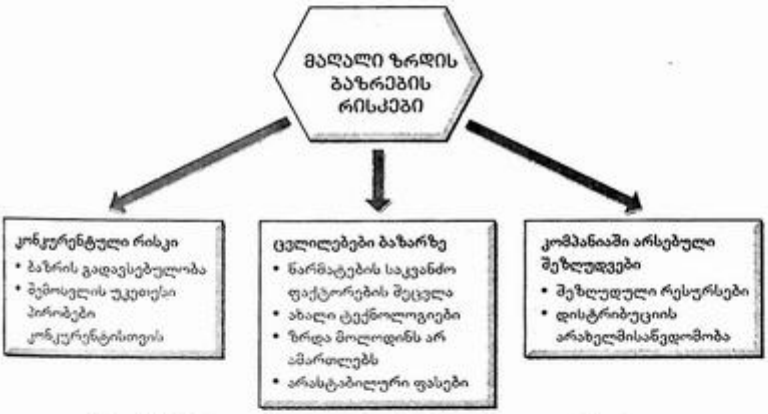
ბაზრის ანალიზის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი შედეგი ბაზარზე სტრატეგიული ჯგუფებისთვის *წარმატების საკვანძო ფაქტორების* (key success factors (KSF)) განსაზღვრაა. ესაა აქტივები და კომპეტენციები, რომლებიც წარმატებული კონკურენციის საფუძველს წარმოადგენს. ისინი ორი ტიპისაა. სტრატეგიული აუცილებლობები ყოველთვის არ უზრუნველყოფს ბაზარზე უპირატესობას, რადგან ისინი სხვებსაც აქვთ, მაგრამ მათი არქონა მნიშვნელოვან სისუსტეებს წარმოშობს. კომპანიამ პარიტეტის წერტილს უნდა მიაღწიოს სტრატეგიულ მოთხოვნილებებთან მიმართებაში. მეორე ტიპია სტრატეგიული ძლიერი მხარეები – ესაა კომპანიის აქტივები და კომპეტენციები, რომლებიც სჯობს კონკურენტების აქტივებსა და კომპეტენციებს და ქმნის უპირატესობის საფუძველს. კონკურენტების ანალიზის პროცესში შექმნილი აქტივებისა და კომპეტენციების ნაკრები ქმნის საფუძველს, რომელზე დაყრდნობითაც წარმატების საკვანძო ფაქტორების განსაზღვრა შეიძლება. აუცილებლად უნდა გავერკვეთ – რომელი აქტივები და კომპეტენციებია განსაკუთრებით საჭირო დღეს და, რაც კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია, იქნება განსაკუთრებით საჭირო მომავალში.

აუცილებელია არა მხოლოდ წარმატების საკვანძო ფაქტორების განსაზღვრა, არამედ მათი სამომავლო პროგნოზირებაც – კერძოდ, ფორმირების პროცესში მყოფი ფაქტორების გამოვლენა. მრავალმა კომპანიამ განიცადა მარცხი, როდესაც წარმატების საკვანძო ფაქტორები შეიცვალა და მათი საყრდენი კომპეტენციებისა და აქტივების აქტუალურობამ იკლო. მაგალითად, დანერგვის ეტაპზე, სამრეწველო კომპანიებისთვის, როგორც წესი, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ტექნოლოგიები და ინოვაციები, მაგრამ ბაზრის მომწიფებასთან ერთად, სისტემური შესაძლებლობები, მარკეტინგი და სარეზერვო მომსახურება უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს. სამომხმარებლო საქონლის სფეროში, დანერგვისა და ზრდის ეტაპებზე, მარკეტინგულ უნარებსა და დისტრიბუციას აქვს გადამწყვეტი მნიშვნელობა, მაგრამ როდესაც პროდუქტი სიმწიფისა და დაღმასვლის ფაზაში გადადის, ოპერაციული საქმიანობა და წარმოება უფრო პრიორიტეტული ხდება.

სწრაფად მზარდი ბაზრების თანამდევი რისკები

ითვლება, რომ ნამდვილი სტრატეგი ზრდის ზონებს უნდა ეძებდეს, მაგრამ ბევრს მხედველობიდან რჩება მთელი რიგი თანამდევი რისკები. როგორც 4.5 დიაგრამა გვიჩვენებს, სწრაფად მზარდ ბაზრებზე შემდეგი რისკები არსებობს:

- კონკურენტების რაოდენობა და მიზანდასახულობა შეიძლება იყოს იმაზე დიდი, რისი გაძლებაც ბაზარს შეუძლია;
- კონკურენტები შეიძლება გამოვიდნენ ბაზარზე უფრო სრულყოფილი პროდუქტით, ან დაბალი ფასების უპირატესობით;
- წარმატების საკვანძო ფაქტორები შეიძლება შეიცვალოს და ორგანიზაციამ ვერ მოასწროს ადაპტირება;
- შეიძლება შეიცვალოს ტექნოლოგია;
- ბაზრის ზრდამ შეიძლება მოლოდინი არ გაამართლოს;
- ფასების არასტაბილურობის მიზეზი შეიძლება იყოს საწარმოო სიმძლავრეების სიჭარბე, ან საცალო მოვაჭრეთა ფასდაკლებები „გაყიდვად“ პროდუქტებზე;
- შეიძლება რესურსები არ გეყოთ ზრდის სწრაფი ტემპების შესანარჩუნებლად;
- შეიძლება მიუწვდომელი იყოს ადეკვატური დისტრიბუცია.



დიაგრამა 4.5 სწრაფად მზარდი ბაზრების თანამდევი რისკები

კონკურენტებით გადავსებული ბაზარი

ყველაზე დიდი რისკი მომდინარეობს იქიდან, რომ ზრდის პერსპექტივა ძალიან ბევრ კონკურენტს მოიზიდავს და ამ კონკურენტებს არარეალისტური მოლოდინები ექნებათ საბაზარო წილთან დაკავშირებით. სინამდვილეში კი გაყიდვების მოცულობა შეიძლება საკმარისი არ აღმოჩნდეს ყველა კონკურენტის დასაკმაყოფილებლად. ამგვარ გადატვირთულობას ადგილი ჰქონდა თითქმის ყველა გაბერილ ბაზარზე – რკინიგზით დაწყებული და ავტომო-

ბილებით, თვითმფრინავებით, რადიოსადგურებით, ტელევიზორებითა თუ კომპიუტერებით დამთავრებული.

გადატვირთულობის ყველაზე თვალსაჩინო მაგალითი (ყოველ შემთხვევაში, რეტროსპექტივაში) ინტერნეტის საპნის ბუშტია, რომელიც, დაახლოებით, 2000 წელს წარმოიშვა. გარკვეულ პერიოდში, სულ მცირე, 150 საბროკერო კომპანია, მოგზაურობებისადმი მიძღვნილი 1000 ვებგვერდი და ჯანმრთელობისა და სილამაზისადმი მიძღვნილი 30 საიტი წარმოიშვა, რომლებიც გააფთრებით იბრძოდნენ მომხმარებლის ყურადღების მისაპყრობად. იქმნებოდა business-to-business (B2B) დოტკომების ბირჟები საქონლისა და მომსახურების გასაყიდად თუ საყიდლად, ინფორმაციის გასაცვლელად, ლოგისტიკური მომსახურებებისთვის, დარგობრივი მონაცემებისა და პროგნოზების საძიებლად და უამრავი სხვა მომსახურებისთვის. 2000 წლისთვის ასეთი B2B კომპანიების რიცხვი 250-დან 15 000-მდე გაიზარდა, 2003 წელს კი კვლავ 250-მდე დაეცა. შეფასების მიხედვით, პიკის პერიოდში მხოლოდ სამრეწველო მომარაგების დარგში 140-ზე მეტი ასეთი ბირჟა არსებობდა.[1]

ბაზრებს, რომლებზეც კონკურენტების სიჭარბე და შემდგომი რყევებია მოსალოდნელი, შემდეგი ნიშნები ახასიათებს (B2B დოტკომების ბაზარზე ყველა ეს ფაქტორი არსებობდა):

1. ბაზარი და მისი ზრდის ტემპები იშვიათი თვალსაჩინოებით გამოირჩევა. ამის გამო მომიჯნავე კომპანიების სტრატეგებს გამუდმებით უბიძგებენ, სერიოზულად აღიქვან მზარდი ბაზარი და, შესაძლოა, ამ აშკარა ზრდის მიმართულებიდან გადახვევის შედეგებითაც კი აშინებენ.
2. ადრეულ სტადიებში ზრდის მაღალი პროგნოზირებული და ფაქტობრივი მაჩვენებლები ქმნის ილუზიას, რომ ბაზრის სწრაფი და მდგრადი ზრდა უკვე დამტკიცებული ფაქტია.
3. ზრდის შემაჩერებელი საფრთხეები არ განიხილება, ან მხედველობაში არ მიიღება და ვერაფერი ასუსტებს ბაზართან დაკავშირებულ უსაფუძვლო ენთუზიაზმს. ენთუზიაზმი შეიძლება ძალიან გადამდები იყოს, როცა მას ვენჩურული კაპიტალისტები და საფონდო ანალიტიკოსებიც იზიარებენ.

---

[1] George S. Day, Adam J. Fein, and Gregg Ruppersberger, "Shakeouts in Digital Markets: Lessons for GB2B Exchanges," California Management Review, Winter 2003, pp. 131–133.

4. ძალიან ცოტაა ფირმის ბაზარზე შემოსვლის დამაბრკოლებელი ბარიერი. შეიძლება არსებობდეს წარმატებისთვის ხელის შემშლელი დაბრკოლებები (მაგალითად, სავაჭრო ფართების შეზღუდული რაოდენობა), მაგრამ ისინი საწყის ეტაპზე არ იყოს თვალსაჩინო.
5. ბაზრის ზოგიერთი პოტენციური მონაწილე ნაკლებად ცნობილია, მათი ზრახვები კი ბურუსითაა მოცული. შედეგად, კონკურენტების რაოდენობა და მიზანდასახულობა შეიძლება არასათანადოდ შეფასდეს.

გვიან შემოსვლის კონკურენტული უპირატესობა

ყველაზე დიდი რისკი იმაში მდგომარეობს, რომ ჯანსაღ მზარდ ბაზარზე კომპანიის მიერ პოზიციის დაკავების შემდეგ, უეცრად გამოჩნდება გვიან მოსული კონკურენტი, რომლის პროდუქტსაც აშკარა უპირატესობა ექნება, როგორც ხარისხის, ასევე ფასის თვალსაზრისითაც.

მაგალითად, 1999 წელს Honda-მ პირველმა გაიტანა შეერთებული შტატების ბაზარზე ჰიბრიდული ავტომობილი, მაგრამ მისი შეთავაზება წარუმატებელი გამოდგა. ამისი მიზეზი, ნაწილობრივ, ის იყო, რომ Honda-ს ავტომობილი ორადგილიანი იყო, ჰქონდა ულიმღამო დიზაინი და ტექნოლოგიური შეზღუდვები. კომპანია Toyota-ს მიერ ორი წლის შემდეგ წარმოდგენილი Prius-ი უფრო დიდი ავტომობილი იყო, უკეთესი დიზაინითა და ტექნოლოგიებით, რისი წყალობითაც, ამ პროდუქტებმა ბაზარზე მყისვე მოიპოვა ლიდერობა. ბაზარზე გვიან შემოსული აზიური საქონლის წარმატებას უამრავ დარგში ჰქონია ადგილი – ავტომობილებით დაწყებული და ტანსაცმლითა თუ ტელევიზორებით დამთავრებული.

ნარმატების საკვანძო ფაქტორების შეცვლა

ბაზრის განვითარების საწყის სტადიებზე კომპანიამ შეიძლება ძლიერი პოზიციები დაიკავოს, მაგრამ შემდგომში, როდესაც წარმატების საკვანძო ფაქტორები შეიცვლება, ყველა უპირატესობა დაკარგოს. ერთ-ერთი პროგნოზის თანახმად, ბაზარზე პერსონალური კომპიუტერების ის მწარმოებლები დარჩებიან, რომლებიც იქონიებენ დაბალხარჯიან წარმოებას მცირე ხარჯების მქონე ქვეყნებიდან შესყიდვების, გამოცდილების მრუდის გამოყენებისა და ეფექტიანი, იაფი განაწილების ხარჯზე – ანუ იმ შესაძლებლობების წყალობით, რომლებიც ბაზრის განვითარების საწყის ეტაპებზე ყოველთვის მნიშვნელოვანი არ იყო. დროთა გან-

მავლობაში ბევრ სასაქონლო ბაზარზე მოხდა ძვრა პროდუქტის ტექნოლოგიაზე ფოკუსირებიდან, წარმოების ტექნოლოგიაზე, ოპერაციულ სრულყოფასა და მომხმარებელთა გამოცდილებაზე ფოკუსირებისკენ. პროდუქტის ტექნოლოგიაში უპირატესობის მქონე კომპანიას შეიძლება არ ჰქონდეს განვითარების პროცესში მყოფი ბაზრის მოთხოვნებზე რეაგირებისთვის საჭირო რესურსები, კომპეტენციები და ორიენტაცია/კულტურა.

ტექნოლოგიის ცვლა

პირველი თაობის ტექნოლოგიების შემუშავებას შეიძლება მოჰყვეს ვალდებულებები იმ პროდუქტების ხაზისა და საწარმოო სიმძლავრეების მიმართ, რომლებიც შეიძლება მოძველდეს. გარდა ამისა, ამან შეიძლება სიცოცხლის უუნარო ტექნოლოგია მოგვცეს. უსაფრთხო სტრატეგიაა მოცდა მანამ, სანამ არ გაირკვევა, რომელი ტექნოლოგია გახდება დომინანტური და შემდეგ ამ ტექნოლოგიის გაუმჯობესება მსგავსი პროდუქტის საშუალებით. როცა ძირითადი კონკურენტები ვალდებულებებს იკისრებენ, სწორედ მაშინ გამოჩნდება განვითარების ყველაზე მეტად პერსპექტიული გზები. და პირიქით, ბაზარზე ნაადრევად შესვლის შემთხვევაში დიდი გაურკვევლობის პირობებში გვიწევს პროექტირება.

იმედგაცრუება ბაზრის ზრდასთან დაკავშირებით

ძალიან ბევრი რყევა და საფასო ომები მაშინ მიმდინარეობს, როცა ბაზრის ზრდის ტემპი მოსალოდნელზე დაბალია. ზოგ შემთხვევაში ბაზარი თავიდანვე ილუზია იყო. B2B ინტერნეტბირჟებმა ფასეულობით ვერ უზრუნველყვეს კომპანიები, რომლებსაც უკვე ჰყავდათ მიმწოდებლები. ეს მიმწოდებლები, საერთო ჯამში, სჯობდნენ B2B ბირჟებს. ბაზრის ინერტულობის დასაძლევად არ არსებობდა დამაჯერებელი ფასეულობითი შეთავაზება. ზოგჯერ მოთხოვნა იმდენად აშკარაა, რომ პოტენციური ზრდა უზრუნველყოფილი გეჩვენება. მაგრამ ეს პოტენციალი მრავალი მიზეზის გამო შეიძლება არ იქნეს რეალიზებული. მაგალითად, კომპიუტერებზე მოთხოვნა მრავალ ნაკლებად განვითარებულ ქვეყანაში არსებობს, მაგრამ ყიდვას სახსრებისა და შესაბამისი ტექნოლოგიების არქონა აფერხებს.

მოთხოვნა შეიძლება რეალური იყოს, მაგრამ მის რეალიზებას შეიძლება მოსალოდნელზე მეტი დრო დასჭირდეს, რადგან მომხმარებლები ნელა იცვლებიან. მაგალითად ელექტრონულ საბანკო

მომსახურებაზე მოთხოვნა მოსალოდნელზე მრავალი წლით უფრო გვიან წარმოიშვა.

მოთხოვნის პროგნოზირება ძალიან ძნელია – განსაკუთრებით, როცა ბაზარი ახალი, დინამიკური და ზედმეტად „გლამურიზებულია". ეს სირთულე მეტად თვალსაჩინო გახადა მნიშვნელოვან ახალ პროდუქტებთან, ბაზრებსა და ტექნოლოგიებთან დაკავშირებული 90 პროგნოზის ანალიზმა, რომლებიც 1960-დან 1979 წლამდე დაიბეჭდა ისეთ გავლენიან ჟურნალებში, როგორებიც Business Week-ი, Fortune-ი, და Wall Street Journal-ია.[1] ამ ჟურნალებში პროგნოზირებული ზრდა 55% შემთხვევაში არ გამართლდა. მიზეზებს შორის იყო ტექნოლოგიის გადამეტფასება (მაგალითად, სამგანზომილებიანი ფერადი ტელევიზია და კარიესის საწინააღმდეგო ვაქცინები), მომხმარებელთა მოთხოვნა (მაგალითად, ორმხრივი საკაბელო ტელევიზიები, კვადროფონურისტერეო და გაუწყლოებული პროდუქტები), ღირებულების ბარიერის გაუთვალისწინებლობა (მაგალითად, ზებგერითი ტრანსპორტი და მოძრავი ტროტუარები), ანდა პოლიტიკური პრობლემები (მაგალითად, საზღვაო ნავთობამოღება). სიგარეტებთან, სიგარებთან, შოტლანდიურ ვისკისთან და „სამოქალაქო დიაპაზონის" რაციებთან დაკავშირებულმა პროგნოზებმა მომხმარებელთა მოთხოვნების ცვლის გამო არ გაამართლა.

ფასების არასტაბილურობა

როდესაც ჭარბი სიმძლავრეების შექმნის გამო საფასო ზეწოლა იწყება, დარგის შემოსავლიანობა შეიძლება დიდხანს არ გაგრძელდეს, განსაკუთრებით ისეთ დარგებში, როგორებიც ავიაგადაზიდვები, ან მეტალურგიაა, სადაც მუდმივი ხარჯები მაღალია და მასშტაბის ეფექტს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს. გარდა ამისა, შემოსავალმა შეიძლება იკლოს მაშინაც, როცა რომელიმე გავლენიანი კონკურენტი რაიმე შესამჩნევ, პოპულარულ პროდუქტს „წამგებიან ლიდერად" იყენებს მომხმარებელთა მოზიდვის მიზნით. გასული საუკუნის 80-იან წლებში კომპაქტდისკების ბაზრის სწრაფმა ზრდამ, მეტისმეტად მოამრავლა საცალო მოვაჭრეები, რომლებიც დისკებს, დაახლოებით, 15 დოლარად ყიდდნენ და კარგ მოგებასაც ნახულობდნენ. მაგრამ უეცრად, საყოფაცხოვრებო ელექტრონიკის მაღაზიათა ქსელმა Best Buy-მ გადაწყვი-

[1] Steven P. Schnaars,"Growth Market Forecasting Revisited: A Look Back at a Look Forward," California Management Review, Summer 1986, pp. 71–88.

ტა მომხმარებელთა მოსაზიდად, კომპაქტდისკები 10 დოლარზე იაფად გაეყიდა. ამან მარჟის მკვეთრი დაწევა, გაყიდვების მოცულობის კლება და დისკების მსხვილ საცალო მოვაჭრეთა უმრავლესობის გაკოტრება გამოიწვია. ამგვარად, გაცხოველებული ზრდის ზონაში კატასტროფა მოხდა, და ამის მიზეზი ფასების თავისთავადი დაწევა კი არა, ერთი კომპანიის სურვილით გამოწვეული ფასების არასტაბილურობა იყო – კომპანიისა, რომელმაც გადაწყვიტა, ლაზერული დისკების საცალო ვაჭრობა მუდმივ „წამგებიან ლიდერად" ექცია.

შეზღუდული რესურსები

ბიზნესის სწრაფად ზრდასთან დაკავშირებული დაფინანსების საჭიროება უმთავრეს შეზღუდვას წარმოადგენს მცირე ფირმებისთვის. 60-იან წლებში Royal Crown-ის Diet-Rite cola-მ ლიდერის პოზიცია Coca-Cola-ს Tab-სა და Diet Pepsi-ს დაუთმო, რადგან თავისზე ბევრად მსხვილ კონკურენტებს რეკლამასა და დისტრიბუციაში ვერ აჯობა. გარდა ამისა, დაფინანსების საჭიროებები მაშინაც მატულობს, როცა პროდუქტის შექმნისა და ბაზარზე გასვლის ხარჯები მოსალოდნელზე მაღალია.

ფინანსურ სირთულეებზე უფრო ძნელია ორგანიზაციული წნეხისა და ზრდის შედეგად გამოწვეული პრობლემების პროგნოზირება და დაძლევა. სწრაფი ზრდის ფაზას ძალიან ბევრი კომპანია ვერ გადაურჩა, რადგან მათ ვერ შეძლეს ვერც ხალხის დაქირავება და გაწვრთნა გაფართოებული ბიზნესის წასამართად და ვერც საკუთარი სისტემებისა და სტრუქტურების კორექტირება.

დისტრიბუციის შეზღუდვები

განაწილების არხების უმეტესობას მხოლოდ მცირე რაოდენობის ბრენდების მხარდაჭერა შეუძლია. მაგალითად, ცოტა საცალო მოვაჭრეს თუ აქვს თავის თაროებზე ადგილი საყოფაცხოვრებო ტექნიკის ოთხ ან ხუთზე მეტი ბრენდისათვის. შედეგად, ზოგიერთი კონკურენტი – მათ შორის ისინიც კი, ვისაც მიმზიდველი პროდუქტები და კარგი მარკეტინგული პროგრამები აქვთ – ადეკვატურ განაწილებას ვერ მიიღებენ, მათი მარკეტინგული პროგრამები კი ნაკლებ ეფექტს იქონიებს.

განაწილების არხების უკმარისობისა და შერჩევითობის შედეგად, ბაზრის ზრდის შენელებასთან ერთად, საგრძნობლად იზრდება დისტრიბუტორთა ძალაუფლება. რაც უფრო უძნელდებათ დისტრიბუტორებს სასტიკი კონკურენციის პირობებში მარჟის შე-

ნარჩუნება, მით უფრო ხშირად იყენებენ ისინი ამ ძალაუფლებას იმისათვის, რომ დათმობა აიძულონ მწარმოებლებს პროდუქტის ფასებთან ან წახალისებასთან დაკავშირებით, ანდა უარი თქვან მიმწოდებლის მომსახურებაზე. მრავალი ის ფაქტორი, რომლებმაც ჭარბი რაოდენობით მოიზიდეს მწარმოებლები, მომდევნო ეტაპებზე განაწილების არხის გადატვირთვასაც განაპირობებს. საერთო ჯამში, ამ სტადიაში მომხდარ რყევებს შეიძლება არანაკლებ სერიოზული შედეგები მოჰყვეს მიმწოდებლებისთვისაც.

ძირითადი დასკვნები

- ქვებაზრების წარმოქმნა შეიძლება აქტუალური პრობლემის ან შესაძლებლობის არსებობაზე მეტყველებდეს;
- ბაზრის ანალიზმა უნდა შეაფასოს ბაზრის ან ქვებაზრის მიმზიდველობა და, აგრეთვე, მისი სტრუქტურა და დინამიკა;
- მომხმარებლებს შორის ნაპრალმა შეიძლება ბაზრის შემცირება გამოიწვიოს;
- ბაზრის ზრდის პროგნოზირება მამოძრავებელი ძალების, წინმსწრები ინდიკატორებისა და ანალოგიური დარგების შესწავლით შეიძლება;
- ბაზრის მომგებიანობა დამოკიდებულია ხუთ ფაქტორზე: უკვე არსებულ კონკურენტებზე, მიმწოდებელთა ძალაუფლებაზე, მომხმარებელთა ძალაუფლებაზე, შემცვლელ პროდუქტებსა და პოტენციურ მონაწილეებზე;
- ხარჯების სტრუქტურა შეიძლება გაანალიზდეს წარმოების თითოეულ ეტაპზე დამატებითი ღირებულების შესწავლის გზით;
- განაწილების არხები და ტენდენციები ხშირად განსაზღვრავს გამარჯვებულს;
- საბაზრო ტენდენციები ზემოქმედებს, როგორც სტრატეგიის მომგებიანობაზე, ასევე წარმატების საკვანძო ფაქტორებზეც;
- წარმატების საკვანძო ფაქტორებია ბაზარზე კონკურენციისთვის საჭირო უნარები და კომპეტენციები;
- მზარდი ბაზრის პრობლემები მოიცავს კონკურენტთა მხრიდან მოსალოდნელ საფრთხეებს, ბაზარზე ცვლილებებსა და კომპანიის შეზღუდვებსაც;

სადისკუსიო თემები

1. რომელი ახალი ქვებაზრები წარმოიშვა სწრაფი კვების ინდუსტრიაში? რა ალტერნატიული ქმედებები შეიძლება განახორციელოს McDonald's-მა, თუ ვივარაუდებთ, რომ მას კვლავაც უნდა, აქტუალური იყოს მომხმარებლისთვის?
2. დაასახელეთ ბაზრები, რომლებზე ფაქტობრივი გაყიდვები და ზრდა უფრო მცირე აღმოჩნდა, ვიდრე მოელოდნენ. რატომ მოხდა ასე? რა იყო იმის უმთავრესი მიზეზი, რომ 2000-იანი წლების დასაწყისში დოტკომების ბუმი სრული კრახით დასრულდა?
3. რა არის იმის მიზეზი, რომ ზოგმა ბრენდმა (მაგალითად, Google-მა) წარმატებით მოიგერია კონკურენტები სწრაფად მზარდ ბაზრებზე, ზოგმა კი ვერ შეძლო თავის დაცვა?
4. აირჩიეთ კომპანია ან ბრენდი/ბიზნესი და ყურადღება გაამახვილეთ მასზე. რა განვითარებადი ქვებაზრები აქვს? როგორია ტენდენციები? როგორი იქნება ამ ქვებაზრებისა და ტენდენციების სტრატეგიული შედეგები ძირითადი მოთამაშეებისთვის?
5. რა მოსაზრებები უდევს საფუძველში შავი შოკოლადის პოპულარულობის მკვეთრი ზრდის პროგნოზს?

საუკეთესო ციფრული პრაქტიკა

BeMyGuest-ი: გამოცდილების ხარჯზე ეკონომია აზიაში

ისტორიულად ისე აეწყო, რომ უნიკალური ექსკურსიების მაძიებელი საშუალო ფენის აზიელი ტურისტები გამუდმებით სირთულეებს აწყდებიან თავიანთ ქვეყნებში მცირე და საშუალო ზომის ტუროპერატორებთან ურთიერთობისას, რომლებსაც არ აქვთ მარკეტინგული ბიუჯეტი და ინფრასტრუქტურა მათთან სამუშაოდ. ამ ხარვეზის შევსება შეძლო სინგაპურულმა სტარტაპმა BeMyGuest-მა, რომელმაც შექმნა ტურებისა და ღონისძიებების ონლაინდაჯავშნის პლატფორმა. დღეს ამ კომპანიის წყალობით, ტურისტებს ხელი მიუწვდებათ 700 ქალაქის 15 000 ღონისძიებაზე. BeMyGuest-ის მასშტაბურობის საიდუმლო იმალებოდა ორი ქვებაზრის – მიმწოდებლებისა და მოგზაურების – საჭიროებათა გააზრებაში.

ტურების მიმწოდებლებისთვის BeMyGuest-ის ფასეულ შეთავაზებას წარმოადგენს მომსახურებათა მთელი სპექტრი. კერძოდ, კომპანია ტურების ორგანიზატორებს სთავაზობს ოთხ არხს, რომლებზეც მიმწოდებლებს მოგზაურობების გაყოფდა და რეკლამირება შეუძლიათ. პირველი არხი კომპანიის საკუთარი ვებგვერდი, bemyguest.com-ია. ამ საიტზე მასალის განთავსების უფლების მისაღებად, ყველა მიმწოდებელი ახორციელებს გასაყიდი ტურისტული გამოც-

დილების უფასო ტესტირებას. გამოცდილების ხარისხიანად ცნობის შემდეგ, BeMyGuest-ის რედაქტორი შეთავაზებას აღწერას ურთავს და საიტზე განათავსებს. მეორე არხი B2B აგენტების ბაზარია. ეს პლატფორმა შექმნილია იმისათვის, რომ დარგის სერვისების მიმწოდებლებმა ერთმანეთთან ურთიერთობა იქონიონ და საშუალებას აძლევს ბიზნეს და დამოუკიდებელ ტურისტულ აგენტებს, თავიანთი კლიენტების სახელით დაჯავშნონ სხვადასხვა სახის ტურები თუ ღონისძიებები. გარდა ამისა, BeMyGuest-ს აქვს ინტეგრირების ინსტრუმენტი API ((Application Programming Interface) გამოყენებითი პროგრამირების ინტერფეისი), რომელიც უზრუნველყოფს წედომას ყველა სახის მოგზაურობის მონაცემებზე. ამან შესაძლებელი გახადა ტურების მიმწოდებელთა, შეთავაზებების მიბმა Ctrip-ის მსგავს ჩინურ ტურისტულ საიტებსა და ისეთ მსხვილ რეგიონულ ავიაკომპანიებზე, როგორიცაა, მაგალითად, Air Asia. კომპანიებს, რომლებსაც არ აქვთ API-ის დანერგვის საშუალება, BeMyGuest-ი სთავაზობს პარტნიორობას Whitelabel-ს. ამ პარტნიორობის ფარგლებში BeMyGuest-ი ტურების მიმწოდებლებს, უქმნის საფირმო ვებგვერდს და უზრუნველყოფს მას ტექნიკური მხარდაჭერით, რის სანაცვლოდაც საკომისიოს იღებს თითოეული დაჯავშნიდან. მომსახურების ვარიანტების ამგვარმა მრავალფეროვნებამ დიდი გამოხმაურება პოვა ტურისტულ კომპანიებში, რომლებსაც ხშირად არ აქვთ კონტენტის მართვის საიმედო ტექნოლოგიაში ინვესტირების საშუალება. ამასთან ერთად, BeMyGuest-ი მოგზაურებსაც იზიდავს. კომპანიის დამფუძნებელმა და გენერალურმა დირექტორმა კლემენტ ვონგმა ოპტიმალური გახადა მომხმარებლისთვის საიტ bemyguest.com-ის გამოყენება და ამისათვის ფოკუსირება მოახდინა ისეთ ასპექტებზე, როგორებიცაა ძიება, სოციუმის აზრის მოსმენა და ფოკუსჯგუფები, რომლებიც მომხმარებელთა სამომავლო ქცევის შესახებ წარმოდგენას და გაუმჯობესების შესაძლებლობათა გამოვლენის საშუალებას იძლევა. შედეგად, საიტმა შეიძინა ადვილად გამოსაყენებელი ინტერფეისი, რომელიც მომხმარებელს მოგზაურობის მისთვის სასურველი ტიპის შერჩევაში ეხმარება – მაგალითად, იმის მიხედვით, თავგადასავალები უნდა მას, კულტურული დასვენება თუ თავის განებივრება. მომხმარებლების მიერ მოწონებული კიდევ ერთი კომპონენტია ვებგვერდის ფუნქცია, რომელიც მაძიებლებს ფასების, სხვადასხვა ღონისძიების შესახებ გამოხმაურებებისა და ტურისტულ კომპანიათა მუშაობის ისტორიების (მათ შორის საქმიანობის ხანგრძლივობისა და მიღებული ჯილდოების შესახებ) შედარების საშუალებას იძლევა. გამოხმაურებების თანახმად, ეს ფუნქცია, განსაკუთრებით, ქალებს მოსწონთ, რომლებიც BeMyGuest-ის მომხმარებელთა ბაზის ორ მესამედს შეადგენენ.

ხსენებული კომპანიის სწრაფი ზრდა ჩინურ ბაზარზე თვალნათლივ გვიჩვენებს, რამხელა უპირატესობა შეიძლება მისცეს მარკეტოლოგებს ბიზნესშეთავაზებათა ქვებაზრების მიხედვით სტრუქტურირებამ.

კითხვები:

1. BeMyGuest-ი ორმხრივ ბაზარს ითვისებს – მხარდაჭერით უზრუნველყოფს, როგორც მომსახურებათა მიმწოდებლებს, ასევე კლიენტებსაც. რომელი სტრატეგია გამოდგა განსაკუთრებით ეფექტიანი ბაზრის თითოეულ მხარეზე?
2. არსებობს თუ არა რაიმე კონფლიქტის, ან დამატებითი სტრატეგიული შესაძლებლობის წარმოქმნის შესაძლებლობა იმ ორ ქვებაზარს შორის, რომლებზეც BeMyGuest-ია ორიენტირებული? როგორ უნდა ვმართოთ ისინი?

წყაროები:

"Company Profile: BeMyGuest," Fast Company, http://www.fastcompany.com/company/bemyguest Clement Wong."Launching a Travel Booking Startup from Singapore with Clement Wong, Founder & CEO of BeMyGuest," February 14, 2014. Founders Grid. https://foundersgrid.com/travel-booking-singapore/
Kaylene Hong, "BeMyGuest Makes Buying Holiday Tours in Asia as Easy as Booking a Hotel or Renting a Car," The Next Web, http://thenextweb.com/asia/2014/06/12/bemyguest-makes-buyingholiday-tours-in-asia-as-easy-as-booking-a-hotel-or-renting-a-car/

საუკეთესო მსოფლიო პრაქტიკა

Cholula: ამერიკის ყველაზე ცხარე საწებელი

ბოლო წლებში ამერიკის სანელებლებისა და საწებლების ბაზარი თავდაყირა დააყენა ერთმა პროდუქტმა: ცხარე სანებელმა. 2000 წლისთვის ეს კატეგორია 150%-ით – ანუ უფრო მეტით, ვიდრე ბარბექიუს საწებელი, კეტჩუპი, მაიონეზი და მდოგვი ერთად ალებული! ეს ზრდა რამდენიმე ფაქტორმა განაპირობა. ჯერ ერთი, ლათინური ამერიკიდან და აზიიდან მიგრანტების ზრდამ უფრო პოპულარული გახადა ცხარე საწებლები. ცხარე საწებლების მოყვარულები უკვე დიდი ხანია არსებობენ ქვეყნის სხვადასხვა კუთხეში, მაგრამ ახლა ამ პროდუქტმა ბევრად ფართო გაყრცელება პოვა მრავალ ოჯახსა თუ რესტორანში. და მეორე – მილენიალების თაობას სულ უფრო მეტად იტაცებს ახალი, ეგზოტიკური გემოების აღმოჩენა. კვლევები ამ დემოგრაფიული ჯგუფის გემოვნების აშკარა ცვლაზე მიგვანიშნებს: ახლა ადამიანებს უფრო მრავალფეროვანი გემოები და სხვადასხვა სიცხარის საწებლები მოსწონთ.
დარგში ნარმოდგენილ მრავალ ბრენდს შორის Cholula-მ თავი ყველაზე ცნობად მექსიკურ ცხარე საწებლად დაიმკვიდრა. ამერიკულ ბაზარზე პროდუქტი პირველად 1982 წელს, ტეხასსა და სამხრეთ კალიფორნიაში გამოჩნდა, სადაც ესპანურენოვანი მოსახლეობის გავლენა მძლავრობდა. მაგრამ თანდათან ეს საწებელი მთელი ქვეყნის მასშტაბით გაყრცელდა და ახლა ფართოდაა წარ-

მოდგენილი, როგორც რესტორნებში, ასევე პროდუქტების მაღაზიებშიც. თავიდან პროდუქტს ძირითად მექსიკურ კერძებთან – ტაკოსა და ტორტილიასთან – ერთად წარმოადგენდნენ. მართალია, გაყიდვების საწყის ეტაპზე განთავსების ამგვარი სტრატეგია სასარგებლო იყო, მაგრამ შემდეგ კომპანიამ მეტი სიფრთხილე გამოიჩინა, რომ თავიდან აერიდებინა ბრენდის ვიწრო კატეგორიზაცია. ანუ სხვაგვარად რომ ვთქვათ, Cholula-ს გუნდს უნდოდა, რომ მომხმარებელს მათი პროდუქტი უნივერსალურ, ყველანაირი კერძისთვის შესაფერის საწებლად აღექვა.

Cholula-მ თავისი ბრენდის აღქმის ამგვარი შეცვლა სოციალურ მედიაში ორგანული რეკლამირების გზით შეძლო. იმის გათვალისწინებით, რომ მილენიალთა ქვებაზარი ადვილად ექცევა თანატოლთა გავლენის ქვეშ და ყოველთვის ახლის აღმოჩენისკენ მიიწევს, Cholula აქტიურად უბიძგებდა თავის თაყვანისმცემლებს, სოციალურ ქსელებში დაეფიქსირებინათ საკუთარი აზრები და გამოექვეყნებინათ ფოტოები, რომლებზეც მათი საწებლის გამოყენებით შექმნილი კრეატიული კერძები იქნებოდა აღბეჭდილი.

Cholula-მ მხოლოდ მომხმარებელთა „მითქმა-მოთქმაზე" დაყრდნობით, შეერთებული შტატების ცხარე საწებლის ბაზრის 10%-იანი წილის მოპოვება შეძლო. 2015 წლისთვის, კომპანია ნელინადში 10 მილიონ ბოთლს ყიდდა. ბრენდის თვალსაჩინო წარმატებამ მიზნობრივი ლათინურამერიკული ბაზრებიდან მასობრივი საცალო ვაჭრობის დახლებზე გადასვლის საქმეში უჩვენა, რომ საერთაშორისო ბრენდებს დიდი პოტენციალი აქვს ზრდის პროცესში მყოფი ამერიკული ქვებაზრების საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად.

კითხვები:

1. მოცემულ მაგალითში მოყვანილ ინფორმაციასა და ნებისმიერ სხვა გარე წყაროზე დაყრდნობით ჩაატარეთ ცხარე საწებლების დარგის მომგებიანობის ანალიზი. რაში მდგომარეობს კომპანია Cholula-ს ყველაზე დიდი პრობლემა?
2. გარე რესურსების გამოყენებით შეაფასეთ შეერთებული შტატების ცხარე საწებლების ბაზრის მოცულობა. მოემზადეთ ბაზრის მოცულობის განსაზღვრის საკუთარი მეთოდის დასაცავად.

წყაროები:

Elizabeth Segran, "Host Sauce, USA," Fast Company, August 27, 2015, http://www.fastcompany.com/ 3050328/most-creative-people/hot-sauce-usa

Roberto A. Ferdman and Richie King, "The American Hot Sauce Craze in One Mouth-Watering Chart," Quartz, January 28, 2014, http://qz.com/171500/the-american-hot-sauce-craze-in-one-mouth-watering-chart/

თავი მეხუთე

სტრატეგიული და გარემოს ანალიზები

ვგრძნობ, ძალა დიდად აფორიაქებულია.
– ობი ვან კენობი, „ვარსკვლავური ომები"

ტალღებს ვერ შეაჩერებ, მაგრამ შეგიძლია სერფინგს დაეუფლო.
– ჯონ კაბატ-ზინი, მედიცინის დოქტორი Mindfulness-Based Stress Reduction-ის დამფუძნებელი

მარკეტინგი მონაცემების გარეშე, მანქანის დახუჭული თვალებით მართვას ჰგავს.
– დენ ზარელა, სოციალური მედიის სპეციალისტი

1997 წლისთვის Thomson Corporation-ი იყო ტორონტოში ბაზირებული მედიაკომპანია, რომელიც 55 საკმაოდ წარმატებულ გაზეთს ფლობდა.[1] მაგრამ ერთხელაც კომპანიის გენერალურმა დირექტორმა რიჩარდ ჰარინგტონმა გარე სამყაროში შენიშნა რამდენიმე ტენდენცია, რომლებმაც იგი კომპანიის საგაზეთო ბიზნესიდან გაყვანა აიძულა. მან იწინასწარმეტყველა, რომ ინტერნეტი შეასუსტებდა სარეკლამო განცხადებებისა და საკაბელო ტელევიზიის გავლენას და შეამცირებდა მკითხველთა აუდიტორიას. მიუხედავად იმისა, რომ კომპანია მომგებიანი იყო, ჰარინგტონმა უაღრესად რთული გადაწყვეტილება მიიღო: უარი თქვა საგაზეთო ბიზნესზე და შეუდგა ონლაინინფორმაციისა თუ მომსახურებების მიწოდებას იურიდიული, საგანმანათლებლო, მედიცინისა და საფინანსო სფეროებისათვის. ამ გადაწყვეტილების წყალობით, კომპანია Thomson-ი დღესაც წარმატებულია მაშინ, როცა სხვა

[1] Ram Charan, "Sharpening Your Business Acumen," Strategy & Business, Spring 2006, pp. 49–57.

გაზეთები დიდი სირთულეების წინაშე დგანან. ჰარინგტონის გადაწყვეტილება პროგნოზირებას და გარე სამყაროში წარმოქმნილი ტენდენციების შესაბამისად მოქმედებას ეფუძნებოდა.

ამ თავში ყურადღებას ბაზრიდან გარემოზე გადავიტანთ. ამ ფართო გარემოტენდენციებზე ყურადღების გამახვილებამ შეიძლება სასიკეთოდ (ან დამანგრევლად) იმოქმედოს კომპანიაზე. App Store-ისა და მობილური ტექნოლოგიების სწრაფმა ზრდამ გადამწყვეტი როლი ითამაშა 2009 წელს სტარტაპ WhatsApp-ის წარმატებაში და შექმნა იმის საფუძველი, რომ 2014 წლისთვის კომპანიას 500 მილიონი აქტიური მომხმარებელი ჰყოლოდა. საბოლოო ჯამში, WhatsApp-ი Facebook-მა 19 მილიარ დოლარად შეიძინა.[1] მეორე მხრივ, სამთავრობო დადგენილება პროდუქტების ახალი მარკირების შესახებ, შეიძლება სასიკვდილო განაჩენად იქცეს კვების პროდუქტების მწარმოებელი მცირე კომპანიისთვის, რომელსაც ამ მოთხოვნის შესასრულებლად მოგების დიდი ნაწილის გადახდა მოუწევს. გარემოპირობების ცვლამ შეიძლება ნებისმიერი ზომისა და გაქანების კომპანიას ავნოს. ჩვენი მიზანია, გამოვავლინოთ და შევაფასოთ ის ტენდენციები თუ მოვლენები, რომლებიც სტრატეგიაზე იქონიებს ზეგავლენას. გარდა ამისა, თუ დავასწრებთ და ტენდენციის წარმოქმნამდე ვიმოქმედებთ, შევძლებთ საფრთხეების თავიდან არიდებას ან, როგორც კომპანია Thomson-ის შემთხვევაში, საერთოდ ნეიტრალიზებას.

ამ თავს გარემოს ანალიზით დავიწყებთ. ეს ფართო თემა სტრატეგიისა და სტრატეგიული დაგეგმვის სხვა კურსებშიც განიხილება. ამიტომაც აქ ძირითად ყურადღებას გავამახვილებთ ტექნოლოგიებში, კულტურაში, ბიზნესში, ხელისუფლებასა და ეკონომიკაში წარმოქმნილ ტენდენციებზე, რომლებიც მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს ბაზარზე. ტენდენციის გააზრების შემთხვევაში კომპანიას შეუძლია სამი სახის ანალიზი ჩაატაროს: (ა) ზემოქმედების ანალიზი, რომელიც კომპანიის წინაშე არსებული საფრთხეების ფარდობითი მნიშვნელობის შეფასებაში დაგვეხმარება; (ბ) სცენარის ანალიზი, რომელიც საშუალებას აძლევს კომპანიას, შეაფასოს გარე სამყაროში მიმდინარე სხვადასხვა მოვლენის მნიშვნელობა და ზემოქმედება; და (გ) SWOT-ანალიზი, რომელიც სტრატეგიის შემუშავების მიზნით, გარემოს საფრთხ-

[1] Amit Chowdhry, "WhatsApp Hits 500 Million Users," Forbes, April 22, 2014, http://www.forbes.com/sites/amitchowdhry/2014/04/22/whatsapp-hits-500-million-users/№5237f7c11c63

ეებსა და შესაძლებლობებს ადარებს კომპანიის ძლიერ და სუსტ მხარეებს.

გარემოს ანალიზი

გარემოს ანალიზი თავისთავად ფართო ცნებაა და წარმოადგენს უზარმაზარ ბადეს, რომელშიც შეიძლება კომპანიისთვის მნიშვნელოვანი უამრავი მხარე და ტენდენცია გაეხვეს. პრაქტიკული თვალსაზრისით, ანალიზს სჭირდება დისციპლინა, რომ არ გადაიქცეს უკონტროლო თევზაობად, რომელსაც მიაქვს ბევრი დრო და წარმოშობს მრავალ ანგარიშს, მაგრამ მოქმედებისთვის საჭირო ძალიან ცოტა რეალურ ინფორმაციას იძლევა.

მართალია, გარემოს ანალიზს, თემატიკის თვალსაზრისით, არანაირი შეზღუდვა არ აქვს, ხშირ შემთხვევაში, ძალიან გამოსადეგია ხუთი ფართო სფეროსგან შემდგარი ერთიანი სტრუქტურის შექმნა. ეს სფეროებია: დემოგრაფია; კულტურა; ბიზნესი და ტექნოლოგიები; ხელისუფლება/პოლიტიკა; და ეკონომიკური ტენდენციები. რომელი სფერო უნდა გამოვიკვლიოთ, დამოკიდებული იქნება კონკრეტულ ბიზნესზე. მაგალითად, მეცნიერების განვითარების მონიტორინგს გადამწყვეტი მნიშვნელობა ექნება ფარმაკოლოგიური კომპანიისთვის, მაგრამ სრულიად უსარგებლო იქნება სახლში საჭმლის მიტანის სერვისისთვის. ის, თუ რომელ ელემენტს ვადევნოთ თვალყური ჩვენს გარემომცველ სამყაროში, წარმოადგენს პირველ გადაწყვეტილებას, რომელიც კომპანიამ უნდა მიიღოს და ეს გადაწყვეტილება ბიზნესის ცვლის პარალელურად უნდა გადაიხედოს ხოლმე.

სამომხმარებლო ტენდენციები

სამომხმარებლო ტენდენციები შეიძლება შეიცავდეს, როგორც საფრთხეს, ასევე შესაძლებლობებსაც. ამ ტენდენციებმა გაამდიდრეს ის კომპანიები, რომლებმაც შეძლეს მათი სათავისოდ გამოყენება და კრახი მოუტანეს ნაკლებად იღბლიანებს. ისინი შეიძლება წარმოშვას, როგორც დემოგრაფიულმა ფაქტორებმა, ასევე უფრო სიღრმისეულმა კულტურულმა ძვრებმაც. მომდევნო ქვეთავებში განვიხილავთ სამომხმარებლო ბაზარზე წარმოქმნილ უკანასკნელ დემოგრაფიულ, კულტურულ, ბიზნეს და ტექნოლოგიურ ტენდენციებს.

დემოგრაფიული ტენდენციები

დემოგრაფიული ტენდენციები შეიძლება ძირითად ფუძემდებელ ძალად იქცეს ბაზარზე, და მისი პროგნოზირება შესაძლებე-

ლია. უმთავრეს დემოგრაფიულ ცვლადებს წარმოადგენს – ასაკი, შემოსავალი, განათლება, გეოგრაფიული მდებარეობა და ეთნიკური კუთვნილება. მოდი, განვიხილოთ 5.1 დიაგრამაში აღწერილი დემოგრაფიული ძვრები.

- **დაბერება.** მსოფლიოს მოსახლება სულ უფრო სწრაფად ბერდება. ამის მიზეზი შობადობის კლება და სიცოცხლის საშუალო ხანგრძლივობის ზრდაა. 2015 წელს 65 წლის და კიდევ უფროსი ადამიანები მსოფლიოს მოსახლეობის 8,5%-ს (ანუ 617 მილიონი ადამიანს) შეადგენდნენ. მოელიან, რომ ეს ნილი 2030 წლისთვის 12%-მდე, 2050 წლისთვის კი 17%-მდე გაიზრდება.[1] სავარაუდოდ, ეს ეფექტი კიდევ უფრო მნიშვნელოვანი იქნება ამერიკის შეერთებულ შტატებში, სადაც. მოლოდინის მიხედვით, 2030 წლისთვის 65 წლის და ამ ასაკს გადაცილებული ადამიანები მოსახლეობის 20%-ს შეადგენენ.[2]
- **ეთნიკური შემადგენლობის ცვლა.** პროგნოზის თანახმად, უახლოეს ათწლეულებში შეერთებულ შტატებში რასობრივი და ეთნიკური მრავალფეროვნება გაიზრდება, როგორც შობადობის, ასევე მიგრაციის ხარჯზე. დღესდღეობით, ამერიკის მოსახლეობის 14% სხვა ქვეყნებშია დაბადებული მაშინ, როცა 1965 წელს ეს მაჩვენებელი მხოლოდ 5%-ს შეადგენდა. ივარაუდება, რომ 2060 წლისთვის არაესპანურენოვანი თეთრი მოსახლეობის ნილი 50%-დან 44%-მდე შემცირდება და ქვეყნის მოსახლეობის უმრავლესობას არცერთი ეთნიკური ჯგუფი ალარ შეადგენს. პროგნოზის მიხედვით, უახლოეს ხუთ ათწლეულში ყველაზე სწრაფად გაიზრდება ორ და მეტ რასას მიკუთვნებული მოსახლეობა. ზრდის ტემპით მეორე და მესამე ადგილზე აზიური და ესპანურენოვანი მოსახლეობები იქნებიან. კიდევ ერთი პროგნოზის მიხედვით, 2060 წლისთვის, შეერთებული შტატების მოსახლეობის მეოთხედი ესპანურამერიკული წარმომავლობისა იქნება.[3]
- **მომუშავე ქალები.** 1960-იანი წლებიდან ამერიკელი ქალები სულ უფრო აქტიურად საქმდებიან; მამაკაცებისა და ქალების ხელფასებს შორის სხვაობა კი მცირდება. 2011 წელს ბავშვიანი ოჯახების 40%-ის განცხადებით, ოჯახის მთავარი მარჩენალი დედა იყო. მართალია, პოლიტიკასა და ბიზნესში ხელმძღვანელ თანამდებობებზე მომუშავე ქალების ნილი გაზრდილია, მაგრამ მამაკაცი კოლეგების ნილთან შედარებით, ეს მაჩვენებელი მაინც უმნიშვნელოა.[4]
- **ოჯახის სტრუქტურის ცვლა.** შეერთებულ შტატებში უკვე ათწლეულებია დაბლა ინევს ქორწინების მაჩვენებელი და იკლებს ორმშობლიანი ოჯახების რაოდენობა. ამავდროულად, იზრდება განქორწინებების, განმეორებითი ქორწინებებისა და არაფორმალური თანაცხოვრების ფაქტების რაოდენობა. დედებისა და მამების სტერეოტიპული როლები სულ უფრო ერთნაირი ხდება, რისი მიზეზიც, ნაწილობრივ, მარჩენალი დედების რაოდენობის ზრდაა.

---

[1] Wan He, Daniel Goodkind, and Paul Kowal, "An Aging World: 2015," U.S. Census Bureau International Population Reports, U.S. Government Publishing Office, Washington, DC: U.S. Government Publishing Office, p. 3.

[2] "Global Population Estimates by Age, 1950–2050," Pew Research Center, January 30, 2014, http://www. pewglobal.org/2014/01/30/global-population/

[3] Sandra L. Colby and Jennifer M. Ortman, U.S. Census Bureau Current Population Reports, P25-2243, "Projections of the Size and Composition of the U.S. Population: 2014 to 2060," March 2015, U.S. Government Publishing Office, Washington, DC, p. 9.

[4] D'Vera Cohn and Andrea Caumont "10 Demographic Trends that are Shaping the U.S. and the World," Pew Research Center, March 31, 2016, http://www. pewresearch.org/fact-tank/2016/03/31/10- demographic-trends-that-are-shaping-the-u-s-and-the-world/

- **საშუალო ფენის შემცირება.** 2015 წლისთვის საშუალო ფენის ზრდასრულ ამერიკელთა რაოდენობა 50%-ით შემცირდა, დაბალი და მაღალი ფენები კი გაიზარდა. ასევე გაიზარდა სხვაობა საშუალო და მაღალი ფენის ამერიკელთა შემოსავალებს შორის. 1970 წელს ყველაზე მდიდარ საოჯახო მეურნეობებზე შეერთებული შტატების საოჯახო მეურნეობების მთლიანი შემოსავლის 29% მოდიოდა; დღეს ეს მაჩვენებელი 49%-ს შეადგენს.
- **ბუმერანგი თაობა.** ზრდასრული ახალგაზრდების 29% ისევ მშობლებთან დაბრუნდა საცხოვრებლად.[1] ეს მნიშვნელოვნად ახალგაზრდების მიერ საკუთარი საცხოვრებლის ყიდვის პროცესს და ხელს უწყობს იმას, რომ 2016 წელს შეერთებულ შტატებში სახლების ფლობის მაჩვენებელი რეკორდულად დაბალ დონეზე იყო.[2]

დიაგრამა 5.1 მომხმარებელთა ქცევაზე გავლენის მქონე დემოგრაფიული ტენდენციები

კულტურული ტენდენციები

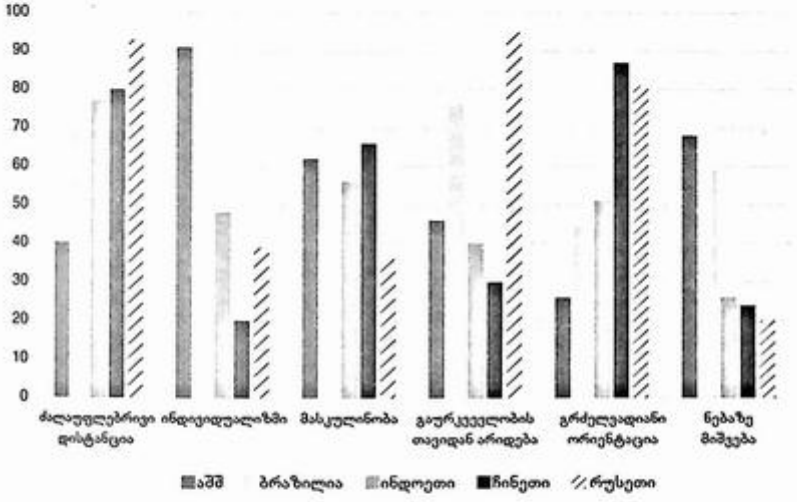
ბაზრის საფუძველში არსებული კულტურული ფასეულობები ხშირად განსხვავებულია, და დამოკიდებულია კონკრეტული გეოგრაფიული არეალის (რომელიც შეიძლება მოიცავდეს მთელ რეგიონს, ქვეყანას, შტატს ან ქალაქს) ისტორიულ თავისებურებებზე. რამდენადაც მომხმარებელთა ქცევას ეს კულტურული ნაზავი განაპირობებს, ბიზნესი აუცილებლად უნდა ერკვეოდეს თავისი ბაზრის ფუძისეულ და ცვალებად კულტურულ ტენდენციებში. განვიხილოთ ამა თუ იმ ქვეყნის კულტურული ფასეულობები. ჰოფსტედეს *კულტურის განზომილებათა თეორიის* თანახმად, ქვეყნები ერთმანეთისგან ექვსი კულტურული ასპექტით განსხვავდებიან:

- ***ძალაუფლებრივი დისტანცია:*** სოციალური კომფორტი, რომელიც საზოგადოების წევრებს შორის ძალაუფლების არათანაბარი განაწილებიდან გამომდინარეობს;
- ***ინდივიდუალიზმი კოლექტივიზმის საპირისპიროდ:*** რამდენად აღიქვამენ ეს ადამიანები საკუთარ თავს ინდივიდუმებად და რამდენად – რაიმე ჯგუფის წევრებად;
- ***კაცურობა (მასკულინობა) ქალურობის (ფემინურობის) საპირისპიროდ:*** რამდენად აფასებს საზოგადოება მიღწევებს, კონკურენციას და სიმტკიცეს და რამდენად – თანამშრომლობას, მზრუნველობასა და ცხოვრების ხარისხს.

[1] Kim Parker, "The Boomerang Generation," Pew Research Center, March 15, 2012, http://www.pewsocial trends.org/2012/03/15/the-boomerang-generation/

[2] Akin Oyedele "Homeownership in the US Has Never Been Lower," Business Insider, July 28, 2016. http://www.businessinsider.com/homeownership-rate-is-at-multi-decades-low-but-may-be-bottom-ing-2016-7

- *გაურკვევლობის თავიდან არიდების ინდექსი:* გაურკვევლობითა და ორაზროვნებით გამოწვეული დისკომფორტის დონე;
- *გრძელვადიანი და მოკლევადიანი ორიენტაცია:* ტრადიციებისა და ნორმების შენარჩუნების სურვილი ცვლილებებისთვის მზადყოფნის საპირისპიროდ;
- *ნებაზე მიშვება შეზღუდვის საპირისპიროდ:* რამდენად ეგუება საზოგადოება სიცოცხლით ტკბობისა და გართობის ადამიანურ სურვილებს.



დიაგრამა 5.2 აშშ-სა და BRIC-ის ქვეყნების შედარება ჰოფსტედეს *კულტურული ფასეულობების მიხედვით*

5.2 დიაგრამაზე ნაჩვენებია ამერიკის შეერთებული შტატებისა და BRIC-ის ქვეყნების ურთიერთშედარება ჰოფსტედეს *კულტურული ფასეულობების მიხედვით*. ამ ფუძისეული კულტურული ფასეულობების გარდა არსებობს კულტურული ფასეულობები, რომლებიც დროთა განმავლობაში იცვლება. მაგალითისთვის განვიხილოთ 5.3 დიაგრამაში მოყვანილი ტენდენციები.[1]

[1] სია, ძირითადად, საფუძველში უდევს "Cultural Drivers & Consumer Trends," Mindshare, https://www. mindshareworld.com/sites/default/files/Culture%20Vulture–Manual%20Edition–Final–2.pdf

- **„მე" ნაცია.** მომხმარებლებს ყურადღების ცენტრში სურთ ყოფნა და თვითგამოხატვა და ინდივიდუალურობა სნყურიათ. მაგალითად, მათ, ვინც ადრე ცნობილ ადამიანებს ეთაყვანებოდნენ, ახლა თავად უნდათ, გაითქვან სახელი – ამან კი მკვეთრად გაზარდა YouTube-ის, რეალითი შოუებისა და ნიჭიერთა კონკურსების ვარსკვლავთა რაოდენობა. ადაპტირებისუნარიანი ფირმები, მომხმარებლებს ჰიპერპერსონალიზებულ პროდუქტებს სთავაზობენ, რადგან მყიდველთა საჭიროებები მხოლოდ ამგვარი ურთიერთქმედებით კმაყოფილდება.
- **სათამაშო მიდგომა.** ადამიანებს ყოველდღიურ ცხოვრებაში გართობისა და სპონტანურობის შეტანა უნდათ. საცალო მოვაჭრეები მყიდველების მოსაზიდად იყენებენ დავალება-დაჯილდოებისა და სხვა მსგავს სათამაშო მექანიზმებს. ადაპტირებისუნარიანი კომპანიები უფასო პროდუქტებით ასაჩუქრებენ მუდმივ კლიენტებს ან თავიანთ სოციალურ ქსელებში იწვევენ ფასდაკლების მისაღებად.
- **ვიზუალიზაცია.** მომხმარებლები ინტერაქტიური ვიზუალური კონტენტების საშუალებით ახალ-ახალ შთაბეჭდილებებს ითხოვენ. ამის ნიმუშებია Facebook Live-ი, Google Hangouts-ი, სურათების ვირუსული გაცვლა-გამოცვლა Tumblr-ზე და Pinterest-ის ონლაინდაფა. ესთეტიკურ დიზაინს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს იმ კატეგორიებში, სადაც მომხმარებლები ლამაზი გარეგნული იერისა და მაღალი ფუნქციურობის ურთიერთშეთავსებას მოითხოვენ.
- **გამჭვირვალობა.** მომხმარებლები გამჭვირვალობას და გულწრფელ ურთიერთობებს მოითხოვენ და უნდათ, თავად აკონტროლებდნენ საკუთარ ცხოვრებას. ისინი სულ უფრო ხშირად ირჩევენ მათი ფასეულობების შესაბამის პროდუქტებს. ამიტომაც კომპანიებმა მარტივად და გასაგებად უნდა უჩვენონ მომხმარებლებს თავიანთი სანარმოო პროცესის დეტალები, კორპორაციული ეთიკა, მდგრადობა და პროდუქციის ხარისხი. ამ ტენდენციის ერთ-ერთი უთვალსაჩინოესი ნიმუშია ფირმა TOMS-ის პროგრამა „ერთი ერთის სანაცვლოდ" (One for One), რომლის ფარგლებშიც კომპანია ყოველი გაყიდული წყვილის სანაცვლოდ, ერთ წყვილ ფეხსაცმელს ღარიბ ბავშვებს ჩუქნის.
- **სმარტფეი.** ტექნოლოგიებმა საგრძნობლად გაუმარტივა მომხმარებლებს ცხოვრება. სმარტფონები დღე-ღამის ნებისმიერ პერიოდსა და ნებისმიერ ადგილას გვაძლევს სოციალურ ქსელებში ურთიერთობის, საქონლის ინტერნეტით ყიდვისა თუ GPS-ტრეკერის გამოყენების საშუალებას. ამიტომაც კომპანიები ნარმატებით უნდა აკმაყოფილებდნენ მომხმარებლებთან მეყსეული, გამარტივებული და ადვილი ურთიერთობის ამ საჭიროებას. მაგალითად, კომპანია PayPal-ი კლიენტებს უნაღდო გადახდებისა და ტრანზაქციების განხორციელების საშუალებას აძლევს. გარდა ამისა, ასეთი მეყსეული ხელმისანვდომობის წყალობით, მყიდველებს ბრენდებისა და ფასების შედარების სულ უფრო მეტი შესაძლებლობა ეძლევათ. კომპანიების ამოცანაა, შექმნან მეტად პერსონალიზებული შეთავაზებები იმისათვის, რომ მყიდველმა კიდევ უფრო ნაკლები დრო დახარჯოს გადაწყვეტილების მიღებაში.
- **წახემსება.** მომხმარებლები მოელიან, რომ ტექნოლოგიური პროგრესის წყალობით, მათი ცხოვრების ყველა ასპექტი იქნება მეყსეული, ინტერაქტიური. ახლა ადამიანებს ურჩევნიათ, პატარ-პატარა პორციებად გადახარშონ ინფორმაცია, მონაცემები თუ გასართობები, და თანაც ეს ყველაფერი მეყსეულად და უფასოდ უნდა იყოს ხელმისაწვდომი. ამ ტენდენციის თვალსაჩინო ნიმუშებია ინტერნეტბლოგები, YouTube-ის ვიდეორგოლები, RSS-ფირები, Tumblr-ის ფოტოსურათები და ტვიტები.
- **ახალი ქსელური საზოგადოებები.** ახლა საზოგადოებებს ადგილმდებარეობა კი არა, საერთო ინტერესები აერთიანებს. სოციალურ ქსელებსა და ონლაინსაზოგადოებებს აყვავების ბანა უდგათ, და მომხმარებლები ციფრულ ფორმატში განსაზღვრული მიზნებით ურთიერთობენ – იქნება ეს მოხალისეობა, თუ Kickstarter-ის კამპანიაში მონაწილეობა.
- **ადგილობრივი კულტურის ზეიმი.** მყიდველები სულ უფრო ხშირად ეტანებიან ადგილობრივი ნარმოების საქონელს და უარს ამბობენ სხვა ქვეყნებიდან შემოტანილ პროდუქციაზე. მათ ურჩევნიათ, მხარი დაუჭირონ ადგილობრივ საზოგადოებებს, ტრადიციებსა და კულტურას, რადგან ეს მათ სიამაყის, კულტურული კუთვნილებისა და განსაკუთრებულობის გრძნობით აღავსებს. ამიტომაც ადაპტირებისუნარიანი

კომპანიები მომხმარებლებს ადგილობრივი წარმოების ბრენდებსა და პროდუქტებს სთავაზობენ.

- **ჩემი ტომი.** სულ უფრო იზრდება მიჯაჭვულობა ისეთ სოციალურ ჯგუფებზე, რომლებსაც ტრადიციული სოციალური კავშირები კი არა, საერთო ინტერესები ან საქმიანობა აერთიანებს. Harley-Davidson-ის ისეთი ლონისძიებები, როგორიც მაგალითად, სტარჯისის (სამხრეთი დაკოტა) ყოველწლიური რალი ასობით ათას მონაწილეს იზიდავს. Apple-ის მომხმარებელთა ჯგუფი ამ კომპანიის წარმატების მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილი გახდა პერსონალური კომპიუტერების სამყაროში. ინტერნეტმა ნარმოშვა უამრავი საზოგადოება და ჩატჯგუფი, რომლებიც ინფორმაციის გაცვლისა და სოციალური ქსელების შექმნის წყალობით, ძალიან დიდი გავლენით სარგებლობს.
- **ფლობა კი არა, დაქირავება.** დღეს მომხმარებლებისთვის – განსაკუთრებით ახალგაზრდებისთვის – აუცილებელი აღარაა პროდუქტის ფლობა: მათთვის პროდუქტის ხელმისანვდომობაც საკმარისია. ბევრი კლიენტი ქირაობას ყიდვის შესანიშნავ შემცვლელად მიიჩნევს და იჯარის მოქნილობასა და სიიაფეს აფასებს. ამ ტენდენციას თვალნათლივ ასახავს ის ფაქტი, რომ მომხმარებელი სულ უფრო ხშირად იყენებს Zipcar-ისა და BMW DriveNow-ს სერვისებს, რომლებიც ავტომობილის რამდენიმე საათით გამოყენების საშუალებას იძლევა. ასევე ძალიან პოპულარულია Spotify – სერვისი, რომლის დახმარებითაც შეგიძლია მუსიკას კომპაქტდისკის შეძენის გარეშე მოუსმინო.

დიაგრამა 5.3 მომხმარებელთა ქცევაზე გავლენის მქონე კულტურული ტენდენციები

ეკოლოგიური მდგრადობა

კიდევ ერთი, აუცილებლად განსახილველი მეგაკულტურული ტენდენციაა ოცდამეერთე საუკუნის ეკოლოგიური მოძრაობა. მომხმარებლებს ძალიან აღელვებთ ეკოლოგიური მდგომარეობა და მათ მიერ შეძენილი პროდუქტების ზემოქმედება გარემოზე. ეს შეშფოთება მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მყიდველთა ქცევებზე. მაგალითად, ბევრი მყიდველი ისეთი ჩვეული საქონლიდან, როგორებიცაა ვარვარის ნათურები, შიდა წვის ძრავიანი ავტომობილები და ტრადიციული მეთოდებით მოყვანილი ხილ-ბოსტნეული, გადავიდა ისეთ ეკოლოგიურად სუფთა ალტერნატივებზე, როგორიცაა შუქდიოდური ნათურები, ჰიბრიდული ავტომობილები და ორგანული პროდუქტები. ზოგი მომხმარებელი ყიდვის გადანყვეტილების მიღებისას ითვალისწინებს, რამდენად „ეკომეგობრულია" კომპანიის საწარმოო პრაქტიკა. არიან ისეთებიც, ვისაც ახალი პროდუქტების ყიდვას ურჩევნია, ძველი შეაკეთოს, ითხოვოს ან გაცვალოს Freecycle-ის მსგავსი ორგანიზაციების დახმარებით.[1]

კომპანიებმა უნდა გაითვალისწინონ, რომ სულ უფრო მეტი მყიდველი (2013 წელს 50%, 2015 წელს კი – 66%) აცხადებს მზადყ-

[1] "Freecycle.org," 2016, https://www.freecycle.org

ოფნას, მეტი გადაიხადოს ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქტებში.[1] ზოგი მყიდველი – განსაკუთრებით, ამერიკელი მილენიალები და ზოგიერთი განვითარებადი ქვეყნის მცხოვრებლები – მართლაც მეტს იხდიან ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქციაში, მაგრამ სხვა მყიდველთა ფაქტობრივი მზადყოფნა საგრძნობლად ჩამორჩება მათ მიერ დეკლარირებულ მხარდაჭერას. მაგალითად, გამოკითხვების მიხედვით, მომხმარებელთა 26%-ს უნდა, რომ ბაზარზე მეტი ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქტი იყოს, მაგრამ რეალურად, მხოლოდ 10% ყიდულობს ბაზარზე გამოსულ ახალ „მწვანე" საქონელს. ამიტომაც კომპანიებმა, რომლებიც ეკოლოგიური უპირატესობების ხარჯზე ცდილობენ კონკურირებას, დაზუსტებით უნდა გაარკვიონ, შეესაბამება თუ არა მიზნობრივი ბაზრის ინტერესი გადახდის მზადყოფნას.

ბიზნეს და ტექნოლოგიური ტენდენციები

ბიზნესისა და ტექნოლოგიური ტენდენციები დიდ შესაძლებლობებს აძლევს იმ კომპანიებს, რომლებსაც მათი გამოყენების უნარი აქვთ და საფრთხეს წარმოადგენს ამ უნარის არმქონე კომპანიებისთვის.

დიდი მოცულობის მონაცემები

მონაცემების შეგროვება და შენახვა 1950-1960 წლებში, დიდი მეინფრეიმული კომპიუტერების წყალობით გახდა შესაძლებელი. მას შემდეგ, 80-იან წლებში პერსონალური კომპიუტერის შემოსვლამ, 90-იანებში ინტერნეტის განვითარებამ და ორიათასიან წლებში კაბელების გამტარუნარიანობის გაზრდამ მონაცემთა დიდი მასივების – ე.წ. დიდი მონაცემების შეგროვების, შენახვისა და გამოყენების საშუალება წარმოშვა. „ღრუბლის" მხარდაჭერით (სადაც მომხმარებლებისა და კომპანიებისთვის ხელმისაწვდომი ინფორმაცია ინახება) „დიდი მონაცემები" ჩვენი ეპოქის ერთ-ერთი მეგატრენდია.

ზოგადად, კომპანიები და კერძოდ კი მარკეტინგის გუნდები გადატვირთულები არიან მონაცემებით და ცდილობენ, ეს მონაცემები უფრო ფასეულ პროდუქტებად/სერვისებად და უკეთეს

[1] "The Sustainability Imperative: New Insights on Consumer Expectations," The Nielsen Company," October 2015, http://www.nielsen.com/content/dam/nielsenglobal/dk/docs/global-sustainability-report oct-2015.pdf

გადაწყვეტილებებად აქციონ. ინფორმაციის ეს ნაკადი მართლაც ზვავს ჰგავს, რომელსაც უამრავი ახალი თუ დიდი ხნის არსებული პირველწყარო გააჩნია. ხსენებული მონაცემების განმასხვავებელი თავისებურება ისაა, რომ ისინი ცალკეული კლიენტების დონეზე არსებობს. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ კომპანიას უწინდელზე ბევრად უკეთ აქვს გააზრებული მომხმარებელთა ქცევები და შეუძლია მათ შესაბამისად იმოქმედოს. მაგალითად, ერთმა ბანკმა 600%-ზე დიდი ინვესტიციის ამონაგები (ROI) ნახა, რადგან მომხმარებლებისთვის შეთავაზებათა გონივრულად შერჩევის მიზნით, პრედიქტული ანალიზი გამოიყენა. ამ მონაცემთა წყაროებია – ინტერნეტში ძიებისა და ყიდვის ჩანაწერები, სოციალურ ქსელებში აქტიურობა, ბლოგებში მონაწილეობა, მობილური ტელეფონის გამოყენების ისტორია (მათ შორის GPS-ის ჩანაწერები), ციფრული ფოტო- და ვიდეომასალა, შენაძენთა შესახებ მონაცემები და მრავალი სხვ.

„დიდი მონაცემების" მეორე განმასხვავებელი თავისებურება ისაა, რომ ისინი რეალური დროის რეჟიმში შემოდის. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ კომპანიებს სწრაფად შეუძლიათ პრობლემის არსებობის შეტყობა და შესაბამისი ზომების მიღება. მაგალითად, სოციალური ქსელები საშუალებას აძლევს კომპანიებს, დროულად მიიღონ ინფორმაცია მათ პროდუქტებთან დაკავშირებული პრობლემების შესახებ; საკრედიტო ბარათების გამომშვებ კომპანიებს კი, რეალური დროის რეჟიმში შენაძენთა დოკუმენტირების და შესყიდვების ისტორიასთან შედარების გზით, შეუძლიათ, მყისვე გააფრთხილონ კლიენტები თაღლითობის რისკის შესახებ.

კომპანიებს, რომლებიც უპირატესობის მოსაპოვებლად (ან უბრალოდ იმისათვის, რომ კონკურენტებს არ ჩამორჩნენ) „დიდი მონაცემების" გამოყენებას ცდილობენ, მთელი რიგი პროფესიული თვისებები ესაჭიროება. ჯერ ერთი, უნდა იცოდნენ, როგორც სტრატეგიული, ასევე ტაქტიკური სწორი კითხვების დასმა, რადგან დიდი მოცულობის ინფორმაციის გამოყენებისას სულაც არაა თვალსაჩინო, რომელი კითხვაა სწორი და, ზოგადად, ბევრი ასპექტი ბურუსითაა მოცული. სწორი კითხვების შერჩევა მოითხოვს მომხმარებლებთან უახლოეს კავშირს, რისთვისაც საჭიროა მათი ხშირად ინტერვიუირება და გამუდმებით იმ ადგილებში ყოფნა, სადაც ისინი ყიდულობენ და იყენებენ თქვენს პროდუქციას. მეორე – კომპანიები კომპეტენტურები უნდა იყვნენ ექსპერიმენტების უწყვეტი ნაკადის შექმნასა და ინტერპრეტირებაში. რეალური დროის რეჟიმში სწავლის უნარი კომპანიებს აძლევს, სტრატეგიის გამართვის მიზნით,

მრავალი პატარა ექსპერიმენტის ჩატარების საშუალებას. მონაცემების დიდი მოცულობა ქმნის ინტეგრირებასთან დაკავშირებულ დიდ პრობლემებს, რადგან კომპანიები სოციალური ქსელების მონაცემებს ერთ საცავში, შესყიდვების მონაცემებს კი სულ სხვა საცავში ინახავენ. ურთიერთობის, ყიდვისა თუ სოციალური აქტივობის პროცესში მყოფი კლიენტების შესახებ ყოვლისმომცველი ინფორმაციის მისაღებად აუცილებელია მონაცემთა შეგროვებისა და ინტეგრირების სისტემების შექმნა. დაბოლოს, კომპანიები კარგად უნდა ერკვეოდნენ მონაცემთა შენახვაში, დამუშავებაში, ანალიზისა და კონკრეტული ამოცანის ამოხსნაზე ორიენტირებული სტატისტიკური მოდელების შექმნაში. ამგვარი უნარების გარეშე ისინი „დიდი მონაცემების" თამაშში ვერ ჩაებმებიან.

ინოვაციები

ტენდენციებს – როგორც საბაზროს, ასევე ეკოლოგიურს – ინოვაციების სტიმულირება შეუძლია. ერთმანეთისგან უნდა განვასხვაოთ თანდათანობითი (ან ინკრემენტული), არსებითი და ტრანსფორმაციული ინოვაციები. ისინი ერთმანეთისგან სიახლისა და ფასეულობის ხარისხით განირჩევა. თანდათანობითი ინოვაცია შეთავაზებას უფრო მიმზიდველსა და მომგებიანს ხდის, მაგრამ მომხმარებელთა ქცევას, ფასეულობით შეთავაზებას ან ბაზარზე გასვლის სტრატეგიას ფუნდამენტურად არ ცვლის. საერთო ჯამში, არსებით შეთავაზებებს თანდათანობითზე ათჯერ მეტი ეფექტი აქვს, ტრანსფორმაციული ინოვაციების ზემოქმედება კი არსებითზე ათჯერ უფრო ძლიერია. არსებით და ტრანსფორმაციულ ინოვაციებს კომპანიები უნდა ეძებდნენ და პოულობდნენ.

ტრანსფორმაციული ინოვაციები ხშირად ფუნდამენტურად ცვლიან ბიზნესის მოდელს. ეს ცვლილებები, რიგ შემთხვევებში, მოიცავს ახალ ფასეულობით შეთავაზებას და ამ შეთავაზების წარმოების, დისტრიბუციისა და/ან მარკეტინგის ახალ საშუალებებს. ტრანსფორმაციული ინოვაცია, სავარაუდოდ, არააქტუალურად აქცევს ტრადიციული ფირმების აქტივებსა და კომპეტენციებს. ორთქლის ძრავის შექმნა, რამაც, საბოლოო ჯამში, ბოლო მოუღო იალქნიან ტრანსპორტს, ტრანსფორმაციული ინოვაცია იყო. ავტომობილი, Southwest Airlines-ი, Dell Computers-ის ბიზნესმოდელი, სმარტფონები, Amazon.com-ი, Uber-ი და Cirque du Soleil-ი – ეს ის ინოვაციებია, რომლებმაც რადიკალურად შეცვალეს ბაზარი. ტრანსფორმაციული ინოვაციები ხშირად ისეთ მომხმარებლებსაც იზიდავს, რომლებიც მანამდე განზე რჩებოდნენ იმის გამო, რომ

შეთავაზება ძალიან ძვირი იყო, ან არ ფლობდა რომელიმე კრიტიკულ ელემენტს.

არსებითი ინოვაციები სადღაც სიახლესა და ზემოქმედებას შორისაა. ისინი მოიცავენ პროდუქტების ახალ თაობას (მაგალითად, Boeing 747 ან iPad-ი), რომლებმაც ბევრი მომხმარებლისთვის საბოლოოდ დააძველა მანამდე არსებული პროდუქტები. კომპანია Cisco-მ წარმოადგინა ვიდეოკონფერენციების ტექნოლოგია სახელწოდებით „ტელედასწრება", რომელიც მაღალგამტარიანობის წყალობით, საგრძნობლად ზრდის ვიდეოკონფერენციების შესაძლებლობებს. ხსენებულ შემთხვევებში ძირითადი ფასეულობითი შეთავაზება და ბიზნესმოდელი გაფართოვდა, მაგრამ არ შეცვლილა. არსებითი ინოვაციები ტრანსფორმაციულზე უფრო ხშირად გვხვდება, თუმცა მათაც შეუძლია კონკურენტულ გარემოში მნიშვნელოვანი ცვლილებების შეტანა.

ტრანსფორმაციულ, ან თუნდაც არსებით ინოვაციებს, ხშირ შემთხვევაში, დარგის ახალი მონაწილეები ქმნიან ხოლმე, ამიტომაც ყოველთვის ყურადღებით უნდა დავაკვირდეთ ახალმოსულ, თუნდაც მცირე ზომის ფირმებს და არ მივცეთ მსხვილ, დამკვირდებულ კორპორაციებს გარემოს ანალიზში დომინირების საშუალება.[1] დარგში უკვე მოქმედ კომპანიებს – განსაკუთრებით წარმატებულებს – ყველა სტიმული აქვთ საიმისოდ, რომ ინკრემენტული ინოვაციებით დაიცვან და გააუმჯობესონ თავიანთი მომგებიანი ნიშები. მათი პერსონალი, კულტურა და აქტივებისა და კომპეტენციების ნაზავი, როგორც წესი, მხარს არ უჭერს ტრანსფორმაციულ ინოვაციებს. შედეგად, ტრანსფორმაციული ინოვაციის გამოჩენის შემთხვევაში, მათი პირველი რეაქცია ყველაფრის უარყოფა, შემდეგ კი, ინოვატორ კონკურენტთა შესაძლებლობების არასაკმარისად შეფასებაა ხოლმე. სწორედ ამგვარი სკეპტიციზმი იყო იმის მიზეზი, რომ ეტლების საამქროები ავტომწარმოებლებად არ გარდაქმნილან, სატელეგრაფო კომპანიებმა ხელიდან გაუშვეს სატელეფონო კომპანიებად გადაკეთების შესაძლებლობა, 3M-ი და სხვა კომპანიები კი მიიჩნევდნენ, რომ Xerox-ის ადრეული, პრიმიტიული ტექნოლოგია ვერასოდეს შეცვლიდა თერმომგრძნობიარე პირგადასაღებ ქაღალდს. მეცამეტე თავში განვიხილავთ, როგორ შეუძლია მნიშვნელოვან ტრანსფორმაციულ ინოვაციებს ახალი ქვეკატეგორიების შექმნა და გრძელვადიანი წარმატების მოტანა.

---

[1] Gerald J. Tellis, Unrelenting Innovation: How to Build a Culture for Market Dominance, San Francisco: Jossey-Bass, 2013.

სამუშაო ადგილი

საკომუნიკაციო ონლაინპლატფორმებმა მკვეთრად გაზარდა დისტანციურად მუშაობის შესაძლებლობა.[1] კომპანიებში მომუშავე ამერიკელთა 37% აცხადებს, რომ კომპიუტერის დახმარებით სახლიდან მუშაობს. დისტანციური მუშაობა, განსაკუთრებით, ოფისების თანამშრომლებს იზიდავს: როგორც გამოკითხვა გვიჩვენებს, „თეთრსაყელოიანთა" 44% ზოგჯერ მაინც მუშაობს სახლიდან. დისტანციურად მუშაობას შეიძლება ბევრი უპირატესობა ჰქონდეს, რადგან ეს უფრო მოქნილს ხდის სამუშაო პროცესს. თუმცა ამასთან ერთად, ეს იმასაც ნიშნავს, რომ თანამშრომლებისგან სულ უფრო ხშირად მოითხოვენ არასამუშაო დროსაც „ხაზზე ყოფნას".

შრომასა და დასვენებას შორის საზღვრების ამგვარი მოშლის ტენდენციას კიდევ უფრო აძლიერებს ზოგიერთი კომპანიის მიერ თანამშრომლებისთვის შექმნილი განსაკუთრებული პირობები. ეს შეღავათები მოიცავს ადგილზე სამედიცინო მომსახურებას (Facebook-ი), დასაძინებელ კაფსულებს და დავალებების შემსრულებელ სამსახურებს (Google-ი), სამჯერად კვებასა და მედიტაციის სეანსებს (Twitter-ი).[2] თანამშრომელთა განებივრების ამგვარი ექსტრემალური მაგალითები, ძირითადად, ტექნოლოგიურ ფირმებში გვხვდება, თუმცა კომპანიები სხვა დარგებშიც აწესებენ შეღავათებს იმ იმედით, რომ ეს თანამშრომელთა კმაყოფილებისა და მუშაობის პროდუქტიულობის გაზრდაში დაეხმარება.

დღეს კომპანიების თანამშრომლები ფართოდ იყენებენ ორგანიზაციის შიგნით მეყსეული შეტყობინებების ისეთ ახალ სისტემებს, როგორიც, ვთქვათ Slack-ია. Slack-ს, რომელიც 2013 წლის აგვისტოში ამუშავდა, 2016 წლის ოქტომბრისთვის უკვე 4 მილიონი ყოველდღიური მომხმარებელი ჰყავდა. როგორც ჩანს, ამჟამად Slack-ი ბიზნესიდან კერძო პირების მომსახურებაზეც გადადის და სოციალური ქსელების პლატფორმად ყალიბდება.[3]

---

[1] Jeffrey M. Jones, "In U.S., Telecommuting for Work Climbs to 37%," Gallup, August 19, 2015, http://www.gallup.com/poll/184649/telecommuting-work-climbs.aspx

[2] Laurene Bradford,"13 Tech Companies that Offer Cool Work Perks," Forbes, July 27, 2016, http://www. forbes.com/sites/laurencebradford/2016/07/27/13-tech-companies-that-offer-insanely-cool-perks/2/ №26b1bfbb63c8

[3] "Slack's Growth Could be Slowing Because of What Made it Attractive in the First Place," Business Insider, October 24, 2016, http://www.businessinsider.com/slack-growth-signs-of-slowing-2016-10

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ტენდენცია, რომლის წარმოქმნაც ტექნოლოგიების გაუმჯობესებამ განაპირობა, არის „საზიარო ეკონომიკის" ანუ თანამშრომლობის ეკონომიკის ზრდა. ეს ტერმინი მოიცავს ბიზნესმოდელს, რომლის ფარგლებშიც ონლაინტექნოლოგიები საშუალებას აძლევს ადამიანებს, ცენტრალიზებული დაწესებულებისგან კი არა, ერთმანეთისგან მიიღონ ის, რაც სჭირდებათ. „საზიარო ეკონომიკის" ისეთი კომპანიები, როგორებიც Uber-ი, Airbnb და TaskRabbit-ია, მომხმარებელს უზრუნველყოფენ პლატფორმით (მაგალითად, აპლიკაციით), რომელიც მსურველებს აკავშირებს მათთან, ვისაც საჭირო მომსახურების გაწევა შეუძლია. თავიდან ეს ბიზნესი მცირე სტარტაპების საქმიანობის სფეროს წარმოადგენდა, მაგრამ, დროთა განმავლობაში, ამ ეკონომიკური მოდელის პოტენციალი დიდმა კომპანიებმაც დაინახეს და თავიანთ ძირითად შეთავაზებებს „საზიარო ეკონომიკის" ყაიდის სერვისებიც მიუმატეს.[1]

ეკოლოგიური ბიზნესები

ჩვენ მიერ ზემოთ განხილული ეკოლოგიური მდგრადობის კონცეფცია ბიზნესზეც ვრცელდება. მასაჩუსეტსის ტექნოლოგიური ინსტიტუტისა და Boston Consulting Group-ის მიერ ჩატარებული კვლევის დროს გამოიკითხა სხვადასხვა კომპანიის თითქმის 3 000 ხელმძღვანელი მსოფლიოს 113 ქვეყნიდან. გამოკითხულთა ორმა მესამედმა განაცხადა, რომ ეკოლოგიაზე ზრუნვას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს კონკურენტუნარიანობის უზრუნველსაყოფად.[2] „მწვანე" მიდგომისკენ კომპანიებს რამდენიმე ძალა უბიძგებს ხოლმე. მათგან ერთ-ერთია გლობალური დათბობისა და რესურსების გამოფიტვის გამო შეშფოთება. მრავალი კომპანია მოვალეობად მიიჩნევს ამ პრობლემის გადაწყვეტაში მონაწილეობას. ამ კომპანიათა შორისაა Unilever-ი და Walmart-იც. Unilever-ის გენერალური დირექტორის პოლ პოლმანის თქმით, კლიმატის ცვლილების გამო მისმა ორგანიზაციამ მხოლოდ ერთ წელიწადში 200 მილიონი ევრო დაკარგა და, შესაბამისად, ეს საკმარისი მოტი-

---

[1] O H. Maycotte, "Millennials Are Driving the Sharing Economy—And so is Big Data," Forbes Magazine, May 5, 2015, http://www.forbes.com/sites/homaycotte/2015/05/05/millennials-are-driving-the-sharingeconomy-and-so-is-big-data/№6654e4f62991

[2] David Kiron, Nina Kruschwitz, Knut Haanaes, and Ingrid Von Streng Velken, "Sustainability Nears a Tipping Point," MIT Sloan Management Review, Winter 2012, pp. 69–74.

ვაციაა იმისათვის რომ კომპანიამ რამე იღონოს ამ საკითხის მოსაგვარებლად.[1] გამოწვევის პასუხად, Unilever-მა მიზნად დაისახა 2030 წლისთვის ორჯერ შეამციროს გარემოზე ზემოქმედება.[2]

ეკოლოგიაზე ზრუნვის მეორე მამოძრავებელი ძალა ისაა, რომ „მწვანე" პროგრამები, ენერგომოხმარების შემცირების შედეგად ხარჯების დაზოგვის წყალობით, კომპანიებს მნიშვნელოვან ფუნქციურ უპირატესობებს აძლევს. ბევრი ორგანიზაცია გაკვირვებულიც კი რჩება „მწვანე" პროგრამებიდან მიღებული შეღავათის გამო. კომპანია Walmart-მა, რომლის „მწვანე" ისტორიაც ქვემოთ მოყვანილ ჩანართშია მოთხრობილი, აღმოაჩინა, რომ მისმა ამბიციურმა ეკოლოგიურმა პროგრამამ მნიშვნელოვნად შეამცირა ხარჯები და საგრძნობლად გაზარდა „მწვანე" პროდუქტების გაყიდვები. მესამე მამოძრავებელი ძალაა მომხმარებლებისა და პერსონალის პატივისცემის მოპოვების სურვილი, რადგან მყიდველებიც და თანამშრომლებიც ძალიან აფასებენ იმ ორგანიზაციასთან ურთიერთობას, რომელიც მათ აღფრთოვანებას იმსახურებს.

WALMART-Ი „მწვანდება"

2005 წელს Walmart-მა „მწვანე პროგრამების" გაშვება დაიწყო, რაც საკმაოდ უცნაური ფერისცვალება იყო კომპანიისთვის, რომელიც, უპირველეს ყოვლისა, დაბალი ხარჯებითა და ფასებით ამაყობდა.[3] გარემოს დაცვის ფონდთან თანამშრომლობისა და საკუთარი ინიციატივების წყალობით, Walmart-მა ბოლო ათი წლის განმავლობაში, მრავალი ეკოლოგიური ამოცანა დაისახა და შეასრულა.[4] მაგალითად, კომპანიამ მიზნად დაისახა, მთელ მსოფლიოში უნარჩენო წარმოება დაენერგა. ამ მიზნის მიღწევაზე ის მუშაობს ისეთი პროექტების დახმარებით, როგორიცაა, მაგალითად, მაღაზიებში პლასტიკური პაკეტების გამოყენების შემცირების პროგრამა – 2016 წლის მდგომარეობით, Walmart-ის საქმიანობის შედეგად შეერთებულ შტატებში წარმოქმნილი ნარჩენების 81% ნაგავსაყრელზე არ მოხვედრილა. თუმცა Walmart-ის გარემოზე ზემოქმედების ყველაზე მძლავრი საშუალებაა მისი ზეგავლენა საკუთარ მიმწოდებლებზე, რომლებიც აწარმოებენ და დაატარებენ მის პროდუქციას. კომპანია „ეკოლიდერის" ნიშნით ასაჩუქრებს და გარემოზე ზემო-

[1] Captain Planet, Harvard Business Review, June 2012, pp. 112–118. Op cit. p. 114.

[2] "The Unilever Sustainable Living Plan" 2016, https://www.unilever.com/sustainable-living/the-sustainable-living-plan/reducing-environmental-impact/

[3] Mac Gunther, "The Green Machine," Fortune, August 7, 2006, pp. 42–57.

[4] Fred Krupp, "Walmart: The Awakening of an Environmental Giant," The Huffington Post, February 17, 2016, http://www.huffingtonpost.com/fred-krupp/walmart-the-awakening-of-b-9253920.html

ქმედების შემცირებაში ეხმარება იმ მიმწოდებლებს, რომლებიც ეკოლოგიურად სუფთა ტექნოლოგიებით აწარმოებენ პროდუქციას. დახმარების ეს ინიციატივები ღონისძიებათა საკმაოდ ფართო სპექტრს მოიცავს: კომპანია აქტიურად თანამშრომლობს სიმინდის მწარმოებელ ფერმერებთან სასუქის გამოყენების ოპტიმიზების მიზნით; მოუწოდებს მიმწოდებლებს, ტყეების გაჩეხვის შესამცირებლად, გამოიყენონ ეკომეგობრული წესით მოპოვებული პალმის ზეთი; ახალისებს ჩინური საწარმოების ენერგოეფექტურობის გაზრდას და ა.შ. ეს პროგრამები, სავარაუდოდ, მნიშვნელოვან შედეგს იქონიებს იმის გათვალისწინებით, რომ Walmart-ი უდიდესი გავლენით სარგებლობს მთელ მსოფლიოში.[1]

გარდა ამისა 2005 წელს გაჩნდა Walmart-ის რეპოზიციონირების ინიციატივა, რომელიც 2008 წელს, ბრენდის ახლებური პოზიციონირებით დასრულდა. კვლევებმა აჩვენა, რომ მყიდველებს დაბალი ფასების გარდა, სჭირდებათ სხვა ისეთი ფასეულობები, როგორებიცაა მაღაზიების სისუფთავე, მომხმარებელთა უკეთესი მომსახურება, უფრო ხარისხიანი საქონელი და ფულის დაზოგვიდან გამომდინარე ყველა დამატებითი უპირატესობა. შედეგად, გაჩნდა ახალი სლოგანი „დაზოგე ფული, იცხოვრე უკეთ". ამან შესაძლებელი გახადა შექმნილიყო საერთო პლატფორმა, როგორც თავად Walmart-ისა და მისი ეკოლოგიური პროგრამისათვის, ასევე ორგანული პროდუქტებისთვის, უფრო ხარისხიანი საქონლისთვის და მაღაზიების გაუმჯობესებული გარეგნული იერისა და ინტერიერისთვის.

Walmart-ის თავგამოდებული კრიტიკოსები კვლავაც არსებობენ, მაგრამ მათი რაოდენობა და გაქანება საგრძნობლად შემცირებულია. ამ ცვლილებებზე მეტყველებს სტატიები *"Green Project Making It Harder to Hate Walmart"* და *"Walmart's Environmental Game Changer"*. Y&R's Brand Asset Valuator-ის 2016 წლის რეიტინგში Walmart-ი მსოფლიო ბრენდების საუკეთესო 7%-ში მოხვდა.[2] რატომ გადაერთო Walmart-ი ასე მკვეთრად გარემოს დაცვაზე? ამას სამი მიზეზი აქვს. ჯერ ერთი, კომპანიის გენერალურმა დირექტორმა გადაწყვიტა,

---

[1] "Sustainability." Walmart, 2016, http://corporate.walmart.com/global-responsibility/sustainability/

[2] პირადი ურთიერთობა, ჯონ გერზემა, Y&R's BAV, 2016. ამ პარამეტრებში Walmart-ის მაჩვენებლები იმითაც აიხსნება, რომ კომპანია ჯერ კიდევ ქარიშხალ „კატრინადან" დაწყებული რეაგირებს საერთო ეროვნული მასშტაბის კატასტროფებზე. თუმცა, ამასთან ერთად, სხვა კვლევები კომპანიის მაღალეკოლოგიურ მაჩვენებლებსაც ადასტურებენ. CSRHub-ის მონაცემების მიხედვით, Walmart USA იმყოფება გარემოზე მზრუნველი კომპანიების 78-ე პროცენტილში (სადაც 100% უმაღლესი მაჩვენებელია) და ენერგოეფექტურობისა და კლიმატის ცვლის შეჩერებისთვის მებრძოლი კომპანიების საუკეთესო 15%-ში. "Walmart Stores, INC. CSR Ratings." CSRHUB, 2016, https://www.csrhub.com/subscription-sample/

რომ ეს სწორი ნაბიჯი იქნებოდა – ეს გადაწყვეტილება მან მიიღო, ნაწილობრივ, ერთი გარემოსდამცველი აქტივისტის გავლენით, რომელიც აქტიური დასვენების მოყვარულ უოლტონებთან ერთად ისვენებდა; მეორე – ხარჯების შემცირების აკვიატებამ და აქედან გამომდინარე პოლიტიკამ თანამშრომლებთან, საზოგადოებასა და მიმწოდებლებთან მიმართებაში, მედიის უკიდურესად ნეგატიური რეაქცია გამოიწვია, რამაც, თავის მხრივ, მკვეთრად შეაფერხა კომპანიის ზრდა და წარმატებები. სულ უფრო მეტი დასახლებული პუნქტი თუ რაიონი ამბობდა უარს Walmart-ის მაღაზიებზე, ამერიკელთა 8% კი აცხადებდა რომ საყიდლებზე სხვა მაღაზიებში აპირებდნენ სიარულს. ამიტომაც კომპანიის ხელმძღვანელობა მივიდა დასკვნამდე, რომ საჭირო იყო სასწრაფო ზომების მიღება ორგანიზაციის იმიჯის გამოსასწორებლად. და მესამე – Walmart-ის ხელმძღვანელთა გასაკვირად, „მწვანე" პროგრამების უმეტესობამ ხელი შეუწყო კომპანიას მოგების მაჩვენებლების გაუმჯობესებაში.

ხელისუფლების/პოლიტიკის ტენდენციები

დამატებითი საკანონმდებლო თუ ნორმატიული შეზღუდვების შემოღებამ შეიძლება კომპანიისთვის შექმნას როგორც სერიოზული სტრატეგიული საფრთხეები, ასევე შესაძლებლობებიც. მაგალითად, საკვებ პროდუქტებში, ან კოსმეტიკაში ზოგიერთი ინგრედიენტის გამოყენების აკრძალვამ კარდინალურად იმოქმედა მრავალი კომპანიის სტრატეგიაზე. მეკობრეობის შეზღუდვის მიზნით ხელისუფლების ძალისხმევის ზემოქმედებას ისეთ დარგებზე, როგორებიცაა პროგრამული უზრუნველყოფა (ამჟამად მოხმარებული პროგრამული უზრუნველყოფის მეოთხედზე მეტი კოპირებულია), CD, DVD და ვიდეოფილმები, გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს მათთვის, ვისაც ეს ეხება. საბანკო, ენერგეტიკულ და სხვა სფეროებში დერეგულირებამ შეიძლება მკვეთრად შეცვალოს კონკურენციის ხასიათი და ინტენსიურობა, რადგან კომპანიები სწორედ იმიტომ მიდიან და მოდიან, რომ ცვლილებებით იხეირონ. საავტომობილო მრეწველობაზე მოქმედებს საწვავის ეკონომიის სტანდარტები, პრემიული მარკის ავტომობილების დაბეგვრა („ფუფუნების გადასახადი") და ელექტრომობილების ყიდვის სტიმულები. ისეთ კომპანიებზე, როგორიც Amazon-ია რადიკალურად მოქმედებს ნორმატიული აქტები, რომლებიც საქონლის გაგზავნისას გაყიდვის გადასახადის გადახდას მოითხოვს.

კომპანიებმა თვალყური უნდა ადევნონ ადგილობრივ, სახელმწიფო, ნაციონალურ, ან საერთაშორისო დონეზე მიმდინარე ყველა იმ საკანონმდებლო თუ ნორმატიულ ცვლილებებს, რომლებ-

საც დადებითი ან უარყოფითი შედეგები მოაქვს ბიზნესისთვის. მაგალითად, Brexit-ს მნიშვნელოვანი შედეგები ექნება, როგორც გაერთიანებულ სამეფოსა და ევროკავშირში მოქმედი კომპანიებისთვის, ასევე სხვა კომპანიებისთვისაც. მახლობელი აღმოსავლეთიდან და ჩრდილოეთი აფრიკიდან ევროპაში დევნილთა ნაკადის ზრდამ, 2016 წლის თურქეთის გადატრიალებამ, რუსეთის მიერ ყირიმის ანექსიამ და უკრაინასთან ურთიერთობის დაძაბვამ ამ რეგიონებში მომუშავე ფირმებს შეიძლება შეუქმნას როგორც შესაძლებლობები, ასევე შეზღუდვები. ცვლილებებისთვის თვალყურის დევნება კომპანიებს, პოლიტიკურ გადაწყვეტილებებზე ზემოქმედების მიზნით, უფლებადაცვით საქმიანობაში ჩაბმის საშუალებას აძლევს. როგორც ქვემოთ (ქვეთავი „სცენარის ანალიზის") განვიხილავთ, ნებისმიერი ტენდენციის მსგავსად, ხელისუფლების ქმედებები ყოველთვის ცუდი როდია ბიზნესისთვის. მათ შეიძლება ზოგ ფირმას დიდი კონკურენტული უპირატესობა მისცენ.

ეკონომიკური ტენდენციები

ეკონომიკური ფაქტორები გადამწყვეტ როლს თამაშობს კომპანიის სტრატეგიის ეფექტიანობაში. ჯანსაღ ეკონომიკურ კლიმატს სულ სხვა სტრატეგია ესაჭიროება, სტრესის მდგომარეობაში მყოფს კი – სულ სხვა. გარდა ამისა, ბევრად უკეთესია (ზოგ შემთხვევაში კი, სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი) სტრატეგია მანამ დაინერგოს, სანამ ეკონომიკა გაძლიერდებოდეს, ან დასუსტდებოდეს. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია რეცესიების პროგნოზირება და წინასწარ ადაპტირება – მით უფრო, როცა საქმე მძიმე რეცესიებს ეხება, რადგან მათ შეიძლება კომპანიის არსებობასაც კი შეუქმნან საფრთხე. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ უნდა დაბალანსდეს ფინანსური ანგარიშები და ლიკვიდური აქტივები, რაც თავის მხრივ გულისხმობს, რომ კომპანიამ უნდა შეკვეცოს (ზოგჯერ რადიკალურადაც) ბიუჯეტები და პროგრამები. ასეთ დროს ყველაზე მოწყვლადი მარკეტინგია, რადგან მისი ბიუჯეტი ყველას ხარჯიანად ეჩვენება. მაგრამ ვინაიდან მარკეტინგი უშუალო კავშირია მომხმარებელთან, კვლევებმა უჩვენა, რომ მართალია, ამგვარმა შეკვეცებმა შეიძლება მოკლე დროით გაზარდოს მოგება, მაგრამ გრძელვადიან პერსპექტივაში ის მხოლოდ ზარალის მომტანი იქნება.[1] ამიტომაც მარკეტინგის ბიუჯეტისა თუ პროგრამების ყოველმხრივ შეკვეცის

[1] Natalie Mizik and Robert Jacobson, "Myopic Marketing Management: Evidence of the Phenomenon and its Long-Term Performance Consequences in the SEO Context," Marketing Science, May 2007, pp. 361–379.

ნაცვლად, შეხედეთ ბიუჯეტის შემცირებას, როგორც ეფექტიანი პროგრამების განვითარება-ხელშეწყობის და არაეფექტიანების გამოვლენისა და გაუქმების შესაძლებლობას. ბიუჯეტის შეკვეცაზე ბაზრის ფაქტობრივი გავლენა შეიძლება შემცირდეს ბიუჯეტის იმ სფეროების გამოვლენითა და შემცირებით, რომლებშიც მარკეტინგის მაჩვენებლები საშუალო ან დაბალია.

რეცესიამ შეიძლება სერიოზული ცვლილებები მოახდინოს კომპანიის კონკურენტულ უპირატესობებში. დავიწყოთ იმით, რომ ზოგიერთი დარგი ისედაც ყვავის ეკონომიკური დაღმასვლის პერიოდში. რეცესიის პერიოდში საგრძნობლად ეზრდებათ გაყიდვები იმ კომპანიებს, რომლებიც მომხმარებელს სასურველი პროდუქტების უფრო იაფ ალტერნატივებს სთავაზობენ. ეს შეიძლება იყოს, როგორც ძვირადღირებული საქონლის უფრო იაფი პირდაპირი შემცვლელი (მაგალითად, საკუთარი სავაჭრო მარკის საქონელი, ცნობილი ბრენდების სანაცვლოდ), ან პროდუქცია, რომელიც ანალოგიურად აკმაყოფილებს მომხმარებლის საჭიროებას (მაგალითად, Keurig-ის ყავის კაფსულები Starbucks-ის ყავის, ან Coleman-ის სალაშქრო აღჭურვილობა სასტუმროს ნომრის ნაცვლად). რეცესიის პერიოდში ასევე კარგად იყიდება ის პროდუქტები, რომელიც საშუალებას აძლევს მომხმარებელს, შედარებით იაფად გაინებივროს თავი. მაგალითად, 2001 წლის რეცესიის დროს, კომპანია Estee Lauder-ის დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარემ, ლეონარდ ლაუდერმა შენიშნა, რომ განსაკუთრებით კარგად ტუჩის საცხი იყიდებოდა. შედეგად, მან გამოთქვა ჰიპოთეზა, რომ ფულის უკმარისობის პირობებში მყიდველები დიდ საყიდლებს (ვთქვათ, ტანსაცმელს ან ფეხსაცმელს), ნაკლებად ძვირი, მაგრამ ხარისხიანი საქონლით (მაგალითად, ტუჩის საცხით) ანაცვლებენ. მოგვიანებით, ამ მოვლენას „ტუჩსაცხის ეფექტი" დაარქვეს.[1] მომსახურების სფეროში იზრდება მოთხოვნა იმ კომპანიებზე, რომლებიც აუმჯობესებენ, ემსახურებიან ან არემონტებენ ძველ მოწყობილობებს, რადგან მძიმე ეკონომიკურ პერიოდში მომხმარებლებს აპარატურის შეცვლას, შეკეთება ურჩევნია. მაგალითად, ეკონომიკური დაღმასვლის დროს, შეიძლება ძალიან მომგებიანი იყოს ავტოსახელოსნოები, რადგან ხალხს ახალი ავტომობილის ყიდვას, ძველის გარემონტება ურჩევნია.[2] შეზღუდული ბიუჯეტის

[1] Kayleen Schaefer, "Hard Times, but Your Lips Look Great," The New York Times, May 1, 2008, http://www.nytimes.com/2008/05/01/fashion/01SKIN.html

[2] Andrew Beattie "Industries that Thrive on Recession," Investopedia, September 14, 2014, http://www. investopedia.com/articles/stocks/08/industries-thrive-on-recession.asp

პირობებში კარგად იყიდება, აგრეთვე, მომჭირნეობისას გამოსადეგი პროდუქცია, როგორიცაა, ვთქვათ, Tupperware-ის ჭურჭელი, რომელიც დარჩენილი საჭმლის შენახვისა თუ საყიდლის ზუსტად დოზირების საშუალებას იძლევა.

მეორე – რეცესია შეიძლება იქცეს შესანიშნავ პლატფორმად პროდუქტის ან მარკეტინგული პროგრამების წარმოდგენისთვის, რადგან კრიზისის პრიოდში მედიაგარემო ნაკლებად გადატვირთულია, კონკურენტები კი ნაკლებად მოტივირებულები არიან და სუსტად რეაგირებენ. მესამე – ბრენდისთვის ზიანის მიყენების გარეშე უნდა მივიტანოთ მომხმარებლამდე ინფორმაცია პროდუქტის ღირებულების შესახებ, რაც მძიმე ეკონომიკურ პერიოდში, ხშირად, აუცილებელია. ეკონომიკური დაღმასვლისას, მომხმარებლები მართლაც ძალიან მგრძნობიარეები არიან ფასების მიმართ, მაგრამ ფასისა და შეთავაზების შესახებ ხმამაღლა ყვირილი სწორი გზა არაა, რადგან ეს ქმნის შთაბეჭდილებას, თითქოს ბრენდი იმდენი არ ღირს, რამდენსაც აფასებენ. ამისათვის რამდენიმე სხვა საშუალება არსებობს. ერთია – ყურადღების გადატანა ფასეულ ქვებრენდებზე, ანუ ძვირიანი ბრენდის უფრო იაფი ვარიანტების შეთავაზება (მაგალითად, BMW-ს „სერია 1", ან Marriott-ის Fairfield Inn-ი). მეორე საშუალებაა მომსახურებათა პაკეტის შეთავაზება იმავე ფასად დამატებითი ღირებულების შექმნის მიზნით (Amazon-ის უფასო მიტანა, ან McDonald's-ის McPick 2). კიდევ ერთი საშუალება საქონლის განსაკუთრებულობისა და უპირატესობის ხაზგასმაა (მაგალითად, Bounty-ის ქაღალდის ხელსახოცები, რომლებიც ანალოგებზე უფრო მეტ სითხეს შეიწოვს). დაბოლოს, შეიძლება შეიცვალოს ათვლის წერტილი – ანუ შეადარეთ პროდუქტი სხვა, უფრო ძვირფას პროდუქტს (მაგალითად, KFC-ს შედარება ოჯახურ სამზარეულოსთან, ან Crayola-ს ფანქრების შედარება ძვირფას სათამაშოებთან).

და მეოთხე, კომპანიებმა შეიძლება მნიშვნელოვანი მოგება ნახონ რეცესიის პერიოდში მარკეტინგზე გაწეული ხარჯებიდან. ხარჯების გაწევა მაშინ, როცა სხვა ფირმები მსგავს დანახარჯებს კეცენ, შეიძლება დაეხმაროს კომპანიას წარმატების განმტკიცებაში – ახალ კომპანიას კი ბაზარზე გასვლის საშუალება მისცეს. კომპანიები, რომლებმაც რეცესიამდე მარკეტინგის მტკიცე საძირკვლის ჩაყრა მოასწრეს, ისეთ კულტურას, კომპეტენციებსა და აქტივებს ფლობენ, რომ რეცესიაში შესაძლებლობას უფრო ხადავენ, ვიდრე პრობლემას. კერძოდ, რეცესიის დროს ახალი პროდუქტის შესაქმნელად ხარჯების გაწევა კომპანიისთვის სასარგე-

ბლოა, რადგან ეს გრძელვადიანი ტექნოლოგიური უპირატესობის შენარჩუნების საშუალებას იძლევა.[1]

სიფხიზლის კულტივირება

მთელ მსოფლიოში ტენდენციების ვერშემჩნევისა და ზუსტი პროგნოზების უგულებელყოფის ძლიერი ტენდენცია არსებობს.[2] გავიხსენოთ, როგორ დატოვა Kodak-მა უყურადღებოდ ციფრული ფოტოგრაფიისგან მომდინარე საფრთხეები. ციფრული კამერა 1975 წელს სწორედაც რომ Kodak-ის ინჟინერმა გამოიგონა, და 1979 წლისთვის კომპანიას ჰქონდა იმის მკაფიო ინდიკატორები, რომ მომდევნო ოცდაათი წლის განმავლობაში ბაზარი ფირიანი ფოტოკამერებიდან ციფრულებზე გადავიდოდა, მაგრამ ეს გაფრთხილებები არავინ გაითვალისწინა.[3] ამის ერთ-ერთი მიზეზი ისაა, რომ კომპანიის ხელმძღვანელებს მთელი ყურადღება დასახული ამოცანების შესრულებაზე ჰქონდათ გადატანილი და „შესაძლო" რამეებზე ფიქრის დრო აღარ რჩებოდათ. მართალია, კომპანია ყველანაირად უწყობდა ხელს ინოვაციებს, მაგრამ მისი კვლევები მხოლოდ ფირის გამუღავნების ქიმიურ ნიუანსებს მოიცავდა და არა ციფრულ ფოტოგრაფიას.[4] მეორე მიზეზია ადამიანური აღქმის ბუნებრივი მიდრეკილება, დაამახინჯოს ან უგულებელყოს ნებისმიერი ინფორმაცია, რომელიც კომპანიის მიმდინარე სტრატეგიებს ეწინააღმდეგება. ამგვარი „წინასწარაკვიატებული დასტური" გულისხმობს, რომ ნებისმიერი კრიტიკული ინფორმაცია უყურადღებოდ რჩება. ვინაიდან Kodak-ის მთელი ბიზნესი იაფფასიანი ფოტოაპარატებისა და ძვირიანი ფირების გაყიდვას ეფუძნებოდა, უფირო ციფრული კამერები ორგანიზაციამ თავიდანვე „მტრად" აღიქვა და არა – სამომავლო პერსპექტივად.[5] კიდევ ერთი მიზეზი იყო კომპანიაში დამკვიდრებული „ჯგუფური

---

[1] Raji Srinivasan, Gary L. Lilien, and Shrihari Sridhar, "Should Firms Spend More on Research and Development and Advertising During Recessions?" Journal of Marketing, May 2011, pp. 49–65.

[2] George Day and Paul Schoemaker, "Are You a 'Vigilant Leader'?" MIT Sloan Management Review, Spring 2008, pp. 43–51.

[3] "The Last Kodak Moment?" The Economist, January 14, 2012, http://www.economist.com/node/ 21542796

[4] Chunka Mui, "How Kodak Failed," Forbes, January 18, 2012, http://www.forbes.com/sites/chunkamui/ 2012/01/18/how-kodak-failed/2/№4e430b3d1a42

[5] Claudia H. Deutsch, "Chief Says Kodak is Pointed in the Right Direction," The New York Times, December 25, 1999, http://www.nytimes.com/1999/12/25/business/chief-says-kodak-is-pointed-in-theright-direction.html

აზროვნების“ კულტურა – ანუ მოსაზრება, რომ ორგანიზაციაში არსებული ძირითადი ვარაუდების ეჭვქვეშ დაყენება უხერხულია. Kodak-ის კრიტიკას კიდევ უფრო ზღუდავდა ის გარემოება, რომ კომპანია ნიუ-იორკის შტატის ქალაქ როჩესტერის უმსხვილესი დამსაქმებელი და ადგილობრივი ეკონომიკის ცენტრალური ნაწილი იყო.

ორგანიზაციული სიფხიზლე გულისხმობს რამდენიმე მიმართულებას, რომლებიც კომპანიის ხელმძღვანელებმა უნდა დახვეწონ. ჯერ ერთი, იყავით ცნობისმოყვარეები, გარე სამყაროზე ფოკუსირებულები და გამუდმებით იქონიეთ მასთან კავშირი. რა ხდება იმ სფეროებში, რომლებსაც თქვენს ბიზნესზე შეუძლია ზემოქმედება? იმოგზაურეთ, დააკვირდით და იურთიერთეთ ყველა ტიპის ადამიანთან. მეორე – აქციეთ ყველა თანამშრომელი „დამკვირვებლად“ და შექმენით პროცესები, რომლებიც დიდი დანახარჯების გარეშე შეგაძლებინებთ ნებისმიერი სექტორიდან მომავალი თუნდაც უმცირესი სიგნალებისთვის თვალის მიდევნებას და ყოველწლიურ მიმოხილვებში გაანალიზებას. მესამე – შექმენით პროცესების სისტემური ნაკრები კომპანიის ყველა დაინტერესებული მხარის მხრიდან მომავალი ინფორმაციის შეკრების, გავრცელებისა და მასზე რეაგირების მიზნით. კომპანია Johnson & Johnson-ს აქვს სტრატეგიული პროცესი, რომელსაც Frameworks-ი ჰქვია და რომელიც შეისწავლის ნორმატიულ აქტებს, დაზღვევის დაფარვასა თუ კონკურენტთა ქმედებებს და განიხილავს მათ შედეგებს. გარდა ამისა, დარწმუნდით, რომ კომპანიის ქვედანაყოფები და გარე პარტნიორები ერთმანეთთან კავშირს ინარჩუნებენ, რომ შესაძლებელი იყოს ტენდენციის ყველა ცალკეული ნიუანსის კომპანიის ფარგლებში თავმოყრა. მეოთხე – შექმენით გამოვლენის მექანიზმები. Texas Instruments-ი თავისი ბიზნესის პერიფერიებზე წარმოქმნილი ახალი საჭიროებებისა და ინოვაციების გამოსავლენად კვირაში ერთხელ ატარებს თათბირს, რომელსაც „იდეების ზღვას“ უწოდებენ.[1] სწორედ ერთ-ერთი ასეთი თათბირის წყალობით შეიქმნა მცირე ენერგომოხმარების მქონე მიკროსქემა, რომელიც დღეს მობილურ ტელეფონებში გამოიყენება. დაბოლოს, წამით მოწყდით ყოველდღიურ რუტინულ საკითხებს და პროგრამებს და გრძელვადიან პერსპექტივაზე გააკეთეთ ფოკუსირება. ზოგიერთი კომპანია ქმნის ქვედანაყოფებს,

[1] Peter Lewis, "Texas Instruments' Lunatic Fringe," Fortune, November 14, 2006, http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune-archive/2006/09/04/8384732/index.htm

რომლებიც გათავისუფლებულნი არიან ორგანიზაციისთვის ამწამიერი ფასეულობის შექმნის ვალდებულებისგან. მათ ჭეშმარიტად ინოვაციური იდეების გენერირება და გრძელვადიანი შესაძლებლობების პოვნა ევალებათ. მაგალითად, Google-ს აქვს კვლევითი დანაყოფი X-ი, რომელიც Google Research-ს არ ექვემდებარება და მუშაობს ისეთ ინოვაციებზე, როგორებიცაა მძღოლის გარეშე მოძრავი ავტომობილები, მაღალი ალტიტუდის საჰაერო ბურთები Wi-Fi-სთვის და კონტაქტური ლინზები სისხლში გლუკოზის დონის მონიტორინგისთვის.[1]

სტრატეგიული ანალიზი

გარემოს ანალიზის პროცესში ხშირად იჩენს თავს სხვადასხვა სახის განუსაზღვრელობა. ამიტომაც, სტრატეგიის შემუშავებისას, აუცილებლად უნდა გადაიდგას სტრატეგიული ანალიზის, ქვემოთ აღწერილი, ორი დამატებითი ნაბიჯი. იმისათვის, რომ სტრატეგიული განუსაზღვრელობები მართვას დაექვემდებაროს, უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა მათი ლოგიკურ კლასტერებად ან თემებად დახარისხება. მერე უნდა შეფასდეს თითოეული კლასტერის მნიშვნელობა და განისაზღვროს ინფორმაციის შეკრებისა და ანალიზის პრიორიტეტები. ასეთი შეფასებისთვის არსებობს ზემოქმედების ანალიზი. მეორე – ზოგჯერ სტრატეგიული განუსაზღვრელობა წარმოადგენს მომავალ ტენდენციას ან მოვლენას, რომლის განვითარების მიმართულების წინასწარმეტყველებაც შეუძლებელია. ამ შემთხვევაში ინფორმაციის შეგროვება და დამატებითი ანალიზი განუსაზღვრელობას ვერ შეამცირებს. ამიტომაც ასეთ დროს შეიძლება გამოვიყენოთ სცენარის ანალიზი. სცენარის ანალიზი განუსაზღვრელობას იღებს როგორც მოცემულობას და მას მომავლის ორი ან მეტი სცენარის შესაქმნელად იყენებს. შემდეგ თითოეული სცენარისთვის ცალკე სტრატეგია მუშავდება.

ზემოქმედების ანალიზი

გარემოს ანალიზის მნიშვნელოვანი ნაწილია სტრატეგიული განუსაზღვრელობების დახარისხება და გადაწყვეტა, როგორ ვმართოთ ისინი მთელი დროის მანძილზე. რომელი განუსაზღვრელობები იმსახურებს ინფორმაციის ინტენსიურ შეგროვებასა და ღრმა ანალიზს და რომელს ეყოფა უბრალო მონიტორინგი?

---

[1] Jon Gertner, "The Truth about Google X: An Exclusive Look Behind the Secretive Lab's Closed Doors," Fast Company, April 15, 2014, https://www.fastcompany.com/3028156/united-states-of-innovation/ the-google-x-factor

პრობლემა ისაა, რომ გარემოს ანალიზისას ხშირად ჩნდება ათობით სტრატეგიული განუსაზღვრელობა და უამრავი მეორე დონის სტრატეგიული განუსაზღვრელობა. ამ განუსაზღვრელობებმა შეიძლება ინფორმაციის შეგროვებისა და ანალიზის უსასრულო პროცესამდე მიგვიყვანოს და განუსაზღვრელი დროის განმავლობაში შთანთქოს ჩვენი რესურსები. მაგალითად წიგნების გამომცემლობას შეიძლება აშფოთებდეს საკაბელო ტელევიზია, ადამიანთა ცხოვრების სტილის ცვლა, განათლების სფეროს ტენდენციები, მიგრაციის პრობლემები და ბეჭდვითი ტექნოლოგიები. ამ საკითხთაგან ნებისმიერი უამრავ სფეროს ეხება და ადვილად მიგიყვანთ დაუსრულებელ კვლევებამდე. ამგვარად, მკაფიო პრიორიტეტების დაუდგენლად, საგარეო ანალიზი შეიძლება ზედაპირული, არამიზანმიმართული და არაეფექტიანი აღმოჩნდეს.

როგორი ინტენსიურობით უნდა ვადევნებდეთ თვალს და ვსწავლობდეთ სტრატეგიულ განუსაზღვრელობას დამოკიდებულია მის ზემოქმედების უნარსა და სასწრაფოობაზე. სტრატეგიული განუსაზღვრელობის ზემოქმედება პირდაპირ კავშირშია იმასთან, (ა) რა ხარისით ეხება ის იმ ტენდენციებსა თუ მოვლენებს, რომლებიც იმოქმედებს უკვე არსებულ ან პოტენციურ ბიზნესებზე; (ბ) რამდენად მნიშვნელოვანია ეს ბიზნესები კომპანიისთვის; (გ) რამდენია ეს ბიზნესი; და (დ) რამდენად დიდია კომპანიაზე ზემოქმედების ალბათობა. სტრატეგიული განუსაზღვრელობის სასწრაფოობა პირდაპირ კავშირშია იმასთან, (ა) რამდენად დიდია იმის ალბათობა, რომ შესაბამისი ტენდენციები ან მოვლენები მოხდება; (ბ) როგორია ამ ტენდენციებისა და მოვლენების დროითი ჩარჩოები; და (გ) რამხელაა რეაგირების დრო, რომელიც ხელმისაწვდომი იქნება საპასუხო ზომების მისაღებად, იმ დროსთან შედარებით, რომელიც საჭიროა შესაბამისი სტრატეგიის შესამუშავებლად და რეალიზებისთვის. ქვემოთ დაწვრილებით განვიხილავთ თითოეულ ამ ფაქტორს.

კომპანია და წყალი: რისკიდან შესაძლებლობამდე[1]

კომპანია Coca-Cola-მ თავისი „წყლის გლობალური ინიციატივის" პროგრამა 2002 წელს დაიწყო. ინიციატივა წარმოიშვა ათი კაცისგან შემდგარ სტრატეგიულ ანალიტიკურ ცენტრში, რომელიც კომპანიამ გრძელვადიანი პრობლე-

[1] ეფუძნება ინტერვიუს დიუკის უნივერსიტეტთან არსებული ფუკუას ბიზნესსკოლის პროფესორსა და კომპანია Coca-Cola-ს „წყლის გლობალური ინიციატივის" ყოფილ ხელმძღვანელთან, დენ ვერმეერთან.

მების შესწავლის მიზნით შექმნა. მისი მიზანი იყო Coca-Cola-ს ყველა პროდუქტის ძირითად ინგრედიენტთან, წყალთან დაკავშირებული ბიზნესრისკების ბუნებისა და ზეგავლენის შესწავლა. დაახლოებით ამ პერიოდში, წყალთან დაკავშირებული საკითხების გამო, მკვეთრად გაძლიერდა კრიტიკა Coca-Cola-ს მისამართით. მაგალითად, აქტივისტები ირწმუნებოდნენ, რომ კომპანია ძალიან ბევრ სასმელ წყალს მოიხმარს და უპირისპირდება ადგილობრივ მუნიციპალიტეტებს მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხეში. ინდოეთში Coca-Cola-ს ბოთლები პარლამენტის საფეხურებთან დაამსხვრიეს და კომპანიას ფერმების ნარჩენებით დაბინძურებაში დასდეს ბრალი. 2001 წელს Coca-Cola-მ წყლის ხარისხისა და რაოდენობის პრობლემა ერთ-ერთ უმთავრეს რისკ-ფაქტორად აღიარა და ამის შესახებ მიუთითა *ფასიანი ქაღალდებისა და ბირჟის კომისიისათვის* განკუთვნილ ანგარიშში.

ანალიტიკური ცენტრი საქმეს წყლის მოხმარებისა და ამასთან დაკავშირებული რისკების შეფასებით შეუდგა, შემდეგ კი, მთელი ქსელის მაშტაბით იმუშავა ქარხნების ხელმძღვანელებთან ამ შეფასების სისწორის დასადგენად. მართალია, Coca-Cola ყოველთვის დიდ ყურადღებას აქცევდა ისეთ ოპერაციულ საკითხებს, როგორებიცაა წყლის მოხმარება და ჩამდინარე წყლების კონტროლი, მაგრამ ახლა ცხადი გახდა, რომ უამრავი სისტემური პრობლემა არსებობდა კომპანიის სამუშაო რეგიონების წყალსაკრებ აუზებსა და ადგილობრივ სოციუმებშიც. კომპანიამ ორი თამამი ნაბიჯი გადადგა იმაში დასარწმუნებლად, რომ ყურადღება სწორ რისკ-ფაქტორებზეა ფოკუსირებული. პირველი – წარმოქმნილი პრობლემების გასაანალიზებლად, მსოფლიოს მასშტაბით გამოკითხა 200-ზე მეტი წყლის რესურსების ექსპერტი, ადგილობრივი სახელმწიფო მოხელე და კომპანიის თანამშრომელი. ვინაიდან წყალთან დაკავშირებული სიძნელეები ძალიან მრავალფეროვანია, აუცილებელი იყო შესწავლილიყო ადგილობრივი პრობლემები და შემუშავებულიყო ინდივიდუალური გადაწყვეტები ლოკალური პრიორიტეტების გათვალისწინებით – იქნებოდა ეს სანიტარიის, წყალსაკრები აუზების დაცვისა თუ გრუნტის წყლების გამოფიტვისა და დაბინძურების საკითხები. კომპანიამ ყურადღებით მოისმინა იმ ადგილობრივ დაინტერესებულ მხარეთა თუ კომპანიის თანამშრომელთა მოსაზრებები, რომლებიც ყოველდღიურად დგებოდნენ ამ პრობლემების წინაშე. და შექმნა რისკების მართვის მეთოდიკა მსოფლიოს მასშტაბით 100 განსაკუთრებით რისკიანი სანარმოს გამოსავლენად. რისკები ფასდებოდა და პრიორიტეტების მიხედვით ხარისხდებოდა წყლის მოხმარების ფიზიკური და სოციალური ასპექტების შესახებ ფაქტობრივ მონაცემებზე დაყრდნობით. რისკების შეფასებამ უჩვენა, რომ მხოლოდ კომპანიის შიგნით წყლის მოხმარებაზე (წყლის ეფექტიანად ხარჯვა და ჩამდინარე წყლების მართვა ქარხნის ფარგლებში) აქცენტირება მდგომარეობას ვერ გამოასწორებდა: რომ კომპანიის შემოსავლებსა და რეპუტაციას ყველაზე დიდ

საფრთხეს წყალსაკრები აუზების საეალალო მდგომარეობა და წყლის სხვა მომხმარებლებთან სოციალური კონფლიქტები უქმნიდა.

რისკების გამოვლენის შემდეგ მოეწყო ორდღიანი სემინარების სერია, კომპანიის თანამშრომლებისა და ტარის მწარმოებელი პარტიორების მონაწილეობით, რომლის მიზანი იყო მიღებული შედეგების ურთიერთგაზიარება და რისკების შემცირების ეფექტიანი სტრატეგიის შემუშავება. ეს იყო ორმხრივი სწავლების პროცესი, რომლის დროსაც Coca-Cola-ს საშუალება ჰქონდა დაეზუსტებინა წყლის პრობლემებთან დაკავშირებული თავისი ხედვა და განესაზღვრა პრიორიტეტები, ადგილობრივ პარტნიორებს კი შეეძლოთ, უკეთ გაეგოთ და თავიდან აერიდებინათ წყალთან დაკავშირებული რისკები. გარდა ამისა, ეს პროცესი Coca-Cola-ს საოპერაციო გეგმის შექმნაზე მეტად ადგილობრივ სოციუმებთან პარტნიორული ურთიერთობების ჩამოყალიბებას უწყობდა ხელს. რისკების შეფასების საფუძველზე ცხადი გახდა, რომ კომპანიას მეტი ყურადღება უნდა დაეთმო წყალსაკრებ აუზებსა თუ ლოკალურ სოციუმებზე ზემოქმედების მქონე პრობლემებისთვის და შეემუშავებინა სტანდარტები და ღონისძიებები ამ სიძნელეთა დასაძლევად. ამიტომაც ამ ინიციატივის მეორე ეტაპი მიმართული იყო ადგილობრივი წყალმომარაგების სისტემების მხარდაჭერისკენ. კომპანიის ლოკალური ქვედანაყოფები და ტარის მწარმოებელები, რისკების შეფასების შედეგებზე დაყრდნობით, ავლენდნენ ახალ სამიზნეებს თავიანთ წყალსაკრებ აუზებში უწყვეტი წყალმომარაგების უზრუნველსაყოფად. რასაკვირველია, კომპანია ამას მარტო ვერ გააკეთებდა; უფრო სისტემური ზომების მისაღებად საჭირო იყო დინამიკური მიდგომა – პარტნიორობის ჩამოყალიბება ადგილობრივ არასამთავრობო ორგანიზაციებთან, ხელისუფლების წარმომადგენლებთან და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან. *ბუნების მსოფლიო ფონდთან* (WWF) და USAID-თან მჭიდრო თანამშრომლობით, კომპანიამ შეძლო მნიშვნელოვანი ყურადღებისა და რესურსების მიზიდვა წყალთან დაკავშირებული სასიცოცხლო პრობლემების მოსაგვარებლად. საგულისხმოა, რომ რისკების შეფასების პროცესში Coca-Cola რეაგირების ვიწრო რეჟიმიდან პრევენციული ერთობლივი სტრატეგიის რეჟიმზე გადაერთო. ამ ფართო მიდგომის განსამტკიცებლად, კომპანიამ წყლის რესურსების სფეროში შემდეგი მიზნები დაისახა:

- შემცირება: 2020 წლისთვის 25 პროცენტით გაზარდოს (2010 წელთან შედარებით) წყლის გამოყენების ეფექტიანობა საწარმოო ოპერაციებში.
- გადამუშავება: 100 პროცენტით გაწმინდოს ქარხნების ჩამდინარე წყლები იმ დონემდე, რომ საფრთხე არ შეექმნას წყლის ორგანიზმებს.
- შევსება: ისე გამართოს დასახლებული პუნქტებისა და წყალსაკრები აუზების წყალმომარაგება, რომ 2020 წლისთვის მიღებული წყლის მოცულობა კომპანიის მსოფლიო საწარმოო მოცულობის ეკვივალენტური იყოს.

• რისკების მართვა: თითეულ ქარხანაში შეაფასოს წყლის ხარისხი და რაოდენობა და დარწმუნდეს, „რომ ადამიანებს წყლის ხელმისაწვდომობა არ ეზღუდებათ".

Coca-Cola ცდილობს მაქსიმალურად გაზარდოს თავისი დადებითი ზემოქმედება მსოფლიო წყლის რესურსებზე. ამ მიზნით კომპანიამ საფუძველი ჩაუყარა ისეთ საერთაშორისო ინიციატივებს, როგორებიცაა *გენერალური დირექტორის მანდატი წყლის რესურსების სფეროში* (CEO Water Mandate) და *წყლის გლობალური გამოწვევა* (Global Water Challenge). გარდა ამისა, Coca-Cola-მ თავისი სანარმოების მიღმაც დაიწყო წყლის რესურსებზე ზრუნვა და შეეცადა მიწოდების ჯაჭვშიც გაეჯანსაღებინა ეკოლოგიური ვითარება – მაგალითად, ნამოინყო *საუკეთესო შაქრის ლერწმის ინიციატივა* (Better Sugarcane Initiative (ამჟამად – Bonsucro)). „შევსების" მიზნის შესრულებისას, კომპანია ცდილობდა, დადებითი წვლილი შეეტანა მსოფლიოს ეკოლოგიურად სუფთა წყლის რესურსების გამდიდრებაში. 2016 წლის აგვისტოში კომპანიამ განაცხადა, რომ 115 პროცენტით აანაზღაურა წყლის მთლიანი საოპერაციო დანახარჯი და ეს დათქმულ ვადაზე 5 წლით ადრე შეძლო.

სტრატეგიული განუსაზღვრელობის ზემოქმედება

თითოეული სტრატეგიული განუსაზღვრელობა შეიცავს პოტენციურ ტენდენციებს ან მოვლენებს, რომლებსაც შეუძლია ზემოქმედება იქონიოს უკვე არსებულ, სავარაუდო, ან სულაც პოტენციურ ბიზნესზე. მაგალითად, მცირე ლუდსახარშების ბაზარზე წარმოქმნილმა ტენდენციებმა შეიძლება გავლენა იქონიოს როგორც ამ ბაზარზე ლუდის კომპანიის სავარაუდო შესვლაზე, ასევე მისი იმპორტული ლუდის მიმდინარე შეთავაზებაზეც. ნატურალური კვების პროდუქტების პოპულარობის ტენდენციამ შეიძლება წარმოშვას, როგორც სტრატეგიული განუსაზღვრელობები, ასევე შესაძლებლობებიც – ვთქვათ, შეაქმნევინოს კომპანია Coca-Cola-ს გაზირებული წყლის ხაზი. სტრატეგიული განუსაზღვრელობის გავლენის სიძლიერე დამოკიდებულია იმაზე, რამდენად მნიშვნელოვანია კომპანიისთვის ის ბიზნესი, რომელზეც განუსაზღვრელობა ზემოქმედებს. ზოგიერთ ბიზნესს სხვებზე უფრო დიდი მნიშვნელობა აქვს. დამკვიდრებული ბიზნესების მნიშვნელობაზე შეიძლება მეტყველებდეს მათთან დაკავშირებული გაყიდვები, მოგება ან ხარჯები. მაგრამ ამ მაჩვენებლებს შეიძლება კორექტირება დასჭირდეს საწარმოს მომავალი ზრდის პოტენციალის გათვალისწინებით. გარდა ამისა, სტრატეგიული

განუსაზღვრელობის გავლენის სიძლიერეს შეიძლება მასთან შეხების მქონე ბიზნესების რაოდენობაც განაპირობებდეს. რაც მეტია მათი რაოდენობა, მით უფრო დიდია განუსაზღვრელობის გავლენა. დაბოლოს, ზემოქმედება მკვეთრად მცირდება, როცა მცირეა იმის ალბათობა, რომ მოსალოდნელი მოვლენა მართლა მოხდება. მაგალითად, კონგრესში შეტანილმა კანონპროექტმა შეიძლება ძირეულად შეცვალოს ბიზნესი, მაგრამ თუ ყველა ტენდენცია მიუთითებს, რომ კანონპროექტს კონგრესის წევრთა მხარდაჭერა არ აქვს, კანონმდებლობის მოსალოდნელი ზემოქმედება სუსტი იქნება.

ახალი ტექნოლოგიების ზეგავლენა

ახალ ტექნოლოგიაზე გადასვლის მართვას შეიძლება ძალიან დიდი, ან სულაც კრიტიკული მნიშვნელობა ჰქონდეს. მაგრამ ახალი, თუნდაც წარმატებული ტექნოლოგიის წარმოქმნა ყოველთვის როდი ნიშნავს, რომ მანამდე არსებულ ტექნოლოგიაზე დაფუძნებული ბიზნესი მყისვე გაქრება. პერდიუს უნივერსიტეტის მკვლევართა ჯგუფმა შეისწავლა თხუთმეტი კომპანია იმ ხუთი დარგიდან, რომლებშიც პრინციპულად ახალი ტექნოლოგიები წარმოიქმნა:[1]

- დიზელის ლოკომოტივები ორთქლის ლოკომოტივების სანაცვლოდ;
- ტრანზისტორები ელექტრონული ლამპების სანაცვლოდ;
- ბურთულიანი კალმები ავტოკალმების სანაცვლოდ;
- ატომური ენერგია წიაღისეულ საწვავზე მომუშავე ტურბინების სანაცვლოდ;
- ელექტროსაპარსები სამართებლების სანაცვლოდ;

კვლევის შედეგად, მეცნიერებმა გამოიტანეს ორი საინტერესო დასკვნა, რომლებმაც უნდა დააფიქროს ყველა, ვინც კი ახალი ტექნოლოგიის ზემოქმედების პროგნოზირებას ცდილობს. ჯერ ერთი, ძველი ტექნოლოგიები კიდევ დიდი ხნის განმავლობაში იყიდებოდა – ნაწილობრივ, იმიტომ, რომ მწარმოებელი კომპანიები განაგრძობდნენ მათ დახვეწას. ელექტროსაპარსების გამოგონების დღიდან უსაფრთხო სამართებლების გაყიდვები 800 პროცენტით გაიზარდა. ამგვარად, ახალი ტექნოლოგიის გაჩენა შეიძლება სულაც არ ნიშნავდეს ძველი ტექნოლოგიის ზრდის ფაზის დასასრულს. ზემოთ ჩამოთვლილ ყველა შემთხვევაში, ძველ ტექნოლოგიებზე მომუშავე კომპანიებს საკმარისი დრო ჰქონდათ ახალ ტექნოლოგიაზე რეაგირებისთვის.

---

[1] Arnold Cooper, Edeard Demuzlio, Kenneth Hatten, Elijah Hicks, and Donald Tock, "Strategic Responses to Technological Trends," Academy of Management Proceedings, 1976, pp. 11–12.

და მეორე – შედარებით ძნელია ახალი ტექნოლოგიის გამოყენების შედეგების პროგნოზირება. ახალი ტექნოლოგიების შესწავლა, საწყის ეტაპზე, როგორც წესი, საკმაოდ ძვირადღირებული და ჩამოუყალიბებელი პროცესია. ერთ-ერთი ყველაზე შთამბეჭდავი მცდარი პროგნოზი მიეწერება IBM-ის გენერალურ დირექტორს, თომას უოტსონს, რომელმაც 1943 წელს ინინასწარმეტყველა, რომ კომპიუტერების მსოფლიო ბაზარი ხუთ კომპიუტერს არ ასცდებოდა. გარდა ამისა, ზოგი ახალი ტექნოლოგია არსებობას ქვებაზრებზე შეჭრით იწყებს, სადაც მათი სრული პოტენციალის წარმოდგენა ძნელია. მაგალითად, ტრანზისტორები პირველად სმენის აპარატებსა და ჯიბის რადიომიმღებებში გამოიყენეს.

სტრატეგიული განუსაზღვრელობის დაუყოვნებლობა

სტრატეგიულ განუსაზღვრელობასთან დაკავშირებულმა მოვლენებმა თუ ტენდენციებმა შეიძლება დიდი ზემოქმედება იქონიოს, მაგრამ მათი დადგომის ალბათობა იმდენად მცირეა, რომ ინფორმაციის მოგროვებასა და ანალიზში რესურსების აქტიურად ხარჯვა მიზანშეწონილი არაა. ასევე არ უნდა იწვევდნენ ისინი დიდ შეშფოთებას, თუ მათი დადგომის პერსპექტივა, სტრატეგიულ გადაწყვეტილებათა ჰორიზონტთან მიმართებით, ძალიან შორეულ მომავალშია. მაგალითად, მოქცევითი ენერგიის ფართოდ გამოყენება იმდენად ნაკლებმოსალოდნელია, ან იმდენად შორეული მომავლის პერსპექტივაა, რომ ეს საფრთხე კომუნალურ კომპანიებს ნაკლებად აშინებს. დაბოლოს, განვიხილოთ დრო, რომელიც ესაჭიროება კომპანიას ტენდენციებსა და მოვლენებზე რეაგირებისთვის, ფაქტობრივად ხელთ არსებულ დროსთან შედარებით. ტენდენციის ან მოვლენის ცხადად გამოვლენის შემდეგ, კომპანიამ რეაგირების სტრატეგია უნდა შეიმუშაოს. თუკი რეგირების დრო საკმარისი არაა, მომავალში მეტი რესურსი უნდა ჩაიდოს პროგნოზირების უნარის გასაუმჯობესებლად, რომ რეაგირების სამომავლო სტრატეგიები დროულად ამოქმედდეს.

სტრატეგიული განუსაზღვრელობის მართვა

5.4 დიაგრამაზე მოცემულია სტრატეგიული განუსაზღვრელობების კლასიფიკაცია. თუ განუსაზღვრელობის დაუყოვნებლობა და ზემოქმედება დაბალია, რეკომენდებულია დაბალი დონის მონიტორინგი და ანალიზი. თუ ზემოქმედება დაბალია, მაგრამ მაღალია დაუყოვნებლობის ხარისხი, სფერო შეიძლება იმსახურებდეს მონიტორინგსა და ანალიზს. თუ დაუყოვნებლობა დაბალია და

ზემოქმედება კი მაღალი, სფეროს შეიძლება ღრმა მონიტორინგი და ანალიზი დასჭირდეს; ასევე შეიძლება განხილულ იქნეს – მაგრამ აუცილებელი არაა, შემუშავდეს და განხორციელდეს – პირობითი სტრატეგიები. ხოლო თუკი ძირითადი ტენდენციებისა და მოვლენების დაუყოვნებლობაც და პოტენციური ზემოქმედებაც მაღალია, უნდა ჩატარდეს ღრმა ანალიზი და შემუშავდეს რეაგირების გეგმები და სტრატეგიები.

	საფრთხის დაუყოვნებლობა		
საფრთხის ზემოქმედება		დაბალი	მაღალი
	მაღალი	მონიტორინგი და ანალიზი;გრძელვადიანი პირობითი სტრატეგიების შემუშავება	სიღრმისეული მონიტორინგი და ანალიზი; სცენარის ანალიზი და პირობითი სიღრმისეული სტრატეგიების შემუშავება
	დაბალი	ცვლილებების მონიტორინგი;მცირე ინვესტირება	ცვლილებების მონიტორინგი და ანალიზი მოკლევადიანი საპასუხო ზომების შემუშავება

დიაგრამა 5.4 ზემოქმედების ანალიზი

სცენარის ანალიზი

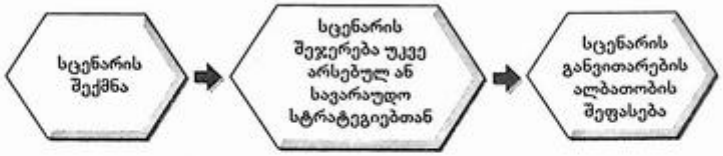
სტრატეგიულ განუსაზღვრელობასთან გამკლავებაში კომპანიას შეიძლება სცენარის ანალიზიც დაეხმაროს. ზემოქმედების ანალიზსა და სცენარის ანალიზს შორის სხვაობა ისაა, რომ განუსაზღვრელობის შესამცირებლად მეტი ინფორმაციის მოძიებასა და კვლევებში თანხების ჩადების ნაცვლად, კომპანია ქმნის მოვლენების განვითარების რამდენიმე სცენარს, აფასებს მათი ალბათობისა და ზემოქმედების ხარისხს და შემდეგ იყენებს ამ ანალიზს პოტენციური სტრატეგიის შესაქმნელად და გამოსაცდელად.

სცენარის ანალიზი ორი ტიპისაა. პირველი ტიპის ანალიზი, რომელსაც სტრატეგიის შემქმნელი ანალიზი ეწოდება, მიზნად ისახავს მოვლენების პოტენციური განვითარების წარმოდგენას და ამ წარმოსახვითი მომავლის გამოყენებას ამჟამად არსებული ბიზნესსტრატეგიის შესაფასებლად და ახალი სტრატეგიების სტიმულირებისთვის. ასეთი ანალიზის საფუძველზე შეიძლება შეიქმნას საგანგებო სიტუაციებში მოქმედების გეგმები კატასტროფის თა-

ვიდან ასაცილებლად. მაგალითად, ავიაკომპანია შეიძლება ტერორისტული შეტევისთვის მოემზადოს, ან ფარმაცევტულმა ფირმამ რეაგირება მოახდინოს პროდუქტის უსაფრთხოებასთან დაკავშირებულ პრობლემაზე. ამგვარმა ანალიზმა შეიძლება, ასევე, შემოგვთავაზოს ინვესტირების სტრატეგიები, რომელიც ორგანიზაციას სამომხმარებლო ტენდენციებით, ან ტექნოლოგიური წინსვლით განპირობებული მომავალი შესაძლებლობების გამოყენების საშუალებას მისცემს.

მეორე ტიპის ანალიზში, რომელსაც გადაწყვეტილების მიღებისკენ მიმართული ანალიზი ეწოდება, კონკრეტული სტრატეგია რამდენიმე სცენარზე გამოიცდება.[1] მთავარი მიზანია სტრატეგიის გამოცდა, რაც საშუალებას გვაძლევს, მივიღოთ გადაწყვეტილება მისი განხორციელების, ან მასზე უარის თქმის შესახებ. გარდა ამისა, ამგვარი ანალიზი გვიჩვენებს, როგორ გავზარდოთ იმის ალბათობა, რომ სტრატეგია გაუმკლავდება გარემო ფაქტორების ზემოქმედებას. მაგალითად, როდესაც ვიღებთ ბაზარზე ტექნოლოგიური სტრატეგიით გასვლის გადაწყვეტილებას, ალტერნატიულ სცენარებში შეიძლება ფიგურირებდეს ისეთი ცვლადები, როგორებიცაა ბაზრის მიერ მოცემული ტექნოლოგის აღიარება, ნორმატიული აქტები და კონკურენტების რეაქცია.

ორივე ტიპის სცენარის ანალიზს სამი საერთო ეტაპი აქვს. ესენია: სცენარების შექმნა, ამ სცენარების შეჯერება უკვე არსებულ, ან პოტენციურ სტრატეგიებთან და სცენარების ალბათობათა შეფასება (იხ. დიაგრამა 5.5).



დიაგრამა 5.5 სცენარის ანალიზი

პირველი ეტაპი: სცენარის შექმნა

სტრატეგიული განუსაზღვრელობა შეიძლება სცენარის შექმნის საფუძველი გახდეს. ზემოქმედების ანალიზი გამოავლენს იმ სტრატეგიულ განუსაზღვრელობას, რომელიც ყველაზე მეტად

[1] Hugh Courtney, "Decision-Driven Scenarios for Assessing Four Levels of Uncertainty," Strategy & Leadership, Vol. 31, No. 1, 2003, pp. 14–16.

პრიორიტეტულია კომპანიისთვის. განუსაზღვრელობის ეს პირველწყარო ყურადღების ცენტრში უნდა იყოს სცენარში. მაგალითად, სამედიცინო აპარატურის მწარმოებელს შეიძლება აინტერესებდეს, გაიაფდება თუ არა ტექნიკური პროგრესის შედეგად მისი აპარატი. სოფლის მეურნეობის მოწყობილობათა მწარმოებელი ან სამთო-სათხილამურო ტრასების ოპერატორი შეიძლება მიიჩნევდეს, რომ ყველაზე მნიშვნელოვანი განუსაზღვრელობა ამინდია – მაგალითად, დიდხანს გაგრძელდება თუ არა უნალექობა. სერვერების კომპანიას კი შეიძლება აინტერესებდეს, გაჩნდება პროგრამული უზრუნველყოფის ერთიანი სტანდარტი თუ რამდენიმე სტანდარტი იარსებებს პარალელურად. შერჩეულმა განუსაზღვრელობამ შეიძლება ორი ან მეტი სცენარი წარმოშვას.

როდესაც სცენარები ერთ ძირითად სტრატეგიულ განუსაზღვრელობას ეფუძნება, ისინი შეიძლება უშუალო კავშირში მყოფი მოვლენებითა და გარემოებებით გამდიდრდეს. მაგალითად, ინფლაციით გამოწვეული რეცესიის სცენარი, საყოფაცხოვრებო ტექნიკის ინდუსტრიისთვის წარმოშობს მთელ რიგ ისეთ პირობებს, როგორებიცაა ფასების ზრდა და საცალო ვაჭრობის ჩავარდნა. ზოგჯერ სასარგებლოა სცენარის შეთხზვა შესაძლო შედეგებზე დაყრდნობით – როგორც ოპტიმისტურ და პესიმისტურ, ასევე ყველაზე მეტად სავარაუდო შედეგზე. პესიმისტური სცენარის განხილვა იძლევა ამჟამად არსებულ შეთავაზებათა კომპანიის სტრატეგიულ ჭრილში გადამოწმების საშუალებას. სავარჯიშოს სახით დასვით ხოლმე კითხვა „რა მოხდება თუკი?". ეს ზედმეტი რისკის გარეშე გიჩვენებთ – მოიღრუბლება თუ არა, ან სულაც გაგიავდრდებათ თუ არა პიკნიკზე.

ხშირად ჩვენთვის საინტერესო მომავლის პერიოდისთვის რამდენიმე ცვლადია მნიშვნელოვანი. ამ ცვლადების ურთიერთშეჯერება სცენარების კიდევ უფრო მეტ რაოდენობას წარმოშობს. მაგალითად, მისალოცი ბარათების მწარმოებელი მსხვილი ფირმისთვის შეიძლება სამი ცვლადი იყოს მნიშვნელოვანი: ბარათების მცირე მწარმოებლების წარმატება; ელექტრონული ბარათების შექმნა-გაზიარება; და გავრცელების მომავალი არხების ტიპი. ამ ცვლადების შეთავსებამ სხვადასხვაგვარი სცენარები შეიძლება წარმოშვას. როგორც გამოცდილება გვიჩვენებს, ორი-სამი სცენარი იდეალური რაოდენობაა სამუშაოდ – უფრო მეტი სცენარის გამოყენების შემთხვევაში პროცესი მოუქნელი ხდება და ნებისმიერი ფასეულობის მნიშვნელოვანი ნაწილი იკარგება. ამგვარად, საჭიროა სცენარების რაოდენობის შემცირება და პატარა ნა-

კრების შექმნა, რომელში შემავალი სცენარებიც ყველაზე მეტად დამაჯერებელი/უტყუარია და, ამავდროულად, შეიცავს სინამდვილისგან მნიშვნელოვან გადახრებს საიმისოდ, რომ სტრატეგიის შექმნაზე იქონიოს ზეგავლენა.

მეორე ეტაპი: სცენარების შეჯერება სტრატეგიებთან

სცენარების განსაზღვრის მომდევნო ნაბიჯია მათი შეჯერება სტრატეგიებთან – როგორც უკვე არსებულებთან, ასევე ახალ ვარიანტებთანაც. უკვე მოქმედი სტრატეგია (თუკი ასეთი არსებობს) უნდა შემონმდეს თითოეულ სცენართან მიმართებაში. რომელი სცენარის შემთხვევაში მუშაობს სტრატეგია ყველაზე უკეთ? რამდენად ცუდად იმუშავებს სტრატეგია არასწორი განვითარების შემთხვევაში? როგორია მისი პერსპექტივები მომხმარებლის მიმღებლობასთან, კონკურენტთა რეაქციასთან, ანდა გაყიდვებთან და მოგებასთან მიმართებაში? შესაძლებელია თუ არა სტრატეგიის შეცვლა მისი პერსპექტივების გასაუმჯობესებლად?

იმ შემთხვევაშიც, როცა სცენარების ანალიზის მიზანი სტრატეგიის ახალი ვარიანტების შექმნა არაა, ყოველთვის სასარგებლოა იმის განხილვა, რომელი სტრატეგიები იქნება ოპტიმალური თითოეული სცენარისათვის. სცენარი, თავისი ბუნებიდან გამომდინარე, სტატუს-კვოსგან განსხვავებულ პერსპექტივას შემოგთავაზებთ. მოცემული სცენარისთვის ოპტიმალური ნებისმიერი სტრატეგია მისაღებ ვარიანტად უნდა იქცეს. მომავალი სტრატეგიების შესაქმნელად შეიძლება გამოვიყენოთ არაოპტიმალური, ან შეუსრულებელი სტრატეგიების ძლიერი მხარეებიც.

მესამე ეტაპი: სცენარების ალბათობათა შეფასება

სხვადასხვა ალტერნატიული სტრატეგიის ეფექტიანობის შესაფასებლად სცენარების ალბათობის დადგენაა საჭირო. რამდენად დიდია ამა თუ იმ სცენარის განვითარების შესაძლებლობა? შეიძლება ექსპერტებს ვთხოვოთ ამ ალბათობათა შეფასება. თუმცა საკითხს უფრო ღრმად იმ შემთხვევაში გავიაზრებთ, თუკი შევძლებთ თითოეული სცენარის საფუძველში ჩადებული მიზეზობრივი ფაქტორების გამოვლენას. მაგალითად, სამშენებლო მასალების ინდუსტრიამ თავისი სცენარები შეიძლება, სამშენებლო აქტივობის სამ ალტერნატიულ დონეზე დაყრდნობით შეიმუშაოს. ამ დონეებს ექნება სხვადასხვაგვარი ფაქტორები, რომლებიც საპროცენტო განაკვეთებზე, სამშენებლო სექტორში მომხმარე-

ბლისთვის თანხების ხელმისაწვდომობაზე (რაც, თავის მხრივ, დამოკიდებული იქნება ფინანსური ინსტიტუტებისა და ბაზრების სტრუქტურაზე) და, აგრეთვე, გზების მშენებლობაში, ენერგეტიკასა და ინფრასტრუქტურის სხვა სფეროებში ჩადებული სახელმწიფო ხარჯების მოცულობაზე მოახდენს ზეგავლენას.

SWOT-ანალიზი

გარემოს ანალიზს მრავალი პოტენციური საფრთხისა და შესაძლებლობის გამოვლენა შეუძლია. ჩვენი ამოცანაა გავარკვიოთ, რომელი მათგანია კომპანიის ბიზნესისთვის აქტუალური და შესაბამისად განვსაზღვროთ პრიორიტეტები. ზემოქმედების ანალიზსა და სცენარების ანალიზს შეუძლია, პირველადი საპასუხო ნაბიჯების დაგეგმვის საშუალება მისცეს კომპანიას. მაგრამ ერთნაირი პასუხების მიღების შემთხვევაშიც კი, ყველა კომპანიამ როდი უნდა მოახდინოს რეაგირება გარემოს ყველა მოვლენაზე. რა რეაგირება ექნება კომპანიას, დამოკიდებულია გარემოს აქტივობათა ბუნებასა და კომპანიის ძლიერ და სუსტ მხარეებზე. ასეთი გადაწყვეტილებების მთავარ საფუძველს SWOT-ანალიზი წარმოადგენს. SWOT-ანალიზი განიხილავს გარემოს ტენდენციების მთელ სპექტრს, რომელიც კლასიფიცირდება, როგორც კომპანიის ძლიერი (strengths (S)) და სუსტი (weaknesses (W)) მხარეები და, აგრეთვე, შესაძლებლობები (opportunities (O)) და საფრთხეები (threats (T)).

ფირმის ძლიერი და სუსტი მხარეები

სტრატეგიის შემუშავებისა და რეალიზებისას დიდი მნიშვნელობა აქვს შინაგანი ანალიზის ჩატარებას. ეს ანალიზი მიჰყვება ძლიერი და სუსტი მხარეების იმავე ჩამონათვალს, რომელიც მესამე თავში, კონკურენტთა ანალიზისას გამოვიყენეთ (იხ. დიაგრამა 3.4) და ამიტომაც აქ ამ თემას დაწვრილებით არ განვიხილავთ. ჩამონათვალი მოიცავს ოცდაათზე მეტ პუნქტს, რომლებიც ინოვაციის, წარმოების, ფინანსების, მენეჯმენტის, მარკეტინგის, ბრენდის კაპიტალისა და სამომხმარებლო ბაზის კატეგორიებშია გაერთიანებული. ეს საკონტროლო სია კარგი საწყისია იმის ანალიზისას, შეძლებს თუ არა კომპანია საფრთხეზე ან შესაძლებლობაზე რეაგირებას თუ ამისათვის მას ახალი აქტივები და კომპეტენციები ესაჭიროება.

ბიზნესთან შეხების მქონე ნებისმიერი აქტივი თუ კომპეტენცია მისი ძალისა და გავლენის მიხედვით უნდა შეფასდეს. არის თუ არა

ის დომინანტური, ქმნის თუ არა უპირატესობას, რომელიც დღემდე შენარჩუნდა და, სავარაუდოდ, მომავალშიც შენარჩუნდება? მაგალითად, Disney-ს თემატური პარკების მომსახურების სისტემა იმდენად სრულყოფილია, რომ სხვა კომპანიების შესწავლის საგნადაა ქცეული. მზადაა ორგანიზაცია ინვესტირებისთვის, რომ მისი აქტივი ან კომპეტენცია დომინანტური გახდეს მომავალში? ცხადია, Disney მრავალი ათწლეულის მანძილზე გვიჩვენებდა ამგვარ მზადყოფნას. საინვესტიციო ვალდებულებები აუცილებლად უნდა გათვალისწინდეს ფინანსური რესურსების შეფასებისას. ეს კი შეიძლება ნიშნავდეს, რომ ახალი ბიზნესების წამოსაწყებად საჭირო რესურსები შეზღუდული იქნება.

ძლიერთან ერთად დაუცველიც ხომ არაა თქვენი კომპანია? სხვები ხომ არ გვეწევიან? უნდა ჩადოს თუ არა ორგანიზაციამ ინვესტიციები დომინანტური პოზიციის დასაბრუნებლად უპირატესობის მოსაპოვებლად? თუ უნდა ჩადოს, მაშინ რა პროგრამაში და რამდენი? თუ ფირმისთვის უმჯობესია უკან დახევა – რომ აქტივი ან კომპეტენცია იქცეს მცირედ უპირატესობად კონკურენტების ერთ ნაწილთან, ხოლო მეორე ნაწილთან კი – პარიტეტის წერტილად. საკმაოდ ძლიერია საიმისოდ, რომ მის გამო კლიენტები კომპანიას არ ჩამოშორდნენ? თუკი საკმაოდ ძლიერია, მაშინ დამაკმაყოფილებელი და გრძელვადიანია ეს პოზიცია? შესაძლებელია უპირატესობის მოპოვება სხვა განზომილებებში? რა ინვესტიციებია საჭირო ამჟამად არსებული ძალების შესანარჩუნებლად, რომ ეს ძალა სისუსტედ არ გადაიქცეს? მაგალითად თუ Target-ი უზრუნველყოფს საკმარის ხარისხს იმისათვის, რომ მომხმარებელმა ის სასურველი შეთავაზებების სიიდან არ ამოშალოს, მაშინ ბრძოლა გადაინაცვლებს სხვა განზომილებებში, სადაც ეს კომპანია, სავარაუდოდ, წარმატებული იქნება. პასივს ხომ არ წარმოადგენს თქვენი აქტივი ან კომპეტენცია? ხელს ხომ არ უშლის კომპანიას მომხმარებლის მოზიდვასა და შენარჩუნებაში?

გარე საფრთხეები და შესაძლებლობები

ძლიერი ზემოქმედების მქონე პირდაპირი საფრთხეები უნდა განსაზღვრავდნენ სტრატეგიულ იმპერატივს – პროგრამას, რომელსაც უმაღლესი პრიორიტეტი ენიჭება. როდესაც არსებობს ხარისხთან დაკავშირებული აშკარა პრობლემა (მაგალითად, გავიხსენოთ Perrier-ს წყლის დაბინძურება, Bridgestone-ის საბურავების პრობლემები), მისი აღმოფხვრა და, შესაბამისად, მასთან დაკავშირებული საფრთხის არიდება ყველაზე მეტად პრიორიტეტუ-

ლი საქმეა. თუ საფრთხეს ზემოქმედების დაბალი ხარისხი აქვს, ან არაა მალე მოსალოდნელი, მასზე რეაგირება უფრო მოზომილადაც შეიძლება. განსაკუთრებით სერიოზულია ის საფრთხე, რომელმაც შეიძლება ბიზნესმოდელი მოაძველოს. პრინტერების გამოყენების შემცირების გამო HP-ს „მეწველი ძროხა" (ანუ პრინტერების გაყიდვები) დაშრა, რასაც ძალიან საგანგაშო სტრატეგიული შედეგები მოჰყვა. კომპანია AOL-ს თავისი ცნობილი მისალმებით („You've got mail") და დაშინებული ახალბედა მომხმარებლებისთვის განკუთვნილი ინტერნეტმარშრუტით, 35 მილიონი ხელმომწერით ზურგგამაგრებული დომინანტი ბიზნესმოდელი ჰქონდა. მაგრამ მან ვერ შეძლო რეაგირება იმ ფაქტზე, რომ მომხმარებლები, დროთა განმავლობაში, თანდათან გაიწაფნენ და უკეთესი აპარატურითაც აღიჭურვნენ. AOL-ს შეეძლო სოციალური ქსელების წარმატებული ინტერნეტკომპანია გამხდარიყო, მაგრამ ამის ნაცვლად მშვიდად უყურა, როგორ ითავსებდა ამ როლს Facebook-ი და სრულად დაანგრია საკუთარი ფასეულობითი შეთავაზება. საფრთხის დროული ამოცნობისა და სათანადოდ რეაგირების შემთხვევაში AOL-ს სრულიად სხვაგვარი შედეგი დაუდგებოდა.

საფრთხე შეიძლება სტრატეგიული პრობლემის ან პასივის სახითაც გამოვლინდეს. სტრატეგიული პრობლემები, ანუ სტრატეგიაზე ნეგატიური ზემოქმედების მქონე მოვლენები ან ტენდენციები, როგორც წესი, აქტიურ გადაწყვეტას და მოგვარებას საჭიროებს – მაშინაც კი, როცა საქმის გამოსწორება დიდ სირთულეებსა და ხარჯებთანაა დაკავშირებული. სტრატეგიული პასივი – ანუ აქტივის (მაგალითად, კარგი ადგილმდებარეობის) ან კომპეტენციის (მაგალითად, ახალ პროდუქტთან მუშაობის უნარების) არქონა – ჩვეულებრივ, სხვაგვარ რეაგირებას მოითხოვს. დროთა განმავლობაში, ბიზნესი, როგორც წესი, იმგვარად აკორექტირებს საკუთარ სტრატეგიებს, რომ ასეთი პასივები აღმოიფხვრას. კომპანიამ, რომელიც ახალი პროდუქტის სფეროში ნაკლებად კომპეტენტურია, შეიძლება მიმართოს ახალი პროდუქტების შეძენის სისტემურ სტრატეგიას.

ანალოგიურად ფასდება შესაძლებლობებიც: მეყსეული და მნიშვნელოვანია თუ არა მათი ზემოქმედება? თუ ამ კითხვაზე პასუხი დადებითია, ორგანიზაციამ სწრაფად და გაბედულად უნდა იმოქმედოს. როგორც ერთმა კვლევამ უჩვენა, კომპანიათა უმეტესობას „ოქროს შესაძლებლობა" ათწლედის განმავლობაში ერთხელ ან ორჯერ ეძლევა. ასეთი შესაძლებლობების ამოცნობა და მათზე რეაგირება უმთავრესი თვისებაა იმ კომპანიებისა, რომლებსაც ახალ პირობებთან ადაპტირება და ბაზრის ლიდერობის შენარჩუნება

შეუძლიათ. შესაძლებლობებმა, რომლებსაც არ აქვს ძლიერი ზემოქმედება ან ჯერ კიდევ მომავლის პერსპექტივად რჩება, შეიძლება სერიოზული ინვესტიციები და, ინფორმაციის მოპოვების მიზნით, ბიზნესის ახალ სფეროში საცდელი შესვლაც კი გაამართლოს, მაგრამ მათზე დახარჯული რესურსები უფრო მოკრძალებული უნდა იყოს.

ერთი სიტყვით, შესაძლებლობის ხელიდან გაშვება ერთობ საზარალო და გავრცელებული მოვლენაა. როგორც პიტერ დრუკერი წერდა, „მენეჯერებმა შესაძლებლობის გამოყენებაზე მეტი, პრობლემების მოგვარებაზე კი ნაკლები დრო უნდა ხარჯონ".

ელემენტების გაერთიანება SWOT-ანალიზში

ამ ანალიზის მიზანია, შეაფასოს, რამდენად შეუძლია კომპანიას – თავი დაიცვას გარემოს უკვე არსებული და მომავალი საფრთხეებისგან (ძლიერი და სუსტი მხარეები) ან, შეტევის მიზნით, გამოიყენოს გარემოდან მომდინარე შესაძლებლობები. ავიღოთ Gillette-ისა და Dollar Shave Club-ის (DSC) მაგალითი. 2011 წელს კომპანია DSC-მ ისარგებლა შესვლის დაბალი ბარიერებით და ბაზარზე, ტრადიციული საცალო ქსელების ნაცვლად, ინტერნეტარხების საშუალებით გავიდა. DSC-მა საქმიანობა დაიწყო გამონერის მოდელით – სახლებში აწვდიდა მყიდველებს (ძირითადად მამაკაცებს) საპარსს სამართებლების მარაგის განახლების პირობით. „კლუბად" პოზიციონირების და მიმზიდველი ინტერნეტრეკლამის წყალობით (რომელიც აქტიურად უმძაფრებდა კაცებს საცალო ვაჭრობაზე უარის თქმის სურვილს („ფულისა და დროის პარსვა")), კომპანიამ დაარსებიდან პირველ ხუთ წელიწადში თავისი საბაზრო წილი 5 პროცენტამდე გაზარდა.[1] DSC-ს სხვა ახალი კომპანიები მოჰყვნენ. დიდი რეცესიის გახანგრძლივებული შედეგებით შეწუხებულმა მყიდველებმა თვეში ერთხელ გადახდის სისტემა ფინანსური წნეხის ერთგვარ შემსუბუქებად ჩათვალეს. ცხადია, Gillette-ის მწარმოებელმა კომპანია P&G-მა ამ შემოჭრასა და ახალ ტენდენციაში საფრთხე დაინახა. თუმცა ბრენდინგის სფეროში შეძენილი უზარმაზარი კომპეტენცია, საცალო არხებთან მჭიდრო კავშირები, ფინანსური რესურსები, Gillette-ის ბრენდის მრავალწლიანი რეპუტაცია და მრავალრიცხოვანი ერთგული მიმდევარი უნდა დაეხმაროს P&G-ს ბაზრის 60 პროცენტიანი წილის შენარჩუნებაში. სუსტი მხარე ისაა, რომ Gillette-ი დიდი

[1] Sharon Terlep "Dollar Shave Club's $1 Billion Deal: A Victory for Simplicity over Technology." The Wall Street Journal, July 20, 2016, http://www.wsj.com/articles/dollar-shave-clubs-1-billion-deal-a-victory-for-simplicity-over-technology-1469044731

ხნის წინ დამკვიდრებული ბრენდია და ბაზარზე გამოსული ინტერნეტსტარტაპებივით თანამედროვე არაა. გარდა ამისა, სუსტი მხარეა მაღალი ფასებიც. SWOT-ის ანალიზი უნდა ითვალისწინებდეს ამ ფაქტებსა და სხვა პოტენციურ სცენარებს, რომლებიც დროთა განმავლობაში შეიძლება განვითარდეს. როგორ იმოქმედებს ფასზე ჩინეთთან და სამხრეთ კორეასთან შეთანხმება – სადაც DSC თავის პროდუქციას აწარმოებს? გავა თუ არა DSC ტრადიციულ საცალო ბაზრებზე Harry's Razor Company-ს მსგავსად, რომელმაც Target-ის ქსელში P&G-ს ბაზრის 10 პროცენტი წაართვა?[1] ხომ არ იყიდის DSC-ს მსხვილი კონკურენტი, რომელიც მისი დაფარვის არეალის გაზრდას შეძლებს? რამდენად კარგად შეძლებს P&G თავის დაცვას ამ სცენარების განვითარების შემთხვევაში? აქვს თუ არა მას ონლაინკლუბების ბიზნესში შესვლის საშუალება? მართლაც 2016 წელს DSC 1 მილიარდ დოლარად შეიძინა კომპანია Unilever-მა; P&G კი ონლაინვაჭრობის ბიზნესში შევიდა (gilletteshaveclub.com), თუმცა DSC-ზე ბევრად უფრო მაღალი ფასებით.

ანალიზიდან სტრატეგიამდე

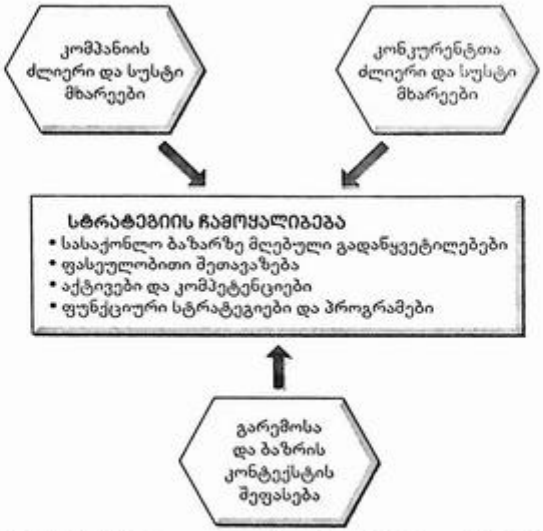
როგორც ბოლო რამდენიმე თავიდან გავიგეთ, სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღებისას აუცილებელია სხვადასხვა შეფასების შედეგად მოპოვებული მონაცემების გამოყენება. თუმცა ნებისმიერი სტრატეგიული გადაწყვეტილების საფუძველში სამი ტიპის შეფასება უნდა იდოს. პირველი ეხება კომპანიის ძლიერ და სუსტ მხარეებს. მეორე აფასებს კონკურენტების ძლიერ და სუსტ მხარეებს, რადგან კომპანიის ძლიერი მხარეები ნაკლებად ფასეულია თუ მათ კონკურენტების ძლიერი მხარეები და სტრატეგიები ანეიტრალებს. მესამე აფასებს ბაზარს და გარემოს (მათ შორის, მომხმარებლებსა და მათ საჭიროებებს, ბაზარსა და უფრო ფართო გარემოს) იმის გასარკვევად, რამდენად მიმზიდველი იქნება არჩეული ბაზარი ბიზნესის სტრატეგიის გათვალისწინებით.

მთავარი მიზანია ისეთი სტრატეგიის შექმნა, რომელიც გამოიყენებს ბიზნესის ძლიერ და კონკურენტების სუსტ მხარეებს და გააბათილებს ბიზნესის სუსტ და კონკურენტთა ძლიერ მხარეებს. იდეალური ვარიანტია ჯანსაღ, მზარდ დარგში მეტოქეობა ისეთ ძლიერ მხარეებზე დაფუძნებული სტრატეგიით, რომლებსაც

[1] Sharon Terlep and Khadeeja Safdar,"Online Upstart Harry's Razor Jumps into Gillette's Turf," The Wall Street Journal, November 9, 2016, http://www.wsj.com/articles/online-upstart-harrys-razor-jumps-into-gillettes-turf-1478707250

კონკურენტები ვერც შეიძენენ და ვერც გაანეიტრალებენ. 5.6 დიაგრამაზე ნაჩვენებია, როგორ მოქმედებს სტრატეგიაზე ამ სამი შეფასების ერთობლიობა.

ამ სტრატეგიული პრინციპების თვალსაჩინო ნიმუშია GE-ს გადაწყვეტილება, გაეყიდა მცირე საყოფაცხოვრებო ტექნიკის ქვედანაყოფი. მცირე საყოფაცხოვრებო ტექნიკა GE-ს მემკვიდრეობის ნაწილი იყო და საცალო მოვაჭრეთა და მომხმარებელთა ცნობიერებაში კომპანიის ნათურებისა და მსხვილი საყოფაცხოვრებო ტექნიკის საწარმოო ხაზთან ასოცირდებოდა. მაგრამ ამ პროდუქციას მოგება არ მოჰქონდა. ამის მიზეზი, ნაწილობრივ, ჭარბი საწარმოო სიმძლავრეები და საცალო მოვაჭრეთა ძლიერი გავლენა იყო, რაც მკვეთრად ამცირებდა კომპანიის მარჟას. ამას ემატებოდა ისიც, რომ ხარჯების შემცირებამ პროდუქციის მუშაობის ხარისხი და საიმედოობაც შეამცირა. გარდა ამისა, მცირე საყოფაცხოვრებო ტექნიკის ბიზნესში GE არ იყენებდა თავის ისეთ ძლიერ მხარეებს, როგორებიც ტექნოლოგიური უპირატესობა და ფინანსური რესურსები იყო, რადგან ნებისმიერი ინოვაციის კოპირება ადვილად შეიძლებოდა. ამ მიზეზების გამო კომპანიამ მცირე საყოფაცხოვრებო ტექნიკის ბიზნესი სტრატეგიულად შეუსაბამოდ მიიჩნია და Black & Decker-ს მიჰყიდა.



დიაგრამა 5.6 სტრატეგიული გადაწყვეტილებების ფორმირება

ძირითადი დასკვნები

- ტექნოლოგიებთან, მომხმარებლებთან და პოლიტიკურ თუ ეკონომიკურ ტენდენციებთან მიმართებაში ჩატარებულმა გარემოს ანალიზმა შეიძლება გამოავლინოს, როგორც მოსალოდნელი საფრთხეები, ასევე შესაძლებლობებიც.
- ზემოქმედების ანალიზი გულისხმობს იმ ტენდენციებისა თუ მოვლენების ზემოქმედებისა და სასწრაფოობის სისტემატურ ანალიზს, რომლებიც საფუძველში უდევს სტრატეგიის თითოეულ განუსაზღვრელობას.
- სცენარის ანალიზი წარმოადგენს მომავლის შესახებ ვარაუდების კვლევის საშუალებას და გულისხმობს: ორი-სამი შესაძლო სცენარის შექმნას, თითოეული ამ სცენარის შესაბამისი სტრატეგიის ჩამოყალიბებას, სცენარების განვითარების ალბათობათა დადგენას და ამ სცენარების მიხედვით მიღებული სტრატეგიების შეფასებას.
- SWOT-ანალიზი სტრატეგიის შემუშავების ხელშეწყობის მიზნით, ერთმანეთს უთავსებს გარემოს ანალიზსა და კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზს. ამან შეიძლება საშუალება მისცეს კომპანიას განსაზღვროს, რა შესაძლებლობები უნდა გამოიყენოს, რა საფრთხეებს შეუძლია გაუმკლავდეს და რა აქტივები და კომპეტენციები უნდა შექმნას ამ ქმედებების განსახორციელებლად.

სადისკუსიო თემები

1. რა მოწყობილობა ჩაანაცვლა პლანშეტმა? რა შეიძლება ჩაენაცვლოს (ან უკვე ჩაენაცვლა) პლანშეტს?
2. ჩაუტარეთ SWOT-ანალიზი კომპანია Coca-Cola-ს უალკოჰოლო სასმელების კატეგორიას. რა წარმოადგენს ყველაზე დიდ საფრთხეებსა და შესაძლებლობებს? რომელია Coca-Cola-ს ძლიერი და სუსტი მხარეები? რა სტრატეგიული ქმედებები უნდა განახორციელოს კომპანიამ იმისათვის, რომ 2025 წლისთვის კიდევ უფრო დიდ წარმატებებს მიაღწიოს?
3. შეიმუშავეთ სცენარი, რომელიც დაფუძნებული იქნება ვარაუდზე, რომ წყალბადის საწვავზე მომუშავე ავტომობილები კიდევ უფრო დაიხვეწება და რამდენიმე წელიწადში საავტომობილო ბაზრის 15 პროცენტს დაიკავებს. გააანალიზეთ ეს სცენარი Shell-ის მსგავსი ენერგეტიკული კომ-

პანიის, ან Mercedes-ის მსგავსი საავტომობილო კომპანიის გადასახედიდან.

4. დაასახელეთ სტარტაპი, რომელიც თქვენს აღფრთოვანებას იწვევს. რა ძირითადი ტენდენციები გამომდინარეობს გარემოს ანალიზიდან? რომლებია განუსაზღვრელობის ძირითადი სფეროები? როგორ გაუმკლავდებოდა ამავე დარგში მსგავს ტენდენციებსა და განუსაზღვრელობებს მსხვილი კომპანია? თქვენი პროგნოზების მიხედვით, როგორ უპასუხებს სტარტაპი ამ ტენდენციებს?
5. დააკვირდით ავიაგადაზიდვების დარგს და შეადგინეთ სტრა-ტეგიული განუსაზღვრელობებისა და შესაძლო სტრატეგიული ქმედებების სია.
6. ბუტილირებული წყლის ინდუსტრია სერიოზული კრიტიკის საგანია. კრიტიკოსები ირწმუნებიან, რომ მისი პროდუქცია წყალსადენის წყალს არაფრით სჯობია (ზოგი მარკის პროდუქტი კი უსიამოვნო გემოსაც ტოვებს) და რომ პლასტიკური ბოთლები უფრო მეტ საწარმოო ხარჯებს მოითხოვს და დიდხანს არ იხრწნება. რა პროგრამებს შემოგვთავაზებდით ამ არგუმენტების აღმოსაფხვრელად Aquafina-ს მწარმოებელი კომპანია PepsiCo-სა და Dasani-ს მწარმოებელი კომპანია Coca-Cola Company-ს პოზიციებიდან?

საუკეთესო ციფრული პრაქტიკა

Kraft Mac and Cheese: ფარული მარკეტინგი

დაფასოებული სამომხმარებლო საქონლის ინდუსტრიაზე ბოლო წლების განმავლობაში მნიშვნელოვნად ზემოქმედებს ერთი ტენდენცია – მომხმარებელთა ლტოლვა უბრალო, გამჭვირვალე და ნატურალური ინგრედიენტების მიმართ. ამის პასუხად მრავალმა კომპანიამ განაცხადა, რომ ცნობილი ბრენდებიდან ხელოვნურ საღებავებსა და კონსერვანტებს ამოიღებდა და მოახდენდა მათ „სუფთად“ და „ნატურალურად“ პოზიციონირებას. მიუხედავად იმისა, რომ ხსენებული სტრატეგია სრულ თანხვედრაშია ამ ტენდენციასთან, მან შეიძლება ჩამოაშოროს კომპანიებს ის მომხმარებლები, რომლებიც საქონელს უფრო ხელშეუხებელი ფაქტორების – ნოსტალგიის, პროგნოზირებადობის ან თუნდაც გემოს გამო ყიდულობენ.

Kraft-ი სრულიად ახლებურად მიუდგა მომხმარებელთა პრიორიტეტების ცვლის პრობლემას. კომპანიას ესმოდა, რომ კატეგორიაში კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად აუცილებელი იყო საკუთარი სუპერვარსკვლავური ბრენდის – A Kraft Mac and Cheese-ის ფორმულის გადახედვა. მაგრამ ფირმის ხელმძღვანელობა იმასაც ხვდებოდა, რომ უაღრესად მნიშვნელოვანი

იყო ცვლილებების ისე შეტანა, რომ არ გაფუჭებულიყო პროდუქტის ის ელემენტები, რომლის ხილვასაც ასე მიეჩვია მომხმარებელი. ადამიანთა მრავალი თაობისთვის Kraft Mac and Cheese-ი ოდნავ ნარინჯისფერ შეფერილობასთან და სანებლის ერთგვაროვან, სასიამოვნო კონსისტენციასთან ასოცირდებოდა. ამიტომაც კომპანიის მესვეურებმა ყველა ღონე იხმარეს იმისათვის, რომ პროდუქტის ეს განმასხვავებელი ატრიბუტები შენარჩუნებულიყო მას შემდეგ, რაც რეცეპტიდან ხელოვნურ ინგრედიენტებსა და საღებავებს ამოღებდნენ.

Kraft-ის სტრატეგიის მთავარი განმასხვავებელი ნიშანი სწორედ ხსენებული ცვლილებების განხორციელების მეთოდიკა იყო. პროდუქტის „განმენდის" ღონისძიებათა გახმაურების ნაცვლად (რაც კონკურენტთა ჩვეულებრივი პრაქტიკა იყო) კომპანიამ დუმილი არჩია. როგორც კელეგებმა უჩვენა, ახალი ფორმულის ხსენებაც კი საკმარისია იმისათვის, რომ მომხმარებელმა პროდუქტის გემო სხვაგვარად აღიქვას. ამიტომაც Kraft-მა გადაწყვიტა, ცვლილებებზე ყურადღება არ გაემახვილებინა.

მხოლოდ მას შემდეგ, რაც მომხმარებლებმა უპრობლემოდ მიიღეს ახალი ფორმულა (რაზეც სტაბილური გაყიდვები მეტყველებდა) Kraft-მა, ცვლილებების გასახმაურებლად, ციფრული კამპანია წამოიწყო. ინტერნეტში გაშვებულ 15- და 30-წამიან ვიდეორგოლებში გაიჟღერა სლოგანმა – „ის შეიცვალა, მაგრამ არ შეცვლილა". „გაგასინჯებდით, მაგრამ უკვე გასინჯული გაქვთ" – ეს და სხვა მსგავსი ირონიული ფრაზები ტრიალებდა გრაფიკულ რეკლამებში, Pandora-სა და Snapchat-ის მსგავს არხებზე გაშვებულ სარეკლამო აქციებსა და ბეჭდვით რეკლამებში. გარდა ამისა, კომპანია თაყვანისმცემლებს N◊didntnotice ჰეშთეგის გამოყენებით სოციალურ ქსელებში შთაბეჭდილებების გაზიარებისკენ მოუწოდებდა და პუბლიკაციების ნასახალისებლად გათამაშებებსაც აწყობდა.

Kraft-ის მიერ გამოვლენილი უნარი, მომხმარებლის რეაქციის გარეშე შეეტანა ცვლილებები თავის საკულტო პროდუქტში, კომპანიის კარგად გააზრებულ მარკეტინგულ მიდგომაზე მიუთითებს. განუსაზღვრელობის პირობებში ნიადაგის უხმაუროდ მოსინჯვის პოლიტიკა საშუალებას აძლევს კომპანიებს, ნინასწარ განჭვრიტონ პროდუქტის ცვლილებაზე მომხმარებლის რეაქცია და, საერთო ჯამში, ერთი ნაბიჯით გაუსწრონ კონკურენტებს.

კითხვები:

1. მოიფიქრეთ სცენარი, რომელშიც Kraft-ის სტრატეგია ცუდ უკურეაქციას იქონიებს. როგორ შეიძლება კომპანია მოემზადოს ამგვარი ალბათობისთვის?
2. როგორი რეაქცია უნდა ჰქონდეს კომპანია Kraft-ს ამ თავში განხილულ დემოგრაფიულ ტენდენციებზე?

წყაროები:
Martha C. White, "Kraft Reveals Revamped Mac and Cheese, 50 Million Boxes Later," The New York Times, March 20, 2016, http://www.nytimes.com/2016/03/21/busines / media/kraft-reveals-revampedmac-and-cheese-50-million-boxes-later.html?-r=2
Justin Bariso, "How Kraft Used Psychology to Make Its Mac and Cheese Go Viral," Inc., March 21, 2016, http://www.inc.com/justin-bariso/kraft-just-changed-its-classic-mac-and-cheese-and-used-psychology-to-ensure-its-.html

საუკეთესო მსოფლიო პრაქტიკა

როგორ გაუმკლავდა Airbnb-ი საზიარო ეკონომიკაში წარმოქმნილ განუსაზღვრელობას

საზიარო ეკონომიკის აღმასვლამ მნიშვნელოვანი ზეგავლენა იქონია სასტუმროებისა და სატრანსპორტო ინდუსტრიებზე – დაწყებული ახალი ფასეულობების შექმნით, და მანამდე არსებული ბიზნესების ნგრევით დამთავრებული. ონლაინბაზრის საშუალებით საქონლის გაცვლის კონცეფციაზე აგებული საზიარო ეკონომიკა საშუალებას აძლევს ადამიანებს, ხან მყიდველის როლში იყვნენ, ხანაც – გამყიდველის. ისეთი ახალი კომპანიები, როგორებიცაა Uber-ი და Airbnb ერთობლივი გამოყენების ამ მოდელის ლიდერები გახდნენ და დიდი განუსაზღვრელობა შეუქმნეს ისეთი ტრადიციულ მოთამაშეებს, როგორებიც ტაქსი და სასტუმროებია. თუმცა მათი წარმატება უპრობლემოდ არ მოსულა – განსაკუთრებით, როცა საქმე ადგილობრივი ბაზრების ნიუანსებში ორიენტირებას ეხება.

Airbnb – მოხერხებული ონლაინპლატფორმა, რომელიც მეპატრონეებს ბინების შესახებ განცხადებების განთავსების საშუალებას აძლევს – 2008 წელს დაარსდა და მიზნად ისახავდა, ადამიანები იაფად მოგზაურობის უნიკალურ გამოცდილებასთან ეზიარებინა. სამ წელიწადში, პლატფორმაზე დაჯავშნების რაოდენობამ 1 მილიონს გადააჭარბა, რამაც კომპანიის გენერალური დირექტორი ბრაიან ჩესკი შეერთებული შტატების საზღვრებს მიღმა გასვლაზე დაფიქრა. მისი ერთ-ერთი პირველი სამიზნე პარიზი იყო, და კომპანიაც თანდათან შეუდგა „სინათლის ქალაქში" გაფართოებას.

თავიდან Airbnb-ს დიდი დაბრკოლება დახვდა პარიზის საბინაო კანონმდებლობის სახით. კომპანიის წინააღმდეგ გამოვიდნენ სასტუმროთა ჯგუფები და ადგილობრივი ხელისუფლება. მათ სერიოზულად აშფოთებდათ Airbnb-ის ზეგავლენა ქალაქის ეკონომიკასა და გრძელვადიან საცხოვრებელთა რაოდენობაზე. კერძოდ, აქტივისტებს ეშინოდათ, რომ Airbnb-ს შეუზღუდავი გაფართოება მუდმივ მცხოვრებთა გადინებას გამოიწვევდა და სრულიად გადაასხვაფერებდა ქალაქის უნიკალურ უბნებს.

ამ შიშების გასაქარწყლებლად, Airbnb-მ 2012 წელს პარიზში ოფისი გახსნა. განცხადებების რაოდენობა სწრაფად იზრდებოდა და კომპანიას მშვენივრად ესმოდა, რომ რეგიონში მისი დარჩენის საკითხი სრულად იყო დამოკიდებუ-

ლი მარეგულირებელ ორგანოებთან პოზიტიური პირადი ურთიერთობის დამყარებაზე. უპირველეს ყოვლისა, Airbnb ყველა საშუალებით შეეცადა, ხმა მიეწვდინა საფრანგეთის ხელისუფლებისთვის, რომ კომპანიის საქმიანობიდან მომდინარე მთავარი სარგებელი ტურისტების (და, შესაბამისად, შემოსავლის) ზრდა იყო.

მოლაპარაკებათა რამდენიმე რაუნდის შემდეგ Airbnb-მა როგორც იქნა, მიაღწია შეთანხმებას: ბინების მეპატრონეებს ეკრძალებოდათ საცხოვრებლის წელიწადში ოთხ თვეზე მეტხანს გაქირავება. ბინები რეგულარულად, ყველანაირი გაფრთხილების გარეშე შემოწმდებოდა და დამრღვევებს დიდი ჯარიმა დაეკისრებოდათ. გარდა ამისა, Airbnb-მა, პარიზის ხელისუფლების სახელით, ტურისტული გადასახადის აკრეფაც დაიწყო.

დღესდღეობით Airbnb-ს პარიზში უძრავი ქონების 50 000-ზე მეტი ობიექტი აქვს. საკუთარი შეფასებით, 2012-2013 წლებში კომპანიის ეკონომიკურმა აქტივობამ პარიზში, დაახლოებით, 240 მილიონი დოლარი გამოიმუშავა და უზრუნველყო 1000-ზე მეტი სამუშაო ადგილი. Airbnb-ს ზრდის ერთ-ერთი უმთავრესი ფაქტორი იყო მისი სტრატეგიული მიდგომა განსხვავებულ გეოგრაფიულ გარემოსა და ზოგჯერ გაურკვეველი რეგულაციების პირობებში რისკების მართვის მიმართ.

კითხვები:

1. უნდა მიმართოს თუ არა Airbnb-მ იმავე სტრატეგიას სხვა მსხვილ ევროპულ ბაზრებზე? რატომ? ან რატომ არა?
2. როგორ უნდა მოემზადოს Airbnb ამ თავში ჩამოთვლილი ახალი კულტურული ტენდენციებისთვის? ბრაზილიის რომელმა კულტურულმა ფასეულობებმა უნდა იქონიონ ზეგავლენა ამ ქვეყანაში კომპანიის სტრატეგიაზე?

წყაროები:

Mark Scott, "What Uber can Learn from Airbnb's Global Expansion," The New York Times, July 7, 2015, http://www.nytimes.com/2015/07/08/technology/what-uber-can-learn-from-airbnbs-global-expansion. html

Elena Berton and Katharina Wecker, "Europe Cracks Down on Airbnb, Other Room-Sharing Sites," USA Today, July 7, 2015, http://www.usatoday.com/story/money/business/2015/07/06/europe-airbnbroom-sharing/29263881/

"Airbnb Economic Impact," http://blog.airbnb.com/economic-impact-airbnb/

Sam Schechner and Matthias Verbergt, "Paris Confronts Airbnb's Rapid Growth," The Wall

Street Journal, June 25, 2015, http://www.wsj.com/articles/SB12147335600370333763904581058032330315292\

ნაწილი
მეორე

სტრატეგიის შექმნა, ადაპტირება და რეალიზება

თავი მეექვსე

უპირატესობის შექმნა: ლიდერობა სამომხმარებლო ფასეულობის კუთხით

ფასი არის ის, რასაც იხდი, ღირებულება კი ის, რასაც იღებ.
– *უორენ ბაფეტი*

სტრატეგია 101 არჩევანია – ყველასთვის ყველაფერი ვერ იქნები.
– *მაიკლ პორტერი, ჰარვარდის ბიზნესის სკოლის პროფესორი, The Monitor Group-ის დამფუძნებელი*

მას შემდეგ, რაც Morton-მა ყვითელსაწვიმრიანი გოგონა გამოსახა და მიანერა – თუ გაწვიმდა, თქეშიც არ დააყოვნებსო, ვერცერთი თავმოყვარე რეკლამისტი ვერ გაივლებს აზრს, რომ ამ პროდუქტს შეიძლება ბადალი ჰყავდეს.
– *მალკოლმ მაკდუგალი, სააგენტო Jordan Case McGrath & Taylor-ი*

ახლა ყურადღება ბაზრის სტრატეგიული ანალიზიდან სტრატეგიის შემუშავებაზე გადავიტანოთ. რა ფასეულობას გვთავაზობს კომპანია და რომელ სასაქონლო ბაზარზე ჩაებმება კონკურენციაში? როგორ აპირებს ის მეტოქეებთან პაექრობას და რა აქტივები და კომპეტენციები დასჭირდება მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად? ლიდერი იქნება ის, თუ ლიდერის მდევარი? როგორ ჩამოაყალიბებს ძლიერი კლიენტების ბაზას და ძლიერ ბრენდებს, და რა აქტივებს გამოიყენებს, დროთა განმავლობაში, ბიზნესის გასავითარებლად? რა ინვესტიციები და დეზინვესტიციები უნდა განხორციელდეს დროთა განმავლობაში კომპანიის წარმატების გასაძლიერებლად?

6.1 დიაგრამაზე ამ წიგნის მომდევო თორმეტი თავია ასახული. უშუალოდ, ამ თავში განვიხილავთ ალტერნატიულ ფასეულობით შეთავაზებებს, რომლებიც კომპანიამ შეიძლება დანერგოს,

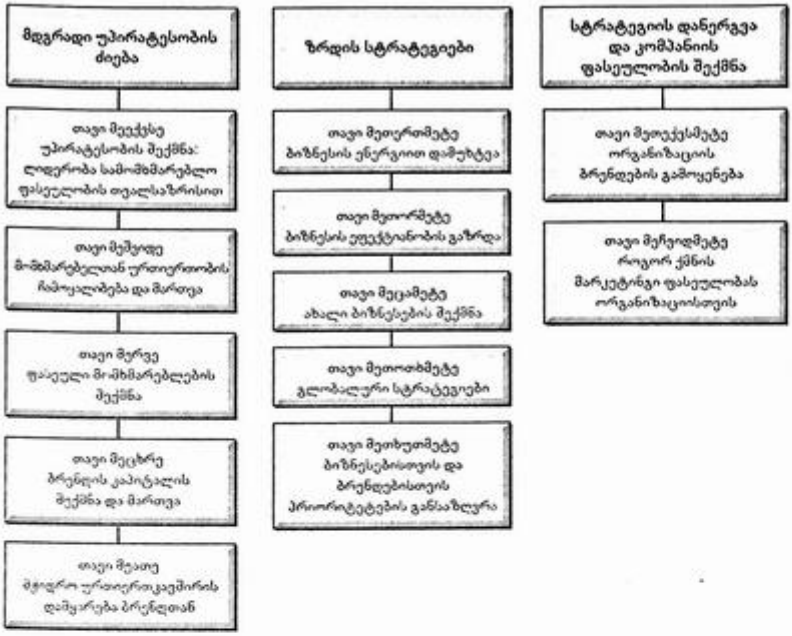
და ფასეულობითი შეთავაზების კუთხით ლიდერობის მნიშვნელობას. მეშვიდე და მერვე თავები ეძღვნება მომხმარებლებთან ურთიერთობას – მათ შორის კლიენტებთან მჭიდრო ურთიერთკავშირების აგებასა და მართვას, და სამომხმარებლო კაპიტალის მართვას გრძელვადიანი მოგების მიღების მიზნით. მეცხრე და მეათე თავებში განვიხილავთ ფასეული ბრენდების შექმნის საშუალებებს და საკვანძო აქტივის – ბრენდის კაპიტალის განვითარებას.

მომდევნო ოთხ თავში წარმოდგენილია ზრდის სტრატეგიები – ბიზნესის ენერგიით დამუხტვა (აქტივიზაცია) (თავი მეთერთმეტე), ბიზნესის პოტენციალის გამოყენება (თავი მეთორმეტე), ახალი ბიზნესების შექმნა (თავი მეცამეტე) და გლობალური სტრატეგიების მართვა (თავი მეთოთხმეტე). მეთხუთმეტე თავში ვიმსჯელებთ მომავალი ზრდის უზრუნველყოფის მიზნით, ბიზნესდანაყოფებს შორის პრიორიტეტების განსაზღვრისა და ინვესტიციების მართვისა თუ აქტივების გაყიდვის საკითხებზე.

მეთექვსმეტე თავი განიხილავს მარკეტინგული სტრატეგიის რეალიზებასთან დაკავშირებულ ორგანიზაციულ პრობლემებს და გვთავაზობს გამოსავალს მომხმარებელზე ორიენტირებული ორგანიზაციის შექმნის სახით. დაბოლოს, მეჩვიდმეტე თავი გაგვიმარტავს, როგორ უქმნიან კომპანიას ფასეულობას ისეთი ძლიერი მარკეტინგული აქტივები, როგორებიცაა მომხმარებელთან მჭიდრო ურთიერთკავშირები და ბრენდები.

ფასეულობითი შეთავაზებების ნაირსახეობები

კომპანიები ბევრი ვარიანტიდან ირჩევენ მომხმარებლისთვის შესათავაზებელ ფასეულობას. შეხედეთ ნებისმიერ ბაზარს და ნახავთ სხვადასხვა სახის უამრავ შეთავაზებას, რომლებიც მეტ-ნაკლებად მიმზიდველია ამა თუ იმ ტიპის მომხმარებლისთვის. ეს ჯანსაღი ბაზრის დამახასიათებელი ნიშან-თვისებაა. მაგრამ უფრო ყურადღებით თუ დავაკვირდებით, ყველა ბაზარზე კლიენტებისა და ფასეულობითი შეთავაზებების სულ რამდენიმე გავრცელებულ ტიპს აღმოვაჩენთ. არსებობს სამი ფართო ჯგუფი: კომპანიები, რომლებიც კონკურირებენ წარმოების ფასეულობით, კომპანიები, რომლებიც კონკურირებენ ღირებულების ფასეულობით, და კომპანიები, რომლებიც კონკურირებენ ურთიერთობის ფასეულობით. ფასეულობის თითოეულ ამ კატეგორიას საკუთარი თავისებურებები ახასიათებს, კატეგორიების შიგნით კი უამრავი დამატებითი ვარიაცია და ნიუანსი არსებობს.



დიაგრამა 6.1 წიგნის დარჩენილი თავები

წარმოების ფასეულობა

წარმოების ფასეულობისთვის *ფასეულობითი შეთავაზება* გულისხმობს საუკეთესო პროდუქტის ან მომსახურების შეთავაზებას, როგორც წესი, მაღალ ფასად. წარმოების ფასეულობა შეიძლება სხვადასხვა ფორმის იყოს, მაგრამ უკლებლივ ყველა შეუდარებელ ხარისხზეა ფოკუსირებული. ეს ხარისხი უბრალოდ ვიწრო გაგებით სტანდარტების შესაბამისობას კი არა, მომხმარებლისთვის ფართო გაგებით გამოსადეგობას გულისხმობს. ასეთი პროდუქტების მყიდველები აფასებენ ამ განსაკუთრებულ ხარისხს და მზად არიან, ზედმეტი გადაიხადონ მასში. წარმოების ფასეულობით კონკურირებისათვის კომპანია უნდა იძლეოდეს გარანტიას, რომ მისი პროდუქტები ან მომსახურებები ამართლებენ მომხმარებელთა მოლოდინებს წარმოების ფასეული მახასიათებლებით ან უპირატესობებით. ბაზარზე დომინირებს წარმოების ფასეულობის ხუთი ტიპი, რომლებსაც აქვე განვიხილავთ.

ფუნქციური ხარისხი

ეს ხარისხის ყველაზე უბრალო და სწორხაზოვანი ნაირსახეობაა – პროდუქტი საუკეთესოდ ასრულებს თავის ძირითად ფუნქციას. პროდუქტი მუშაობს უკეთ, ან მეტხანს, ვიდრე კონკურენტი ანალოგები და მომხმარებლები მზად არიან, იხადონ ამისათვის. ამიტომაც ეტანებიან მიწის სათხრელი ტექნიკის მყიდველები კომპანია Caterpillar-ის პროდუქციას, ავტომოყვარულები კი – BMW-ს ავტომობილებს. კიდევ ერთი მსგავსი მაგალითია Darn Tough-ის წინდები. ამ კომპანიამ მიზნად დაისახა „შეექმნა მსოფლიოში საუკეთესო წინდები და უპირობოდ დაეცვა მათი ხარისხი". კომპანია თავის წინდებს, ჭარბი მოცულობის არმქონე მჭიდრო ნაქსოვის მისაღებად, 100-პროცენტიანი სიწმინდის მერინოსის მატყლისგან წვრილნემსიანი საქსოვი ჩარხების გამოყენებით ქსოვს. ამ ხარისხის დასტურად ფირმა გრძელვადიან გარანტიასაც იძლევა. ამგვარად, Darn Tough-ი აწარმოებს პროდუქტს, რომელიც შესანიშნავად ასრულებს თავის ძირითად დანიშნულებას და ამიტომაც შეუძლია, მალალი ფასები დააწესოს მასზე – მისი ყველაზე იაფი წინდა წყვილი 15 დოლარი ღირს მაშინ, როცა სხვა კომპანიები მაგ ფასად, და უფრო იაფადაც, ათწყვილიან შეფუთვებს ყიდიან! როგორც ჩანს, მომხმარებლები იზიარებენ მოსაზრებას, რომ „Darn Tough-ის წინდა ყველაზე მოხერხებული, მტკიცე და ფეხზე ყველაზე უკეთ მომჯდარი წინდაა მთელ დედამიწაზე".[1]

ინოვაციური ხარისხი

ხარისხის ეს ტიპი აქცენტს აკეთებს ფასეულობითი შეთავაზებების ისეთ წყაროებზე, რომლებიც ამჟამად ბაზარზე არ მოიძებნება. ასეთ კომპანიებს განეკუთვნებიან, მაგალითად Medtronic-ი, 23andMe და Tesla. კომპანია Medtronic-ი დომინირებს ისეთი საიმპლანტაციო კარდიოლოგიური მოწყობილებების ბაზარზე, როგორებიცაა კარდიოსტიმულატორები – მეტისმეტად ნელი გულისცემის მქონე პაციენტებისთვის და დეფიბრილატორები – მეტისმეტად ჩქარი გულისცემის მქონე პაციენტებისთვის. კომპანიას ახალი ტექნოლოგიებისა და მოდიფიკაციების ბაზარზე გამოტანის დიდი ისტორია აქვს და, ამ თვალსაზრისით, საგრძნობლად უსწრებს თავის კონკურენტებს. 23andMe არის გენომიკური და ბიოტექნოლოგიური კომპანია. ის მომხმარებელს სთავაზობს სახლისთვის განკუთვნილ ნაკრებს ნერწყვის ანალიზისთვის, რო-

[1] "Darn Tough—FAQs," https://darntough.com/

მელიც შემდგომში იგზავნება ლაბორატორიაში. ამ სინჯის საფუძველზე გროვდება Დნმ-ის შესახებ ინფორმაცია და დგება ანგარიში ცდის ობიექტის წარმომავლობის, გენეტიკური დაავადებების მატარებლობისა და Დნმ-ის, ჯანმრთელობასთან დაკავშირებული თავისებურებების შესახებ. Tesla ბაზარზე 2008 წელს გამოჩნდა. ამ კომპანიამ პირველმა შექმნა ლითიუმ-იონურ ელემენტებზე მომუშავე სრულად ელექტრული ავტომობილი, რომელსაც ერთი დამუხტვით 200 მილის გავლა შეეძლო.

დიზაინისა და მოდის ხარისხი

აქ ძირითადი ყურადღება გამორჩეულ ესთეტიკასა და სტილს ეთმობა. კომპანია Hermes Paris-ი აწარმოებს Hermes Birkin-ის ჩანთებს, რომელთა განუმეორებელ დიზაინს ეგზოტიკური ტყავი, ჩანთის გარე ფერთან შეხამებული თხის ტყავის სარჩული და ოქროთი ან პალადიუმით დაფარული გაუხუნებელი ფურნიტურა აგვირგვინებს. ჩანთებს ხელით კერავენ საფრანგეთის საუკეთესო ოსტატები. თითოეული ეგზემპლარი ამ ოსტატების უბადლო გაწაფულობის თვალსაჩინო ნიმუშია და მსოფლიოს უძვირფასესი ჩანთების რიცხვს განეკუთვნება (საცალო ფასი 11 550 დოლარიდან 150 000 დოლარამდე მერყეობს!). დიზაინი და პრესტიჟი (რასაც შეზღუდული რაოდენობაც აძლიერებს) ამ პროდუქტს მოდის ნამდვილ სიმბოლოდ აქცევს. როგორც კომპანია აცხადებს: „წარმოების ნელი პროცესისა და საუკეთესო მასალის შოვნის სირთულის გამო, Birkin-ი ყოველწლიურად შეზღუდული რაოდენობით იკერება, რაც მატებს მას ექსკლუზიურობას და ფასსაც მკვეთრად უზრდის – განსაკუთრებით, გადამყიდველთა ბაზარზე“.[1] ეს ჩანთები, როგორც წესი, მხოლოდ Hermes-ის მუდმივი კლიენტებისა და მდიდარი მყიდველებისთვისაა ხელმისაწვდომი, რაც კიდევ უფრო ზრდის მის მოდურ სტატუსს.

MUJI-ს „ᲣᲑᲠᲔᲜᲓᲝ“ ᲓᲘᲖᲐᲘᲜᲘ[2]

1980 წელს დაარსების დღიდან იაპონური კომპანია Muji თანდათან სულ უფრო აფართოებდა სივრცეს მსოფლიო ბაზარზე. 2015 წელს გაყიდვები 18

[1] Colleen Kan, "Why a $223,000 Hermes Birkin Bag Might Actually be a Good Investment," Fortune, June 23, 2015, http://fortune.com/2015/06/23/hermes-birkin-investment/

[2] Silvia Killingsworth, "The Commercial Zen of Muji," The New Yorker, December 19, 2015, http://www. newyorker.com/business/currency/the-commercial-zen-of-muji

პროცენტით გაზარდა და 2 მილიარდიანი მოგება მიიღო მსოფლიოს მასშტაბით განაწილებული 700-ზე მეტი მაღაზიიდან. Muji სახელწოდება Mujirushi Ryohin-ის შემოკლებული ფორმაა, რაც ოთხი იეროგლიფით გამოისახება და „არაბრენდულ ხარისხიან საქონელს" ნიშნავს. თავიდან კომპანია კვებისა და სახლისთვის განკუთვნილი საქონლის 40 სახეობის საქონელს ყიდდა. დღეს კი მის ასორტიმენტში 7 000-ზე მეტი დასახელების პროდუქტია – ავეჯით დაწყებული და საპნებით დამთავრებული.

Muji-ს ფილოსოფია მიზნად ისახავს მომხმარებლისთვის ფუნქციური – ანუ საუკეთესო კი არა, „საკმარისად ხარისხიანი" პროდუქტის მიწოდებას. მისი საქონლიდან, როგორც წესი, ამოღებულია ისეთი ზედმეტი ფუნქციები და ატრიბუტები, რომლებიც კავშირში არაა პრაქტიკულობასთან. ეს, შეიძლება ითქვას, ერთგვარი რეაქციაა ტოკიოს გინძისა და სხვა მდიდრული უბნების სტილზე, რომლებიც ერთიმეორეზე უფრო ფეშენებელური ბრენდებითაა გადაჭედილი. Muji-ს მაღაზიებში მყიდველებს სადა დიზაინის მქონე უბრალო საქონელი და არაკომერციული ატმოსფერო ხვდებათ.

ფუნქციების შეზღუდული რაოდენობა საგრძნობლად ამცირებს საქონლის ფასს ისევე, როგორც შეფუთვა (Muji-ს ქალალდის ნაკეთობათა უდიდესი ნაწილი გაუთეთრებელი მასალიდან შზადდება), რომელიც ბითუმად შეძენისას უფრო იაფი ჯდება. დაბალი ფასების ამგვარი სტრატეგია Muji-ს სახლისთვის განკუთვნილი საქონლისა და ყოველდღიური ტანსაცმლის მსხვილ საცალო მაღაზიებთან კონკურირების საშუალებას აძლევს – რადგან ამ კატეგორიებში ინარჩუნებს ან სცდება კიდეც ფასების პარიტეტის დონეს (დაბალ ფასებს). ამავდროულად, ბრენდის არქონასა და უბრალოებაზე აქცენტირება კომპანიას მწარმოებლობის კუთხით დიფერენცირების საშუალებას აძლევს. მისი პროდუქტების უბრალო დიზაინი გამოირჩევა უნიკალური სტილით, რომელიც ფუნქციურიცაა და ესთეტიკურად დახვეწილიც. მომხმარებელთა ნაწილი „უბრენდო" პოლიტიკას სოციალური პასუხისმგებლობის ფორმადაც აღიქვამს, რაც დამატებით ფასეულობას ქმნის. დაბოლოს, საერთო შაბლონების გამოყენების მიუხედავად, კომპანია მომხმარებელს სთავაზობს დიზაინის სასიამოვნო ელემენტებს, რაც მის შეთავაზებას სუპერმარკეტების უმეტესობის შეთავაზებებზე მაღლა აყენებს. მაგალითად, მაღაზია იძლევა თვითგამოხატვის საშუალებას Muji Yourself-ის პლატფორმის სახით, სადაც მყიდველებს შეუძლიათ ნაყიდი ნივთები სასურველი დამღებით ან ნაქარგობით გაალამაზონ.

მომსახურების ხარისხი

წარმოების ფასეულობა ხარისხიანი მომსახურებითაც მიიღწევა, რაც, როგორც წესი, მატერიალური და არამატერიალური ფასეულობების წყაროთა ერთიანობას წარმოადგენს. მოდი, გან-

ვიხილოთ ავიაკომპანია Singapore Airlines-ის საუცხოო სერვისი. Ferragamo-ს ტუალეტის აქსესუარები, Givenchy-ს საბნები, ბალიშები და პიჟამები, ვახშმად ტერმიდორის ლობსტერი და სხვა მსგავსი კერძები (ზოგ თვითმფრინავში კი ლუქსკაიუტები და „ძილისპირის" სერვისებიც) და თავაზიანი, მზრუნველი ბორტგამცილებლები – რა გასაკვირია, რომ Singapore Airlines-ი მსოფლიოში საუკეთესო საერთაშორისო ავიაკომპანიად გამოცხადდა.[1] კვლევებმა ცხადყო, რომ, საერთო ჯამში, კომპანიის მომსახურების ხარისხი მნიშვნელოვანწილადაა დამოკიდებული იმაზე, როგორ აღიქვამენ მომხმარებლები მათთან ურთიერთქმედებაში მყოფი პერსონალის კომპეტენტურობას, გულისხმიერებასა და თანაგრძნობიანობას.[2]

სოციალური პასუხისმგებლობის ხარისხი

აქ ძირითადი ყურადღება ეთმობა ისეთი პროდუქტებისა და მომსახურებების შექმნას, რომლებიც ხელს უწყობს საზოგადოებისთვის მნიშვნელოვანი შედეგების მიღწევას. მაგალითად Dove-ის კამპანია „ჭეშმარიტი სილამაზისთვის" ქალებს სთავაზობს გონივრული ხარისხის პროდუქციას მასმედიის სტერეოტიპებისგან თავისუფალი, ინდივიდუალური და უნიკალური სილამაზის გამოსაჩენად. პროდუქციის დემონსტრირების ნაცვლად, კამპანია ეყრდნობა სხვადასხვა სახის ონლაინ და ოფლაინ მედიაპლატფორმებს, რომლებიდანაც ქალებს სილამაზის დამკვიდრებულ სტანდარტებზე უფრო ფართოდ აზროვნებისკენ მოუწოდებს. Dove-ის სოციალური როლის მიმართ საზოგადოების ყურადღებას კიდევ უფრო ამძაფრებს მისი განსაკუთრებით ეფექტიანი კამპანიები – „ევოლუცია", „პატარა გოგონები", „ნამდვილი სილამაზის ჩანახატები" და ბოლოდროინდელი, განსაკუთრებით ძლიერი კამპანია „ჩემი სილამაზე ჩემი სათქმელია". ამ კამპანიებს ავსებს Dove-ის სისტემატური შეწირულობები გოგონებისთვის განკუთვნილი სემინარებისა და პროგრამების სასარგებლოდ.

---

[1] Sophie-Claire Hoeller, "Here's Why Singapore Airlines was Just Named the Best International Airline in the World," Insider, July 6, 2016, http://www.thisisinsider.com/singapore-airline-best-international-airline-2016-7/№they-also-have-full-shared-bathrooms-3

[2] Valarie Zeithaml, A. Parasuraman, and Leonard L. Berry, Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations, New York: Simon and Schuster, 1990.

სოციალური პასუხისმგებლობის მეორე ნიმუშია კომპანია Toms Shoes-ი, რომელიც მომხმარებელს სთავაზობს პრემიუმ ფასის ტილოს ან ნაჭრის ფეხსაცმელს. პროდუქტის მაღალი საფასური ასაზრდოებს კომპანიის One for One® ბიზნესმოდელს, რომლის პირობითაც ფირმა თითოეული გაყიდული წყვილის სანაცვლოდ, ერთ წყვილ ფეხსაცმელს ღარიბ ბავშვებს ჩუქნის. კომპანია ძალიან წარმატებული აღმოჩნდა, რაზეც მეტყველებს ის ფაქტი, რომ სარეიტინგო სააგენტო Moody's შეფასებით მისი ღირებულება 392 მილიონ დოლარს შეადგენს.[1] ამ ბიზნესმოდელის წარმატებამ ანალოგიური მიდგომის დანერგვისკენ სხვა სტარტაპებსაც (მაგალითად, Warby Parker-ს) უბიძგა.

ღირებულების ფასეულობა

პრაქტიკულად ყველა ბაზარზე – საყოფაცხოვრებო ტექნიკით დაწყებული და ეკონომიური სედანებით, კბილის პასტით, წიგნის მაღაზიებითა თუ საბროკერო მომსახურებით დამთავრებული, არსებობს მყიდველთა სეგმენტი, რომელიც გადაწყვეტილების მიღებისას ფასით ხელმძღვანელობს. ისეთ ელიტურ ბაზრებზეც კი, როგორიც ლუქს კლასის სპორტული სედანებია, რომელიმე ბრენდი (მაგალითად, Acura) უსათუოდ დაიკავებს ფასის პოზიციას. ეკონომიკური დაღმასვლის პერიოდში „ღირებულებითი სეგმენტი" შეიძლება განსაკუთრებით გაიზარდოს.

ეს კომპანიები ხარისხით ან ინოვაციებით მეტოქეობენ, და არც მომხმარებლებთან ამყარებენ მჭიდრო კავშირებს. ამის ნაცვლად, ისინი საუკეთესო ფასად სთავაზობენ კლიენტებს ბაზარზე შუალედური პოზიციის მქონე პროდუქტებს. საუკეთესო ფასი იშვიათადაა „ყველაზე იაფი". ეს უფრო ნიშნავს მომხმარებლისთვის ყველაზე მცირე საერთო ხარჯებს პროდუქტის გამოყენების მთელი დროის განმავლობაში.

ისეთი კომპანიები, როგორებიცაა Vanguard Group-ი, IKEA და Aldi (ევროპული დისკონტური სასურსათო ქსელი) მუშაობენ ყველა იმ ფაქტორზე, რომლებსაც მომხმარებლები საერთო ხარჯების შედარებისას ითვალისწინებენ: (1) პროდუქტის საიმედოობაზე, რაც ამცირებს ფლობის შემდგომ ღირებულებას – მათ შორის, რემონტისა და უმოქმედობის ხარჯებს; საიმედო მომსახურებას, რაც ამ-

[1] Leigh Buchanan, "What's Next from Toms, the $400 Million For-Profit Built on Karmic Capital," Inc., May 2016, http://www.inc.com/magazine/201605/leigh-buchanan/toms-founder-blake-mycoskie-social-entrepreneurship.html

ცირებს გაღიზიანებას და მიწოდებასა თუ საიმედოობასთან დაკავშირებულ ეჭვებს; და (3) მოხერხებულობასა და ხელმისაწვდომობას, რაც ამარტივებს შეძენის პროცესს. მაგრამ ამ სიის სათავეში ყოველთვის ფასი დგას. ურთიერთდახმარების ფონდი Vanguard-ი ეყრდნობა საინდექსო ფონდებს (რომლებიც ფასიანი ქაღალდების მთლიანი ბაზრის ზუსტ ანარეკლს წარმოადგენს და ინარჩუნებს ოპტიმიზებულ კორპორაციულ სტრუქტურას) იმისათვის, რომ ყოველწლიური ხარჯების სანაცვლოდ აქტივების მხოლოდ 0,3 პროცენტი მიიღოს. ეს ბევრად უფრო ნაკლებია, ვიდრე ნაციონალური ფონდის ფასები, რომელიც ხარჯების ასანაზღაურებლად, დაახლოებით, 1,5 პროცენტს იღებს.

საფასო ლიდერობის მოსაპოვებლად ბევრი გზა არსებობს და თითოეული მათგანი შეიცავს ყოველგვარი ზედმეტობისგან გათავისუფლებულ პროდუქტსა თუ მომსახურებას. ყველაზე გავრცელებული საშუალებებია – ხარჯების ზედმიწევნით დისციპლინირებული მართვა და უპირატესი ფასდადება.

ხარჯების დისციპლინირებული მართვა

ამ მიმართულებით მომუშავე კომპანიები, დიდი მოცულობით ყიდიან სტანდარტულ პროდუქციას და მასშტაბის ეფექტზე დაყრდნობით ცდილობენ წარმოების ხარჯების შეკვეცას. ისინი ძირითად სარგებელს ნახულობენ დიდი მოცულობების გამოცდილების მრუდში კონვერტირებით, რაც, დროთა განმავლობაში, სულ უფრო ამცირებს მათ დანახარჯებს. მაგრამ მხოლოდ მასშტაბი საკმარისი არაა. ასორტიმენტის შესაზღუდად და პროდუქტების ხაზის ზედმეტად გაზრდის თავიდან ასაცილებლად აუცილებელია დამატებითი დისციპლინა. ეს ყველა ზედნადები ხარჯის მინიმიზებასა და მომჭირნეობის კულტურის დამკვიდრებასაც გულისხმობს. ასეთი კომპანიები, როგორც წესი, მოკრძალებულ გარემოში მუშაობენ, რაც მკაფიო სიგნალს წარმოადგენს მომხმარებლისთვის. საწარმოთა ოპერაციები მაქსიმალურად სტანდარტიზებულია და თითოეული ხარჯი მკაცრ კონტროლს ექვემდებარება. ზოგადად, გასავლის ერთ დონეზე შესანარჩუნებლად, ხარჯების კონტროლი ყველა კომპანიას სჭირდება, მაგრამ ღირებულების ფასეულობაზე ფოკუსირებული კომპანიები უფრო დაკვირვებულები, უფრო მკაცრები და ნაკლებად შემწყნარებლები უნდა იყვნენ დანახარჯებში ნებისმიერი გადახრის მიმართ.

IKEA კონკურენტებთან ღირებულების ფასეულობით მეტოქეობს და ფრაგმენტირებული ავეჯის ბაზარზე „დაბალი,

გონივრული ფასის" პოზიციას იკავებს. ავეჯის მაღაზიათა უმრავლესობა მყიდველებს საფირმო საქონლის ფართო არჩევანსა და კონსულტანტთა მრავალნაირ დახმარებას სთავაზობს. IKEA-ს ფასეულობითი შეთავაზება თვითმომსახურებას გულისხმობს და მსგავს ელემენტებს გამორიცხავს. IKEA თავის მაღაზიებში დახმარებას არავის უწევს, რაც გულისხმობს, რომ მომხმარებლებმა დამოუკიდებლად უნდა გააკეთონ ყველაფერი – ზომების აღებით დაწყებული და საქონლის საწყობიდან გამოტანით, სახლამდე მიტანითა თუ აწყობით დამთავრებული. ხარჯებს კიდევ უფრო ამცირებს ის გარემოება, რომ IKEA-ს პროდუქცია მხოლოდ თანამედროვე სკანდინავიური დიზაინით შემოიფარგლება და დაბალხარჯიან ქვეყნებში მზადდება. ავეჯის დიზაინი უტილიტარულია და კომპანიას სულაც არ აქვს პრეტენზია, რომ მისი პროდუქცია საუკუნეებს გაუძლებს.[1] თუმცა, ყველაფრის მიუხედავად, IKEA არაა მეორეხარისხოვანი მაღაზია, რომელიც იაფფასიან ავეჯს ყიდის მივარდნილ ადგილებში მდებარე პირქუში საწყობებიდან. მის სადემონსტრაციო დარბაზებში ყოველთვის გვხვდება მხიარული, ბუნებრივი, თანამედროვე ატმოსფერო და კეთილმოწყობის ისეთი მოულოდნელი ელემენტები, როგორებიც საბავშვო მოედნები და კაფეებია. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ საერთო ჯამში, IKEA წარმატებით აკმაყოფილებს საცალო ვაჭრობის მიმართ არსებულ მთავარ მოთხოვნებს და თან დაბალ ფასებსაც სთავაზობს მომხმარებელს.

უპირატესი ფასდადება

საუკეთესო ფასის შესათავაზებლად, ფასებით კონკურირებაზე ორიენტირებულ კომპანიას უნდა ჰქონდეს ფასწარმოქმნის მკაფიოდ განსაზღვრული მექანიზმები და სამიზნე სეგმენტის ფასის მიმართ მგრძნობელობისა და ქცევების ღრმა ცოდნა. სწორედ ამ უნარების დახმარებით იქცა კორპორაცია Progressive-ი ამერიკის შეერთებული შტატების ყველაზე მომგებიან კომპანიად ავტოდაზღვევის სფეროში. კლიენტთა უმეტესობისთვის ავტომობილის დაზღვევა აუცილებელ, თუმცაღა არასასურველ საყიდელს წარმოადგენს. შტატების უმეტესობის კანონმდებლობით, ავტომობილების მფლობელებისთვის ამა თუ იმ სახის ავტოდაზღვევის ქო-

[1] Richard Normann and Rafael Ramirez, "From Value Chain to Value Constellation: Designing Inter active Strategy," Harvard Business Review, July/August 1993, pp. 65–77.

ნა სავალდებულოა. შესაბამისად, მომხმარებელთა უდიდესი ნაწილი ძალიან მგრძნობიარეა ფასის მიმართ და მნიშვნელობას წლიური სადაზღვევო პრემიის ოდენობას უფრო ანიჭებს, ვიდრე სერვისის ისეთ უპირატესობებს, როგორებიცაა პრეტენზიის დროულად განხილვა, ან აგენტების ადგილსამყოფელი.

რისკების, ანუ თითოეულ კლიენტზე გასაწევი სავარაუდო ხარჯების შესაფასებლად, Progressive-ი ეყრდნობა მონაცემთა მოძიებისა და გაანალიზების უაღრესად კონკურენტუნარიან საშუალებას; შემდეგ კი იყენებს ფასწარმოქმნის ზუსტად დამიზნებულ სქემას იმისათვის, რომ მოიზიდოს მომგებიანი კლიენტები და თავიდან მოიცილოს ზარალის მომტანები. კომპანიას შეუძლია, გამოავლინოს და გადაიბიროს ის მომხმარებლები, რომლებსაც კონკურენტებმა მეტისმეტად მაღალი საფასური დაუწესეს. ამ სტრატეგიის ხორცშესხმას დასჭირდა გრძელვადიანი ინვესტირება, რომ შექმნილიყო კლიენტთა მახასიათებლებისა და ქცევების შესახებ ინფორმაციის შესანახი მასიური არქივები, რომელთა იმიტირება კონკურენტებს ჯერ არ შეუძლიათ. Progressive-ი იყენებს რთულ ალგორითმებს შეგროვებული მონაცემებიდან საჭირო ინფორმაციის მისაღებად – მაგალითად, „პრიორიტეტის დარღვევისთვის" დაჯარიმებულებს უფრო დიდი სადაზღვევო პრემიის გადახდას აკისრებს, ვიდრე „სიჩქარის გადამეტებისთვის" დაჯარიმებულებს.

ურთიერთობის ფასეულობა

ურთიერთობის ფასეულობაზე ორიენტირებული კომპანიები, სავარაუდოდ, არასოდეს შემოგთავაზებენ დაბალ ფასებსა და უახლეს ტექნიკურ მახასიათებლებს. ამის ნაცვლად ისინი მომხმარებელს სხვადასხვა სახის ინდივიდუალური გადაწყვეტით იზიდავენ. ამის მრავალი საშუალება არსებობს დარგის მიხედვით. ზოგჯერ ეს მომხმარებელთან სიახლოვისა და პროდუქტის პერსონალიზების ხარჯზე ხდება; ზოგჯერაც მთავარი მომხმარებელთან თანამშრომლობა ანდა კომპლექსური გადაწყვეტილების პოვნაა.

ურთიერთობის ფასეულობაზე ფოკუსირებულ კომპანიებს რამდენიმე საერთო ნიშან-თვისება ახასიათებს. ჯერ ერთი, საუკეთესო კლიენტებთან მათ აქვთ ურთიერთნდობაზე, ერთნაირ ხედვასა და ვალდებულებებზე დაფუძნებული უჩვეულოდ ახლო ურთიერთობა; მეორე – მათი შეთავაზება შორს სცდება ძირითადი პროდუქტის ფარგლებს და მოიცავს მომხმარებელთა ინფორმირებას და ტრენირებას, დამატებით პროდუქტებს, მხარდაჭერის მომ-

სახურებებსა და, საჭიროების მიხედვით, დაფინანსებასაც. ისინი კონკურირებენ არა მასშტაბით, არამედ მრავლისმომცველობით – ანუ სთავაზობენ კლიენტებს მთელ რიგ პროდუქტებსა თუ სერვისებს და არ არიან კონცენტრირებულები რამდენიმე სტანდარტიზებული შეთავაზების გაყიდვაზე. და მესამე – ამ კომპანიათა მომხმარებლები მიიჩნევენ, რომ საკუთარ საჭიროებებზე ადაპტირებულ შეთავაზებებს იღებენ. ეს შეთავაზებები შეიძლება იყოს, როგორც სრულიად ინდივიდუალური, ასევე უბრალოდ პერსონალიზებულიც. ეს მიდგომა რადიკალურად განსხვავდება ღირებულებითი ფასეულობის მიდგომისგან, რომლის მიხედვითაც, „ყველას ერთი ზომა უნდა მოერგოს".

მაგალითისთვის ავიღოთ, კომპანია Texas Instruments-ი, რომელმაც ურთიერთობის ფასეულობის კულტივირებით, პორტატიული ელექტროხელსაწყოებისთვის განკუთვნილი ნახევრადგამტარიანი მიკროსქემების ბაზარზე Intel-ის დამარცხება შეძლო.[1] ამისათვის კომპანია თავისი კლიენტების, ერთგვარ, საპროექტო ლაბორატორიად გადაიქცა. სტრატეგიის შაბლონი კომპანია Nokia-სთან ურთიერთობის საფუძველზე ჩამოყალიბდა. Texas Instruments-მა თავისი ჩიპები Nokia-ს ფიჭური ტელეფონების პროგრამულ უზრუნველყოფას მიუსადაგა, რამაც დიდი მოცულობის ციფრული ინფორმაციის დამუშავების საშუალება წარმოშვა და Nokia-ს ახალი თაობის ტელეფონებს ჩაუყარა საფუძველი. Texas Instruments-მა კიდევ უფრო დახვეწა კლიენტ კომპანიებთან მჭიდრო თანამშრომლობის სტრატეგია, როცა Samsung Electronics-ს სინათლის ციფრული დამუშავების (საგანგებოდ მისთვის შექმნილი) მიკროსქემები აუწყო და დიდეკრანიანი HD-ტელევიზორების ბაზარზე გასვლის საშუალება მისცა. მომხმარებელთა ტექნიკური ამოცანების ამოხსნისკენ ძალისხმევის მიმართვის უნარი Texas Instruments-ს საკუთარი ტექნოლოგიების განვითარებასა და სხვა მოწყობილობების ბაზრებზე გასვლაშიც დაეხმარა.[2] [3] **1**

ამ საერთო ნიშნების მიუხედავად, სხვადასხვა ბაზარი შეიძლება ურთიერთობის ფასეულობის მიწოდების სრულიად განსხვავებულ

---

[1] Tom Murphy, "Intel's Window Closing in Portable Device Market," Electronic News (May 27, 2002), http://findarticles.com/p/articles/mi-m0EKF/is-22-48/ai-86875517/

[2] Damon Darlin, "Cashing In its Chips: Texas Instruments on the Rebound," New York Times, BU1 and BU7, July 9, 2006.

[3] Coreen Bailor, "Texas Instruments Takes a Walk," CRM Magazine, August 2, 2004, http://www.activapr. com/news.detail.php?articleID=13

მიდგომებს იყენებდეს. მაგალითად, Fidelity Investments-ის მსგავსი კომპანიები, რომლებიც მილიონობით კლიენტს ემსახურებიან, შეიძლება *მომხმარებლებთან ურთიერთობის მენეჯმენტს* (Customer relationship management (CRM)) იყენებდნენ. Rolls Royce-ის მსგავსი კომპანიები კი, რომლებიც თავიანთ ურთულეს სისტემებს ფასეულ მყიდველთა ძალიან მცირერიცხოვან კონტინგენტს სთავაზობენ, *კომპლექსური გადაწყვეტილების მენეჯმენტს* მიმართავენ. ცხადია, ეს მიდგომები (პირველი ან მეორე) უამრავ ბაზარზეა დანერგილი.

მომხმარებლებთან ურთიერთობის მენეჯმენტი

მომხმარებლებთან ურთიერთობის მენეჯმენტის არსი პროდუქტებისა და სერვისების თითოეულ კლიენტზე ადაპტირებაში მდგომარეობს. უფრო ზუსტად კი, ესაა მრავალფუნქციური პროცესი, რომელიც მოიცავს მომხმარებლებთან უწყვეტ დიალოგს, მომხმარებლებთან შეხების ყველა წერტილის მართვას და პერსონალიზებულ მიდგომას განსაკუთრებით ფასეულ კლიენტებთან მიმართებაში. ამ მეთოდიკით მომუშავე კომპანიები იყენებენ ციფრულ ტექნოლოგიებს იმისათვის, რომ, ეკონომიკური თვალსაზრისით, ეფექტიანად აწარმოონ დიალოგი კლიენტებთან და სრული წარმოდგენა შეიქმნან თითოეულ მათგანზე – მათი შემოსავლიანობის ჩათვლით. კომპანია Fidelity Investments-მა სტრატეგიული ცვლილებები განახორციელა და დაიწყო მდიდარი ინვესტორებისთვის ინდივიდუალურ საჭიროებებზე მორგებული საიმედო რეკომენდაციებისა და საინვესტიციო გადაწყვეტილებების შეთავაზება. განსაკუთრებული მომსახურების უზრუნველყოფისა და კლიენტთა სპეციფიკური მოთხოვნების დაკმაყოფილების მიზნით, Fidelity Investments-მა მკაფიოდ გამიჯნა მომხმარებელთა სეგმენტები და შექმნა თითოეული სეგმენტის პოტენციური შემოსავლიანობის შესაბამისი მომსახურების, შეთავაზებების, სწავლებისა და ხელმძღვანელობის სპეციალიზებული მოდელები. მაგალითად, მხოლოდ 5 000 დოლარის ინვესტირების შესაძლებლობის მქონე კლიენტებს ის „ციფრულ კონსულტანტს" სთავაზობს; მათთვის კი, ვინც 50 000 დოლარზე მეტი ინვესტიცია განახორციელეს, ხელმისაწვდომია ინვესტიციების სპეციალისტის კონსულტაციები.[1] ყველაზე მდიდარი, 5-მილიონიანი აქტივების მქონე კლიენტებისთვის კომპანიამ 2012 წელს დანერგა Fidelity Private Wealth Manage-

[1] "Our Low Fees," https://www.fidelity.com/why-fidelity/pricing-fees

ment-ის პროგრამა, რომელიც ითვალისწინებს კაპიტალის მართვის სპეციალისტის ხელმძღვანელობით მომუშავე ფინანსისტთა ხუთკაციანი ჯგუფის მომსახურებას.[1]

კომპლექსური გადაწყვეტილებების მენეჯმენტი

გადაწყვეტილება წარმოადგენს პროდუქტებისა და მათი თანამდევი მომსახურებების ერთიანობას, რომლის ღირებულებაც უფრო მაღალია, ვიდრე მისი შემადგენელი ნაწილების ჯამური ღირებულება.[2] იმისათვის, რომ მომხმარებელს უკვე არსებული პროდუქტების ახლებური შეფუთვა კი არა, ნამდვილი გადაწყვეტილება შევთავაზოთ, აუცილებელია ოთხი კრიტერიუმის დაცვა:

- ყველა გადაწყვეტილება იქმნება მომხმარებლებთან თანამშრომლობით;
- შესაბამისად, ის მომხმარებელზეა მორგებული;
- მომხმარებელსა და მიმწოდებელს შორის ურთიერთობა უჩვეულოდ მჭიდროა;
- მიმწოდებელი იღებს რისკის ნაწილს, როდესაც დებს შედეგებთან ან რისკებთან დაკავშირებულ კონტრაქტებს.

ისევე, როგორც ***მომხმარებელთან ურთიერთობის მენეჯმენტის*** საუკეთესო პრაქტიკის შემთხვევაში, აქაც მთავარი მიზანი ინდივიდუალური სასწავლო ურთიერთქმედების დამყარებაა. თუმცა ამ შემთხვევაში აუცილებელია ურთიერთობები, რომლებიც ბევრად უფრო ღრმა და მრავალისმომცველია, ვიდრე ***მომხმარებელთან ურთიერთობის მენეჯმენტის*** შემთხვევაში და მოიცავს სოციალურ და საინფორმაციო კავშირებს პარტნიორი ორგანიზაციის მრავალ დონესა და ფუნქციასთან. ასეთი ურთიერთობა შესაძლებელია მხოლოდ უაღრესად ფასეულ, გრძელვადიან კლიენტებთან, რომლებიც ბევრი დროისა და ენერგიის ინვესტირებას მოითხოვენ და მზად არიან ვალდებულებებიც გაიზიარონ. კლიენ-

---

[1] Fidelity Private Wealth Management," https://www.fidelity.com/wealth-management/private-wealth-management

[2] ანალოგიურ კრიტერიუმებს გვთავაზობენ დევონ შარმა, ჩაკ ლუსიერი და რიჩარდ მოლოი ნარკვევში "From Solutions to Symbiosis: Blending with Your Customers," Strategy + Business (Second Quarter 2002): 38–43. პრაქტიკული ნიმუშებისთვის იხ. Kapil R. Tuli, Ajay K. Kohli, and Sundar G. Bharadwaj, "Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes," Journal of Marketing, July 2007, pp. 1–17.

ტები, რომლებიც, ამავდროულად, პარტნიორებიც არიან, ასეთი მჭიდრო ურთიერთკავშირით ბევრ რამეს იგებენ. როდესაც ერთ მიმწოდებელთან რამდენიმე მიმართულებით ურთიერთობ, მნიშვნელოვნად მცირდება საერთო ხარჯები და იზრდება ხარისხი. ახალი ტექნოლოგიების უპირატესი ხელმისაწვდომობა მწარმოებლობის გაზრდის საშუალებას იძლევა. ამასთან ერთად, მიმწოდებელთან რისკების გაზიარების წყალობით, მცირდება საფრთხეებიც.

მაგალითად, კომპანია Asea Brown Boveri, რომელსაც ABB-ს სახელით უფრო იცნობენ, არენდით გასცემდა გაზისა და ნავთობის საოკეანე პლატფორმებზე გამოსაყენებელ საბურღ მილებს. დანადგარი საბურღ პლატფორმამდე კლიენტს მიჰქონდა, რაც ხშირად ძალიან რთული და ხარჯიანი პროცესი იყო. ABB-მ ამაში დაინახა შესაძლებლობა, ფასიდან მომსახურებაზე გადაეტანა აქცენტი და, გარკვეული საფასურის სანაცვლოდ, თავად ეტვირთა მილების ჭაბურღილებამდე მიტანა (და საბაჟო და ბიუროკრტიული პროცედურების გავლა). ვინაიდან ABB ამ მომსახურებას მრავალი კლიენტისთვის, მსოფლიოს 100 ქვეყნის მასშტაბით ახორციელებდა მან ადვილად შეძლო იმპორტის პროცესის ეფექტიანობის გაზრდა და საგრძნობლად შეუმცირა ხარჯები მომხმარებლებს.

მეორე თვალსაჩინო მაგალითია კომერციული რეაქტიული ძრავების ბაზრის მსოფლიო ლიდერი, კომპანია Rolls-Royce-ი, რომლის ძრავებზეც მუშაობს 2016 წელს აწყობილი ფართოფიუზელაჟიანი თვითმფრინავების ნახევარზე მეტი. ძვირადღირებული, მაგრამ თვითმფრინავის კონსტრუქციათა ფართო სპექტრზე ადაპტირებადი ძრავის წყალობით, Rolls-Royce-მა უკან ჩამოიტოვა ისეთი მრისხანე კონკურენტები, როგორებიც არიან GE და Pratt & Whitney. მაგრამ შესანიშნავი პროდუქტის გარდა, ამ კომპანიამ დანერგა გაყიდვის შემდგომი მხარდაჭერის ისეთი ვარიანტი, რომელმაც მომხმარებლებს ძრავების მომსახურების ხარჯებთან დაკავშირებული უამრავი პრობლემა აარიდა. ასეთი მიდგომის პირობებში, Rolls-Royce-ის კლიენტი ავიაკომპანიები ძრავებს, ფაქტობრივად, არ ყიდულობენ – ამის ნაცვლად ისინი, პროგრამა Power by the Hour-ის ფარგლებში, საფასურს ფრენის საათების მიხედვით იხდიან. სანაცვლოდ, Rolls-Royce-ი კისრულობს ძრავების ტექნიკური მომსახურების, რემონტისა და შეცვლის ყველა ხარჯს. ამგვარი პერსონალიზებული მომსახურება დამკვეთს სახსრების დაზოგვისა და, ძრავების რემონტზე ფიქრის ნაცვლად, საკუთარ ბიზნესზე ფოკუსირების საშუალებას აძლევს.

მომსახურების აუცილებლობის შესახებ ინფორმაციის დროულად მიღების მიზნით, თითოეული ძრავის თითოეული ფუნქცია ფრენის პროცესშიც კი გამუდმებით კონტროლდება. ეს კი ავარიული რემონტების რაოდენობის შემცირებას ნიშნავს. გარდა ამისა, მონიტორინგი Rolls-Royce-ს პროდუქტის დახვეწისთვის აუცილებელ ინფორმაციასაც აწვდის.[1] როგორც კომპანიის მთავარმა ოპერაციულმა დირექტორმა აღნიშნა: „მომხმარებელთან ყველაზე ახლოს მაშინ ხარ, როცა თვითმფრინავში იმყოფები".[2]

სამომხმარებლო ფასეულობის კუთხით ლიდერობა

სამომხმარებლო ფასეულობით კონკურირებისთვის ფასეულობითი შეთავაზების ქონა აუცილებელია, მაგრამ სულაც არაა საკმარისი. სამომხმარებლო ფასეულობაში მოწინავე კომპანიები ცდილობენ გამორჩეულები იყვნენ ფასეულობის ერთი წყაროს კონტექსტში – მაგალითად კომპანია Toms Shoes-ი სოციალური ფასეულობით გამოირჩევა – და, სულ მცირე, პარიტეტი შეინარჩუნონ ფასეულობის სხვა მნიშვნელოვანი წყაროების კუთხით. Toms Shoes-ის პროდუქტი ასრულებს ფეხსაცმლის ძირითად ფუნქციას, ის შექმნილია მისაღები ხარისხის მასალისგან და იყიდება სხვა ყოველდღიური ფეხსაცმლის ფასად (მიუხედავად იმისა, რომ გაყიდული წყვილის სანაცვლოდ, კიდევ ერთი წყვილი საჩუქრად გაიცემა).

ამ მიდგომის გასააზრებლად, ფასეულობის თითოეული ტიპი ვექტორის სახით – ერთგვარ კონტინუუმად წარმოიდგინეთ, რომელზეც განთავსებულია კონკრეტული დარგის ყველა შეთავაზება (იხ. დიაგრამა 6.2). ესენია ფასეულობის სამი ტიპი, რომლებსაც მომხმარებლები კონკურენტ ალტერნატივებს შორის არჩევის დროს ითვალისწინებენ. სწორედ ისინი განსაზღვრავს, პრემიუმ კლასის ბუტილირებულ წყალს – მაგალითად, Evian-ს ან Gerolsteiner-ს აირჩევენ ისინი, სტანდარტულ შეთავაზებას Coca Cola-ს წყალ Dansani-ს ან Aquafina-ს სახით, თუ Endless Waters-ისა და Crystal Springs-ის ტიპის გამონერით სახლში მიტანის სერვისს. პოტენციური მყიდველის ცნობიერებაში წყლის ყველა ამ ბრენდს თითოეული ვექტორის ზემო, ქვემო ან პარიტეტულ პოზიციაზე უკავია ადგილი.

---

[1] "'Power by the Hour': Can Paying Only for Performance Redefine How Products Are Sold and Serviced?," Knowledge@Wharton, February 21, 2007.

[2] "Briefing Rolls-Royce: Britain's Lonely High Flier," The Economist, January 10, 2009, p. 63.

დიაგრამა 6.2 სამი ფასეულობის ვექტორი

გადაწყვეტილების მიღებამდე მომხმარებლები აფასებენ და ერთმანეთს ადარებენ მათთვის ხელმისაწვდომ ვარიანტებს, რომლებსაც შეთავაზებების ნაკრებს ვუწოდებთ. ამ ვარიანტების შეფასებისას ისინი ალაგებენ პრიორიტეტებს და ინდივიდუალური საჭიროებების მიხედვით ანიჭებენ მნიშვნელობას სხვადასხვა ვექტორს – ზოგი მყიდველისთვის ეს შეიძლება იყოს ღირებულების ფასეულობა, ზოგისთვის კი წარმოების ან ურთიერთობის ფასეულობა. უნდა აღინიშნოს, რომ ერთმანეთთან შესადარებელი პროდუქტების ჩამონათვალში შეიძლება ერთი და იმავე კატეგორიის ბრენდებიც მოხვდნენ. მაგალითად, Perrier-ი, Dasani და Aquafina პირდაპირ მეტოქეობენ ერთმანეთთან ბუტილირებული წყლის კატეგორიაში. თუმცა სხვა შემთხვევაში განსახილველ ალტერნატივებში შეიძლება შედიოდეს მომიჯნავე კატეგორიის ისეთი ბრენდები, რომლებიც ერთსა და იმავე საჭიროებას აკმაყოფილებენ. მაგალითად, წყალი მეტოქეობს უალკოჰოლო თუ სპორტულ სასმელებთან და წვენებთან, რადგან ყველა ეს პროდუქტი აკმაყოფილებს მომხმარებლის ერთსა და იმავე საჭიროებას – კლავს წყურვილს.

პარიტეტის მაჩვენებლები

თითოეულ ვექტორს აქვს პარიტეტის პოზიცია. პარიტეტი არის კონცეფცია, რომელსაც მომხმარებელი განსაზღვრავს. მთავარი ის კი არაა, არსებობს თუ არა ფაქტობრივი სხვაობა კონკურენტებს შორის ამა თუ იმ კონკრეტულ ღერძზე. მთავარი ისაა, აღიქვამს თუ არა მომხმარებელი ამ სხვაობას. კომპანიები ხშირად თავს იტყუებენ და მიიჩნევენ, რომ დიფერენცირებისკენ მიმართული მათი გულდასმით კონტროლირებული ძალისხმევა მნიშვნელოვანია (ან თუნდაც შესამჩნევია) მომხმარებლისთვის. პარიტეტი ესაა ეფექ-

ტიანობის დონე, რომელიც უნდა მიიღწეოდეს იმისათვის, რომ კლიენტებმა კომპანიის შეთავაზება ყურადღების ღირსად ჩათვალონ.

პარიტეტის ხსენებული დონე უფრო მეტია, ვიდრე თამაშში მონაწილეობისთვის საჭირო მინიმალური მოთხოვნები. პირიქით, ეს ხშირად ნიშნავს, მომხმარებლის მიერ აღქმული კომპეტენციის საშუალო, ხშირ შემთხვევაში კი – მაღალ დონეს, რომელსაც კონკურენტთა უმეტესობამ მიაღწია.

როგორ უნდა გაიგოს კომპანიამ, არის თუ არა მისი შეთავაზება პარიტეტულ დონეზე? არბიტრი ყოველთვის კლიენტია – მათ შორის ის კლიენტები, რომლებიც ამჟამად ყიდულობენ ფირმისგან, ისინი, რომლებსაც არასოდეს უყიდიათ და ისინი, რომლებმაც შეწყვიტეს ფირმისგან ყიდვა. ამის დასადგენად კომპანიებმა ორი კითხვა უნდა დასვან. პირველი კითხვაა: „რა ალტერნატივები შედის მომხმარებლების მიერ განხილულ ვარიანტებში?“ მაგალითად, Saks-ი და Neiman Marcus-ი სხვა ბაზარზე მეტოქეობენ; Walmart-ი და Dollar General-ი კი – სულ სხვაზე. ალტერნატივების გააზრება საშუალებას მისცემს კომპანიას, დაინახოს – როგორ გამოიყურება მომხმარებლის გადასახედიდან.

მეორე კითხვა ასე ჟღერს: „როგორ გამოიყურება კომპანიის შეთავაზება კონკურენტთა შეთავაზებების ფონზე?“ გამორჩეულია ფირმის შეთავაზებები თუ უბრალოდ მოთხოვნებს შეესაბამება? პარიტეტის შეფასების ერთ-ერთი საშუალებაა, სთხოვოთ მომხმარებელთა ამონაკრებს შეაფასონ ფირმის ან ბრენდის მთავარი მახასიათებლები და უპირატესობები. მაგალითად, შეფასების შკალით შეიძლება გაირკვეს, სჯობს, თანასწორია თუ ჩამორჩება Hewlett Packard-ის ასლის გადამღები აპარატები კონკურენტებისას ბეჭდვის ხარისხის, ტექნიკური მხარდაჭერის, ფასის, სიჩქარისა და სხვა მაჩვენებლების თვალსაზრისით? შედარება უნდა მოხდეს დარგის ლიდერთან და/ან წამყვან კონკურენტთან და მასში მონაწილეობა უნდა მიიღოს მომხმარებელთა კონკრეტულმა სეგმენტმა. კატეგორიაში შეთავაზებათა შორის შეფასების თანაბარი რეიტინგის არსებობა პარიტეტის უტყუარი ნიშანია.

როცა სამივე ვექტორის ყველა კონკურენტული ალტერნატივა პარიტეტს უახლოვდება, ბაზარი „ჩიხში შედის“, რადგან ფასეულობის არცერთი ვექტორის ლიდერი არ გამოვლინდება. მნიშვნელოვანი დიფერენციაციის არარსებობის პირობებში მყიდველი და გამყიდველი, როგორც წესი, ფასზე იწყებენ ლაპარაკს. შედეგად ეცემა მარჟა და ცოტა კომპანია თუ იღებს კაპიტალის ღირებულებაზე უფრო დიდ მოგებას.

პარიტეტისა და განსხვავების წერტილები

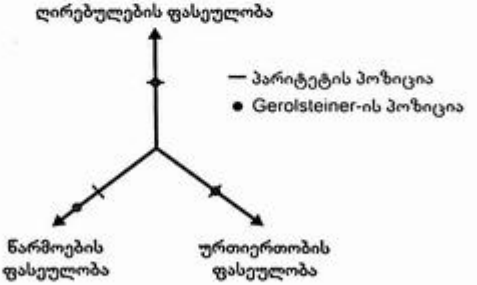
საბაზისო მოლოდინების გამართლება საშუალებას აძლევს შეთავაზებას, დარჩეს მომხმარებელის მიერ შერჩეული შეთავაზებების რიცხვში. თუმცა ასეთი პოზიცია ყიდვის დიდ ალბათობას არ განაპირობებს. შანსები მკვეთრად იზრდება, როცა შეთავაზება თუნდაც ერთი ვექტორით განსხვავდება კონკურენტთა შეთავაზებისგან, დანარჩენი ორით კი ძირითად მოლოდინებს შეესაბამება. თუკი, მაგალითად, ბუტილირებული წყლის მყიდველი საკუთარ ჯანმრთელობაზე ზრუნავს, მისთვის აშკარა არჩევანია გერმანული ბრენდის Gerolsteiner-ის წყალი, რომელიც მრავალ მინერალს შეიცავს და შუშის ბოთლებშია ჩამოსხმული (იხ. დიაგრამა 6.3). ეს ფასეულობა პროდუქტის პრემიალურ ფასშიც აისახება. იმ მყიდველებისთვის, ვისაც წყლის სახლში მოტანა არ აინტერესებს და მზად არიან პროდუქტი მაღაზიებში შეიძინონ, ბრენდი პარიტეტს აღნევს ურთიერთობის ფასეულობის კუთხით.

მსოფლიოში იშვიათად თუ ნახავთ ისეთ არადიფერენცირებულ ბაზარს, როგორიც რაფინირებული შაქრის ბაზარია. სავაჭრო მარკები სუსტია, უალკოჰოლო სასმელების კომპანიები, პურ-ფუნთუშეულის მწარმოებლები და საცალო მოვაჭრე მყიდველები კი ძლიერები არიან და მიწოდების ორ-ორ წყაროს ითხოვენ; ბაზარი კი თითქმის არ იზრდება. ამ ვითარებამ ორი მსხვილი კონკურენტი – Redpath-ი და Crystal-ი ჩიხში მოაქცია. მდგომარეობას კიდევ უფრო ამძიმებდა ხარჯების შემცირების მიზნით მასშტაბისა და წარმოების ეფექტიანობის გაზრდის პოლიტიკა. ორივე კონკურენტი ღირებულების ფასეულობაზე დაყრდნობით მეტოქეობდა, ზუსტად იდენტური პროდუქტით ვაჭრობდა და ერთნაირ სავაჭრო მიდგომებს იყენებდა. კლიენტები ამას მიხვდნენ და ყიდვის შესახებ გადაწყვეტილებას, მხოლოდ და მხოლოდ, ფასისა და მიწოდების პირობების საფუძველზე იღებდნენ.

ამ რესურსების გამომფიტავი ჩიხიდან გამოსვლის მიზნით, Redpath Sugar-ის დირექტორთა საბჭოს წევრებმა მომხმარებელთა საჭიროებებისა და ახალი კონკურენტული იდეების გამოვლენის მიზნით, გადაწყვიტეს დალაპარაკებოდნენ 17 უმსხვილეს მყიდველ კომპანიას. შედეგები გამაოგნებელი აღმოჩნდა: კვლევის ორგანიზატორებმა აღმოაჩინეს, რომ ორივე მიმწოდებელი ბაზარზე ერთნაირად კომპეტენტურად ითვლებოდა, მაგრამ ერთიმეორისგან არაფრით განსხვავდებოდნენ. თუმცა გამაოგნებელთან ერთად, კვლევის შედეგი დამაიმედებელიც იყო, რადგან უჩვენა, რომ მოხმარებელთა საჭიროებები

იცვლება. მათ უფრო მოკლე საწარმოო ციკლები, უფრო სწრაფი მიწოდება, პროდუქტისა და შეფუთვის უფრო დიდი მრავალფეროვნება და სასაწყობო სივრცეები სჭირდებოდათ. ამ ახალი მოთხოვნებიდან ვერცერთს ვერ აკმაყოფილებდა არსებული ბიზნესმოდელი, რომელიც მსხვილ გადამამუშავებელ ქარხნებზე, ცენტრალიზებულ საწყობებსა და მასშტაბის ეკონომიაზე იყო ორიენტირებული.

Redpath-ის მიერ არჩეული, ურთიერთობის ფასეულობაზე დაფუძნებული ახალი სტრატეგია, რომელიც მომხმარებლის ყველა საჭიროების დაკმაყოფილებას ისახავდა მიზნად, რეტროსპექტივაში აშკარა, მაგრამ პერსპექტივაში შემაძრწუნებელი იყო. მიწოდების ჯაჭვსა (საწყობების მეტად დეცენტრალიზებული სისტემები, დისპეტჩერიზაცია და ზუსტად ვადებში მიწოდება) და კონტროლის სისტემებში განსახორციელებელი ცვლილებები განსხვავებულ აზროვნებასა და მნიშვნელოვან ინვესტიციებს მოითხოვდა (მოდერნიზებისა და სიმძლავრის გაზრდის $40 მილიონიანი პროექტი).[1] ტრადიციულ გაყიდვებს მიჩვეულ თანამშრომელთა უმეტესობას ახალ მოდელზე გადასვლა ძალიან გაუჭირდა, მაგრამ, საბოლოო ჯამში, სტრატეგიამ სულ რაღაც ორ წელიწადში მოიტანა შედეგი, რადგან კლიენტებმა თანდათან შეუთანხმეს საკუთარი საწარმოო პროცესი კომპანიის ლოგისტიკურ სისტემას და, ხარჯების დაზოგვის მიზნით, სულ უფრო მეტი საჭიროების დაკმაყოფილება მიანდეს მას.



დიაგრამა 6.3 Gerolsteiner-ის ლიდერობა სანარმოო ფასეულობის კუთხით, ბუტილირებული წყლის კატეგორიაში

[1] "Canadian Sugar Industry," Canadian Sugar Institute website, http://www.sugar.ca/english/ canadiansugarindustry/sugarmarket.cfm

SLACK-ი: კომუნიკაციის გაუმჯობესება სამუშაო ადგილზე[1]

კორპორაციები სულ უფრო მეტად ხდებიან დამოკიდებული თანამშრომლებთან კავშირისა და ერთობლივი მუშაობისთვის განკუთვნილ სოციალურ ქსელებზე. ერთ-ერთი ასეთი, სწრაფად განვითარებადი პლატფორმაა Slack-ი – შეტყობინებების გაცვლის, ჯგუფური ჩატებისა და დოკუმენტაციის გაცვლისთვის განკუთვნილი აპლიკაცია. არსებობს პროგრამის, როგორც სამაგიდე, ასევე მობილური ვერსიები, რომლებიც თანამშრომელთა გუნდებს თემატურად დაყოფილ ონლაინარხებზე ურთიერთობის საშუალებას აძლევს. Slack-მა გაშვების დღიდან, 2013 წლის შემდეგ ასობით კლიენტი მიიზიდა. მათ შორის არიან Comcast-ი, Zappos-ი, Expedia და თვით NASA-ც კი. კომპანიის ყოველდღიურ მომხმარებელთა რაოდენობა 2,7 მილიონს აღემატება, მისმა ღირებულებამ კი 2016 წელს 3,8 მილიარდი დოლარი შეადგინა. კომპანიას აქვს სრულიად განსხვავებული ხედვა, რომელმაც შეიძლება ხელახლა გაგვააზრებინოს თანამშრომელთა შორის კომუნიკაციის მნიშვნელობა.

Slack-ის ზრდის დაჩქარებაში მნიშვნელოვანი როლი რამდენიმე ფაქტორმა ითამაშა. ჯერ ერთი, პროგრამული უზრუნველყოფის შემქმნელმა გუნდმა მომხმარებლებთან უკუკავშირი პროცესის განუყოფელ ნაწილად აქცია. მაგალითად, ბეტა-ტესტირების პროცესში კომპანია პროდუქტის გარეგნული იერისა და ფუნქციების შესახებ ინფორმაციას ნაბიჯ-ნაბიჯ აგროვებდა და თანდათან სულ უფრო აფართოებდა მომხმარებელთა წრეს. ამან საშუალება მისცა კომპანიას, ზუსტად განესაზღვრა და გაენაწილებინა პრიორიტეტები იმ ფუნქციების გასაუმჯობესებლად, რომლებსაც საბოლოო მომხმარებლის დადებითი გამოხმაურება მოპყვა. კიდევ ერთი ფაქტორი იყო ხელმძღვანელობის გონივრული მიდგომა პროდუქტის მასშტაბირების საკითხის მიმართ. Slack-ი საწყის ეტაპზევე მიხვდა, რომ მომხმარებელთა მოზიდვა დამოკიდებული იქნებოდა იმაზე, რამდენად „დათანხმდებოდნენ" თანამშრომელთა გუნდები პროგრამული უზრუნველყოფის გამოყენებას. ამიტომაც კომპანიამ საგანგებოდ შექმნა სასწავლო მასალა და სხვა რესურსები, რომლებიც მომხმარებლებს პროდუქტის დანერგვის პროცესში გავრცელებული ბარიერების დაძლევაში დაეხმარებოდა.

გარდა ამისა, Slack-ის წარმატებაში მნიშვნელოვანი როლი ითამაშა კომპანიის მცდელობამ, მაქსიმალურად გაეუმჯობესებინა კლიენტებისთვის პრო-

[1] Rick Tetzeli, "Slack's Workplace Revolution," Fast Company, September 15, 2015, http://www. fastcodesign.com/3050294/innovation-by-design/slacks-workplace-revolution. "From 0 to $1B – Slack's Founder Shares Their Epic Launch Strategy," First Round Review, http://firstround.com/review/From-0-to-1B-Slacks-Founder-Shares-Their-Epic-Launch-Strategy/. Jack Flanagan, "7 Workplace Chat Apps to Keep Your Team in Sync," Huffington Post, January 26, 2015, http://www.huffingtonpost.com/fueled/7-workplace-chat-apps-to–b–6548914.html

დუქტთან ურთიერთობის პროცესი. პროგრამულ უზრუნველყოფას შეუძლია, ძალიან უშუალოდ და კეთილგანწყობილად მიმართოს მომხმარებელს („ნახე, რა დღეა! ასეთ მშვენიერ დღეს შეუძლებელი არაფერია!") ან შენიშვნა მისცეს ხუმრობით („გთხოვთ, მეტი პასუხისმგებლობით მოეკიდოთ Slack-ს"). გარდა ამისა Slack-ი უზრუნველყოფს ინფორმაციის სხვადასხვა მოწყობილობაზე სინქრონიზებას, რაც ერთი ხელსაწყოდან მეორეზე გადართვისა და საუბრის უწყვეტად გაგრძელების საშუალება იძლევა. ამასთან ერთად, კომპანიას მომხმარებელთა მომსახურების ძალიან მაღალი სტანდარტებიც აქვს. სპეციალური გუნდი თვალყურს ადევნებს და Twitter-ის ან „დახმარების" სპეციალური ფუნქციის საშუალებით შემოსულ, როგორც დადებით, ასევე უარყოფით გამოხმაურებებს და პასუხობს თითოეულ მათგანს. ეს გუნდი ყოველ ასეთ ურთიერთქმედებას პლატფორმის ფუნქციების გაუმჯობესების, ინოვაციების დანერგვისა და განსაკუთრებული სერვისის შექმნის შესაძლებლობად აღიქვამს.

ფასეულობითი შეთავაზების ევოლუცია

ზრდის ტემპების კლებასთან ერთად მძაფრდება კონკურენტული პოზიციებისთვის ბრძოლა, პროცესში ჩართული კომპანიების სტრატეგიები კი ერთმანეთს ემსგავსება და ჩქარდება. პრაქტიკაში ცნობილია მეტოქე ორგანიზაციებს შორის გავრცელებული ჯოგური ინსტინქტი, რომელსაც ყველა ვექტორზე „პარიტეტის წერტილების" აღდგენისთვის უწყვეტ ბრძოლამდე მივყავართ. საშუალო დონის სასტუმროებისთვის საკმარისი არაა კაბელური ტელევიზიებისა და ნომრის მომსახურების შეთავაზება. თუ უნდათ გაუძლონ კონკურენციას, მათ მომხმარებლებს პრემიუმ კლასის ყავის სახარშები და ბუმბულის საბნები უნდა შესთავაზონ. კბილის პასტებით დაწყებული და საკრედიტო ბარათებითა თუ ორთოპედიული მოწყობილობებით დამთავრებული, მომხმარებლის მიერ აღქმული დიფერენციაციის ხარისხი განუხრელად ეცემა მიბაძვის უწყვეტი პროცესის გამო.

ბაზარზე კონკურენტების ფეხდაფეხ სიარული აუცილებელი პირობაა თამაშში დასარჩენად. ფასეულობის სამიდან ნებისმიერ ვექტორზე შესამჩნევი ჩამორჩენა მნიშვნელოვნად ასუსტებს სამომხმარებლო ფასეულობის საერთო პოზიციას. ამგვარი ფეხდაფეხ სვლის ნათელი დასტურია ის, რომ, დროთა განმავლობაში, თითოეული ვექტორის პარიტეტის დონე სულ უფრო მაღლა იწევს: მწარმოებლობა უმჯობესდება, რეალური ფასები კლებულობს, სერვისი კი უკეთესი ხდება. პარიტეტის შენარჩუნება სულ უფრო და უფრო მნიშვნელოვან მიზნად იქცევა. როგორც კომპანია Whole

Foods-ის თანადამფუძნებელმა და გენერალურმა დირექტორმა ჯონ მაკიმ, მის ბიზნესზე სუპერმარკეტების ზეწოლის შესახებ საუბრისას განაცხადა, „კონკურენტები ერთ ადგილას არ დგანან".[1]

რამდენადაც პარიტეტი სამივე ვექტორზე მიიღწევა, კომპანიებს სულ უფრო მეტი სახსრების დახარჯვა უწევთ თამაშში დასარჩენად. მომხმარებლები – განსაკუთრებით, ბიზნესკლიენტები, რომლებსაც შესაძენად სპეციალური რესურსები აქვთ, უფრო ინფორმირებულები ხდებიან და ფასის დაგდების მიზნით, ერთ კონკურენტს მეორეს უპირისპირებენ. იზრდება კლიენტთა მოლოდინები თითოეული ატრიბუტის მისაღებ მახასიათებლებთან მიმართებაში და ისინი სულ უფრო ნაკლებად ეგუებიან პარიტეტზე დაბალ მაჩვენებლებს. ამგვარი წნეხი აიძულებს კომპანიებს, მეტი ყურადღება დაუთმონ ფასეულობის სამივე ვექტორს და არა მხოლოდ იმ ვექტორს, რომელზეც ცდილობენ ლიდერობას. ის, ვინც წარმოების ფასეულობის კუთხით ლიდერობს, ვერ დაუშვებს ფასები და ხარჯები ძალიან გადასცდეს ნორმას, ან რომ მისი მომსახურება უხარისხოდ ჩაითვალოს. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ასეთი ლიდერები იძულებულნი იქნებიან, საკუთარი შეთავაზების ნაკლოვანებები ფასების დაწევით დააკომპენსირონ.

სამომხმარებლო ფასეულობის კუთხით ლიდერობის მისაღწევად საჭირო მართვა

როგორ უნდა მოიპოვოს და შეინარჩუნოს კომპანიამ სამომხმარებლო ფასეულობის კუთხით ლიდერობა? აქ მნიშვნელოვანია სამი ნაბიჯი: ფოკუსის არჩევა (ნუ ეცდებით ყველა კლიენტისთვის ყველაფრის შესრულებას); ბიზნესმოდელის შეჯერება; და სტრატეგიული სინერგიის შექმნა (როცა ასეთი რამ შესაძლებელია).

ფოკუსის შერჩევა და ოპტიმალური გადაწყვეტილებების ძიება

სამომხმარებლო ფასეულობის შექმნის თვალსაზრისით მოწინავე კომპანიები, არასოდეს ცდილობენ ერთდროულად რამდენიმე ფასეულობის ვექტორის მიმართულებით მუშაობას. ისინი იზიარებენ ცნობილ სიბრძნეს, რომ ყველას ყველაფერს ვერ

[1] David Benoit and Heather Haddon, "Whole Foods Overhauls Board; Vows Big Changes," Wall Street Journal, May 11, 2017, A1.

გაუკეთებ. კომპანიის ბევრი ხელმძღვანელი თავიდან არ ეთანხმება ამ გამოთქმას, რადგან არ უნდა არჩევნის გაკეთება და საასპარეზო ბაზრების არეალის ლიმიტირება. ეს შეცდომა ძალიან სახიფათოა ორი მიზეზის გამო. დავიწყოთ იმით, რომ კომპანიის მომხმარებლებსაც და თანამშრომლებსაც დააბნევს კომპანიის გაურკვეველი პოზიცია. ბრენდის გზავნილი გაუგებარი, სავაჭრო მოწოდებები არათანმიმდევრული და ბუნდოვანი, პროდუქტებისა თუ სერვისების ნაკრები კი კომპრომისების მთელი სერია იქნება. Intel-ის ვიცე-პრეზიდენტმა და მარკეტინგისა და გაყიდვების გენერალურმა მენეჯერმა სი ჯეი ბრუნომ ამგვარ მიდგომას „არაქისის კარაქის მარკეტინგი უწოდა“: ანუ ესაა მარკეტინგი, რომელიც თხელ ფენადაა მოდებული მთელ ბაზარზე. ასეთი სტრატეგია არა მხოლოდ გამორიცხავს ბაზართან ურთიერთობის შესაძლებლობას, არამედ დაუცველიცაა უფრო მიზანმიმართული კონკურენტების თავდასხმებისგან.

სააფთიაქო გიგანტმა CVS-მა მიიღო სტრატეგიული გადაწყვეტილება, თავის მაღაზიებში მომხმარებლისთვის კლინიკის სახის სამედიცინო მომსახურება შეეთავაზებინა. თამბაქოს გაყიდვა სრულ წინააღმდეგობაში იყო ამ განზრახვასთან, ამიტომაც 2014 წელს კომპანიამ ამოიღო თამბაქოს ნაწარმი თავისი მაღაზიების ასორტიმენტიდან. შეფასების თანახმად, ეს გადაწყვეტილება CVS-ს წელიწადში, დაახლოებით 2 მილიარდი დოლარი უჯდებოდა. ფინანსური შედეგები უჩვენებს, რომ 2015 წელს სუფთა მოგება არც ისე სწრაფად იზრდებოდა. მაგრამ გრძელვადიანმა ზრდამ ცხადყო, რომ CVS-მა მტკიცე პოზიციები დაიკავა სააფთიაქო კლინიკების ახლად წარმოქმნილ დარგში და ამან სრულად აანაზღაურა თამბაქოს გაყიდვაზე უარის თქმის გამო მიღებული ზარალი. მსგავსი გადაწყვეტილებების მიღება ხელმძღვანელობისგან შორსმჭვრეტელობასა და სითამამეს მოითხოვს: ხედვას, იმის მისახვედრად, საითკენ მიდის ბაზარი და სად უნდა დადოს კომპანიამ ყველაზე დიდი ფსონი; და სითამამეს იმისათვის, რომ გააკეთოს რთული არჩევანი და არ დააქუცმაცოს კომპანია უამრავ შესაძლებლობად.

ბიზნესმოდელის გამართვა

თუკი ფასეულობითი შეთავაზება არის ის, რასაც კომპანია მიზნობრივ სეგმენტს სთავაზობს, ბიზნესმოდელი არის ის, რითაც კომპანია მომგებიანად ასრულებს ამ ვალდებულებას. ეფექტიანი ბიზნესმოდელები ფასეულობით შეთავაზებასთანაა

მჭიდროდ სინქრონიზებული და არა – პირიქით! მთავარი, რითაც ფინანსური მომსახურების კომპანია Edward Jones-ი კომპანია Chase-ისგან და Wells Fargo-სგან განსხვავდება, არის ურთიერთობის ფასეულობის მიწოდების სტრატეგია, რომლის მიხედვითაც მისი ფინანსური კონსულტანტები გუნდურად კი არ მუშაობენ კომპანიის ცენტრალურ ოფისებში, არამედ ცალ-ცალკე არიან გაფანტულები ადვილად მისადგომ სავაჭრო ცენტრებსა და გარეუბნებში მოწყობილ ოფისებში. თითოეული კონსულტანტი მჭიდრო კონტაქტს ამყარებს მომხმარებლებთან – სთავაზობს ინდივიდუალურ ყურადღებასა და რჩევებს, რის მიღწევაც ძნელია, როცა კლიენტს ერთდროულად ბევრი კონსულტანტი ემსახურება. როგორც კომპანიის ტალანტების მოზიდვის მენეჯერი აცხადებს: „თქვენ სიღრმისეულად უდგებით მომხმარებლის პრობლემებს და მჭიდრო ურთიერთობას ინარჩუნებთ იმ ოჯახებთან, ვისზეც ხართ ფოკუსირებული". განცალკევებული მრჩევლის სტატუსი ასევე გულისხმობს, რომ კონსულტანტები მეწარმის სულისკვეთებით უნდა იყვნენ გამსჭვალულები და აწყონ საკუთარი ბიზნესი სხვა მოქმედი კონსულტანტების რეკომენდაციებისა და ადგილობრივ ბაზარზე რეკლამირების ხარჯზე.

კარგი ბიზნესმოდელი ორ მუდმივ კითხვაზე სცემს პასუხს – პირველი: რას წარმოადგენს ფასეულობის შექმნის სისტემა – რა ბიზნესმოქმედებებია აუცილებელი იმ ფასეულობის შესაქმნელად, რომელსაც მომხმარებელს შევპირდით, და ვინ შეასრულებს ამ მოქმედებებს? და მეორე: რას წარმოადგენს ფასეულობის მოხვეჭის სისტემა – როგორ შოულობს კომპანია ფულს, მომხმარებლისთვის ფასეულობის შექმნის პროცესში?

ფასეულობის შექმნის სისტემა

ის მოიცავს ყველა იმ ტიპის საქმიანობას, რომელსაც კომპანია ახორციელებს სამომხმარებლო ფასეულობის შექმნისა და მიწოდების მიზნით – პროდუქტისა და სერვისების შესაქმნელად საჭირო ძირითადი რესურსებით დაწყებული და შეთავაზების გაყიდვის, მომსახურებისა და გავრცელებისათვის საჭირო არხებით დამთავრებული. მისი სტრუქტურა კომპანიის არჩევანზეა დამოკიდებული: (1) რა აქტივობებია განსახორციელებელი და (2) ვინ ახორციელებს მათ – თავად კომპანია თუ მისი პარტნიორი.

საკითხი, რომელი აქტივობებია განსახორციელებელი, უმთავრესი საკითხია. რა ქმედებებია აუცილებელი კომპანიის მიერ მომხმარებლისთვის შეპირებული ფასეულობის შესაქმნელად?

Starbucks-ს ახალი მაღაზიის გასახსნელად აქვს კარგად დაგეგმილი ქმედებების მთელი წყება (იქნება ეს, ადგილის შერჩევა, მაღაზიის დიზაინი, თუ ბარისტების მომზადება), რაც ძალიან მომგებიან რეცეპტს წარმოადგენს. საქმიანობის ტიპის მიუხედავად, კომპანიას, ამგვარი ღონისძიებების განხორციელებისას, ძლიერი კომპეტენციების ქონა ესაჭიროება იმისათვის, რომ ფასეულობა თანმიმდევრულად და ეფექტიანად შეიქმნას. თითოეული კომპეტენცია – იქნება ეს მნიშვნელოვანი სამეცნიერო გამოგონება, ბრენდის მართვა, დაკვეთების შესრულება, ფასწარმოქმნა თუ ტალანტების მოზიდვა – წარმოადგენს უნარების, ცოდნისა და სისტემების რთულ ერთობლიობას, რომელიც ცალკეული ორგანიზაციული პროცესების ფარგლებში რეალიზდება. თუმცა ნებისმიერ ბიზნესში არსებობს მხოლოდ რამდენიმე საკვანძო კომპეტენცია, რომლებიც უპირატესი სამომხმარებლო ფასეულობის შექმნას უწყობს ხელს. მათ ხელმძღვანელობამ განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიუძღვნას, რადგან მათ უდიდესი მნიშვნელობა აქვთ კომპანიის სტრატეგიისთვის. მაგალითად, Marriott-ის სასტუმროები კონკურენტებისგან გამოირჩევა სერვისის ოპერაციებით, რომლებსაც თანამშრომლები დეტალების მიმართ ფანატიკური ყურადღებით ახორციელებენ. ეს ყურადღება პერსონალის სამსახურში აყვანიდან იწყება და უწყვეტად გრძელდება სასტუმროს ნებისმიერი საქმიანობის პროცესში. შედეგად ვიღებთ შესანიშნავ მომსახურებას – Marriott-ის სტუმრები უსიამოვნო სიურპრიზებს იშვიათად აწყდებიან. დანარჩენ ფუნქციებს სასტუმრო საკმაოდ კარგად ასრულებს საიმისოდ, რომ კომპანია თამაშს არ გამოეთიშოს, მაგრამ ისინი მისი უპირატესობის საფუძველს არ წარმოადგენს.

კითხვა – ვინ ახორციელებს ფასეულობის შესაქმნელად საჭირო ღონისძიებებს, სულ უფრო აქტუალური ხდება მაშინ, როცა კომპანიები შუამავალთა და პარტნიორთა ქსელების გამოყენებაზე გადადიან. ავიღოთ, მაგალითად, კომპანია Li & Fung-ი – აზიური სავაჭრო კომპანია, რომელიც წამყვან ამერიკულ ბრენდებს წელიწადში 18 მილიარდი დოლარის ღირებულების ტანსაცმელს, სათამაშოებსა და სხვა საქონელს აწვდის, მაგრამ რეალურად არცერთ ქარხანას არ ფლობს. აუტსორსინგის მიზნით, კლიენტები თავიანთ წარმოებას Li & Fung-ს გადასცემენ, რომელიც, თავის მხრივ, ამ დაკვეთებს მთელ მსოფლიოში მიმოფანტულ 15 000-ზე მეტ მიმწოდებელს გადასცემს. ამგვარი პოლიტიკა კომპანია Li & Fung-ს წარმოუდგენელ მოქნილობასა და სისწრაფეს ძენს, რასაც კლიენ-

ტები ძალიან აფასებენ. თუმცა ასეთ უპირატესობას კონტროლის გარკვეული დაკარგვაც ახლავს თან; და თუ ეს დანაკარგი რამენაირად ზემოქმედებს ფასეულობითი შეთავაზების შექმნაზე, მოდელი აუცილებლად უნდა შეიცვალოს, რადგან ის ანგრევს ფასეულობის შექმნის მთელ სისტემას.

ამგვარად, კომპანიამ კარგად უნდა მოიფიქროს, თავად შექმნის ფასეულობას (რასაც ხშირად „კეთების" სტრატეგიას ეძახიან), იყიდის სხვა კომპანიას, რომელიც ამას გააკეთებს („ყიდვის" სტრატეგია), თუ ფასეულობის შესაქმნელად შეკრას ალიანსი სხვა კომპანიასთან („მოკავშირის" ან „ალიანსის" სტრატეგია). „კეთების" სტრატეგია ყველაზე ძვირადღირებულია და მხოლოდ იმ შემთხვევაში უნდა ხორციელდებოდეს, თუ კომპანიას აქვს შესაბამისი აქტივები და კომპეტენციები. ძვირია „ყიდვის" სტრატეგიაც, რადგან ყველაფერთან ერთად აუცილებელია ცოდნისა და უნარების შეძენაც. თუმცა ამ შემთხვევაში კომპანია სრულად აკონტროლებს თავის საქმიანობას – მთავარი ამოცანა ახალ კომპანიასთან ინტეგრირების სწორად წარმართვაა. მოკავშირეობის სტრატეგია ყველაზე მცირეხარჯიანია, მაგრამ ამ დროს კომპანია პარტნიორობის მართვასთან დაკავშირებულ უამრავ დამატებით ხარჯსა და პრობლემას აწყდება.

ფასეულობის მოხვეჭის მექანიზმები

ბიზნესის მოდელი იმასაც უნდა ითვალისწინებდეს, როგორ მიიღებს კომპანია მოგებას. სწორედ ფასეულობის მოხვეჭის მექანიზმებია ნებისმიერი ბიზნესმოდელის ის ნაწილი, რომელიც ფასეულობას ფულად გარდაქმნის. ისინი მოიცავს ყველა იმ საშუალებას, რა საშუალებებითაც ფირმა იღებს ანაზღაურებას და ირჩევს მუდმივ თუ ცვალებად ხარჯებს, რომლებიც თავიდანვეა ჩადებული ფასეულობის შექმნის მიზნით გაკეთებულ ნებისმიერ ინვესტიციაში. ამ ყველაფრის ერთობლიობა განსაზღვრავს ფულადი დინებების სტრუქტურას. ძალიან მჭიდრო ურთიერთკავშირი არსებობს კომპანიის მიერ მომხმარებლისთვის შექმნილ ფასეულობასა და იმ ფასეულობას შორის, რომელსაც ის სამაგიეროდ იღებს. ამის თვალსაჩინო მაგალითია, კომპანია Gillette-ი, რომელიც სუბსიდირებას უკეთებს თავისი საპარსების ფასებს იმისათვის, რომ უფრო დიდი მოგების მომტანი პირები გაყიდოს.

საცალო მაღაზიების ქსელი Zara მოდური ტანსაცმლის იმიტატორია და „სწრაფი მოდის" სახელით ცნობილ ბიზნესმოდელს იყენებს. ფასეულობის შექმნის მისი სისტემა აგებულია

დიზაინერთა კარგად გამართულ სისტემაზე (რომელიც თვალყურს ადევნებს და კოპირებას უკეთებს მოდურ მიმდინარეობებს) და საწარმოო სისტემაზე, რომელიც სწრაფად ქმნის და აწვდის ტანსაცმელს კომპანიის მაღაზიებს მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. მაღაზიების მენეჯერები უზრუნველყოფენ სწრაფ უკუკავშირს მყიდველებთან, რაც ახალი იდეებით ამარაგებს დიზაინერებს. კომპანია კარგ მოგებას იღებს, რადგან მისი ტანსაცმელი (რომელიც, დეფიციტის შეგრძნების შესაქმნელად, მცირე პარტიებით შედის მაღაზიებში) კარგად იყიდება და არასოდეს გროვდება საწყობებში. Zara-ს დაბალი ფასები აქვს, მაგრამ ფასდაკლებებს იშვიათად აცხადებს. ფასეულობის მოხვეჭას ხელს ისიც უწყობს, რომ Zara არ მიმართავს რეკლამას; სამაგიეროდ, მისი მაღაზიები ცენტრალური უბნების ცენტრალურ ადგილებში მდებარეობს, რაც საკმაოდ ეფექტიანად ახსენებს მომხმარებელს მოდის სიახლეების შეძენის აუცილებლობას.

ბიზნესმოდელის ელემენტების კოორდინირება

ბიზნესის მოდელი უმჯობესია, წარმოადგენდეს ერთ მთლიანობას და არა იზოლირებული და განცალკევებული გადაწყვეტილებების ჯამს ფასწარმოქმნისა თუ აუტსორსინგის შესახებ. იმისათვის რომ მთლიანი უფრო მეტი იყოს, ვიდრე მისი შემადგენელი ნაწილების ჯამი, კომპანიისთვის აუცილებელია:

- ***შექმნას მჭიდრო ურთიერთკავშირი ფასეულობითი შეთავაზების ელემენტებსა და ბიზნესმოდელის ელემენტებს შორის.*** Zara-მ ეს ოსტატურად გააკეთა: ფასეულობითი შეთავაზება იგებს ბიზნეს მოდელიდან, ბიზნესმოდელი კი მკაფიო მიმართულებას იღებს ფასეულობით შეთავაზებაზე დაყრდნობით. ასეთ ღრმა ინტეგრაციას ხშირად სტრატეგიულ ურთიერთშემავსებლობასაც უწოდებენ, რადგან ორ ელემენტს შორის დადებითი სინერგიული ეფექტი არსებობს.
- ***ყოველთვის ღრმად ჰქონდეს გააზრებული მომხმარებლებისა და კონკურენტების მისწრაფებები.*** ბევრ ბიზნესმოდელს განუცდია კრახი იმის გამო, რომ ვერ დააკმაყოფილა მომხმარებელთა საჭიროებები ან ის უკან ჩამოიტოვა უკეთესი გადაწყვეტის მქონე კონკურენტმა.
- ***ურთიერთშეაჯეროს მაჩვენებლები და სტიმულები.*** ისინი მორგებული უნდა იყოს ბიზნესის მოდელზე იმისათვის, რომ

ზუსტად აფასებდეს და აჯილდოებდეს ფასეულობის შექმნისა და ფასეულობის მოხვეჭის საკვანძო ღონისძიებებს. მაგალითად, Edward Jones-ი უნდა აჯილდოებდეს კონსულტანტებს, როგორც კლიენტებისგან ინვესტიციების მიღების, ასევე ახალი კლიენტების მოზიდვის გამო. ეს ზუსტად შეესაბამება კომპანიის ბიზნესმოდელს, რომლის მიხედვითაც, ერთი კონსულტანტი ამყარებს და ავითარებს ხანგრძლივ ურთიერთობას კლიენტებთან რომელიმე კონკრეტული რაიონის ფარგლებში.

სტრატეგიული სინერგიის შექმნა

ბიზნესმოდელის სხვადასხვა ელემენტის ურთიერთშეჯერება წარმოადგენს ერთ-ერთ უმთავრეს სინერგიას, რომელიც აუცილებად უნდა შექმნას კომპანიამ. გარდა ამისა, მრავალი სხვა საშუალებითაც შეიძლება ბაზარზე საქმიანობისა და მუშაობის საბოლოო შედეგის გაუმჯობესება. ერთ ბიზნესში გამოყენებული ტექნოლოგიები შეიძლება მეორე ბიზნესში ინოვაციად მოგვევლინოს. მაგალითად, GE-ს სტრატეგიული ხედვის საკვანძო ელემენტი ყოველთვის იყო სინერგიის მიღწევა მის მაქსიმალურად ბევრ საწარმოს შორის. GE-ს მიერ შექმნილმა გაზის ტურბინების ტექნოლოგიამ მისი საავიაციო ბიზნესის განვითარებასაც შეუწყო ხელი.

კომპანია Sony სინერგიას თავისი პროდუქტების მთელ ხაზზე იყენებს და ყოველთვის მთლიანობაში წარმოადგენს საკუთარ საქონელს – იქნება ეს მაღაზიები, თუ, ვთქვათ, Celebrity Cruise-ის საკრუიზო ლაინერები. ეს გემები Sony-ს გასართობი ტექნიკით – ტელეეკრანებით, კინოთეატრებითა თუ აუდიოაპარატურითაა აღჭურვილი. შედეგად ვიღებთ ინტეგრირებულ პაკეტს, რომელიც მაღალხარისხოვანი და ტექნოლოგიურად წინწასული გასართობების მიმწოდებელი ბრენდის განმტკიცების საშუალებას იძლევა.

სინერგიულ ეფექტს შეგვიძლია მივაღწიოთ აქტივებისა და კომპეტენციების სხვადასხვა მიზნით გამოყენებითაც. კომპანია Amazon-ი სხვა კომპანიებს აძლევს თავისი საწყობებისა და დაკვეთისა თუ სადისტრიბუციო სისტემების გამოყენების უფლებას. მისი პლატფორმა Elastic Compute Cloud-ი (EC2) პროგრამული უზრუნველყოფის შემქმნელებს Amazon Web Services Cloud-ის ღრუბელში გამოთვლით სიმძლავრეებს სთავაზობს. გარდა ამისა, Amazon-ი მესამე მხარის წარმომადგენლებს (მათ შორის, კონკურენტებსაც) საქონლის გასაყიდად და დაკვეთების შესასრულებლად Amazon

Marketplace-ის გამოყენების უფლებას აძლევს. ამგვარი სტრატეგია ზრდის როგორც მოგებას, ასევე კომპანიის ფიქსირებული აქტივების მასშტაბებსაც. Disney-ც ზუსტად ასევე იყენებს თავის ბრენდსა და ბავშვებთან თუ მათ ოჯახებთან მჭიდრო კავშირს, საკუთარი და სალიცენზიო შეთავაზებების ფართო სპექტრში – მათ შორის ბროდვეის შოუებსა და საკრუიზო ლაინერებში.

სტრატეგიის დაგეგმვისას, კომპანიებმა აქტიურად უნდა ეძებონ მსგავსი სინერგიები. უკვე არსებული აქტივების, კომპეტენციებისა და შეთავაზებების გამოყენება დამატებით ფასეულობას უქმნის კომპანიას. ამგვარი სინერგია კონკურენტულ უპირატესობადაც იქცევა, რადგან კონკურენტებისთვის რთულია სინერგიულ საძირკველზე აგებული მასშტაბისა და მოცულობის იმიტირებას.

ბაზრის ცვალებადი საზღვრების მონიტორინგი

20 წლის წინანდელი ტრადიციული სტრატეგია ფიქსირებული და მკაფიოდ განსაზღვრული ბაზრების გათვლით ყალიბდებოდა – კონკურენტები ნაცნობი და სტაბილურები იყვნენ, პროდუქტის ფუნქციები კი ზუსტად გარკვეული და მომიჯნავე კატეგორიებისგან განსხვავებული. პროდუქტებსა და ბაზრებს შორის არსებული ეს შემთხვევითი საზღვრები განმტკიცებული იყო დარგის სტატისტიკითა და ბაზრის კვლევის სისტემებით, რომლებიც მუდმივობის დამაიმადებელ სურათს გვიხატავდნენ.

მაგრამ ბაზრების განვითარების კვალდაკვალ, კომპანიები თანდათან სულ უფრო და უფრო დინამიკურ და კონკურენტულ გარემოში ხვდებიან. ამ ახალ თამაშში ბაზრის ოდესღაც მკაფიოდ ფიქსირებული საზღვრები ბუნდოვანი და გაურკვეველი გახდა. კონკურენტები მოულოდნელი ადგილებიდან ჩნდებიან – განსაკუთრებით სწრაფად მზარდ კომპიუტერულ, ტელესაკომუნიკაციო და გართობის სფეროებში. ციფრულმა ტექნოლოგიებმა უამრავი, სრულიად წარმოუდგენელი კონკურენტი შექმნა: მაგალითად, ტელეფონებმა საათები ჩაანაცვლეს, სახლებმა – სასტუმროები, საკომუნიკაციო პროგრამებმა კი, საქმიანი მივლინებები.

გარდა ამისა, ხშირია როლების უცნაური ცვლაც, როცა კლიენტები კონკურენტები ხდებიან და პირიქით. მაგალითად, General Motors-ი არის Apple Carplay-ის მომხმარებელი (სისტემისა, რომელიც iPhone-ის მიერთების გზით, მომხმარებელს მართვის პროცესში მარშრუტის დადგენის, სატელეფონო ზარების განხორციელების, შეტყობინებების გაგზავნა-მიღებისა და მუსიკის მოსმენის საშუალებას აძლევს) მიუხედავად იმისა, რომ მალე Ap-

ple-ი მისი კონკურენტი იქნება უპილოტო, თვითმართვადი ავტომობილების ბაზარზე.

გლობალიზაციამ კიდევ უფრო გააძლიერა და გაამძაფრა მომხმარებელთა მოზიდვისთვის მეტოქეობა. ხარჯების მკვეთრმა შემცირებამ და საწარმოო სიმძლავრეების ზრდამ ბევრ დარგში უამრავი იაფფასიანი კონკურენტი წარმოშვა. განვითარებად ბაზრებზე მოასპარეზე კომპანიები სულ უფრო ზრდიან თავიანთ შესაძლებლობებსა და გლობალური დაფარვის არეალს. ზოგიერთი პროგნოზის თანახმად, მალე მსოფლიოს ყველა კუთხე-კუნჭულიდან მოსული კომპანიები მსოფლიოს ყველა ბაზარზე მეტოქეობას გაუწევენ ერთმანეთს. პროდუქტები და სერვისები უამრავი ადგილიდან მოედინება და უამრავ დანიშნულების ადგილზე მიდის. მოწინავე ფასეულობების არმქონე ფირმები მალე აღმოაჩენენ, რომ მათი კლიენტები გადაიბირეს კომპანიებმა, რომლებიც მათი თვალთახედვის არეალში მანამდე არც კი მოხვედრილან.

ბაზრის ცვალებად რეალიებთან ადაპტირება

ბაზრის მოძრავი საზღვრების გათვალისწინებით, კომპანიები მზად უნდა იყვნენ, დროთა განმავლობაში, საკუთარი სტრატეგიის ადაპტირებისთვის. სტრატეგიულ სიჯიუტეს (რომლის დროსაც კომპანია ზედმეტად ერთგულობს არჩეულ სტრატეგიას) და სტრატეგიისგან განდგომას შორის (რომლის დროსაც კომპანია ბაზრის მცირედი ცვლილებისთანავე უხვევს გზიდან) ბალანსის დაცვა კომპანიის ხელმძღვანელთა მარადიული პრობლემაა. სიჯიუტე ხშირად შედეგია, როგორც კომპანიის მიერ აქტივებისა და კომპეტენციების შექმნის მიზნით განხორციელებული სტრატეგიული ინვესტიციების, ასევე იმ მენტალური მოდელების, რომლებიც ბაზარზე დიდი ხნის განმავლობაში ხშირად განმეორებული მოქმედებების გამო ყალიბდება. ასეთ დროს ბაზარზე მომხდარი ცვლილებები ან შეუმჩნეველი რჩება, ანდა მეტისმეტად რთულად ეჩვენებათ იმისათვის, რომ რაიმე ზომები მიიღონ. სტრატეგიისგან განდგომა კი კონკურენტთა მოქმედებებზე ზედმეტად მკვეთრი რეაქციის გამო ხდება. ბალანსის შესანარჩუნებლად აუცილებლად უნდა გვახსოვდეს, რომ მთავარი მომხმარებლისთვის აქტუალურობის შენარჩუნებაა. სწორედ ასეთი ხედვა იძლევა იმის გარანტიას, რომ კომპანია ყოველთვის იქნება ბაზარზე მიმდინარე მნიშვნელოვანი ცვლილებების საქმის კურსში და აღარ მოისურვებს ბაზრისთვის გამოუსადეგარი მოძველებული აქტივებისა და კომპეტენციების მხარდაჭერას. უამრავი კომპანია დარჩენილა

ვახშმის გარეშე იმის გამო, რომ დროზე არ მიუსხდნენ სუფრას. მათ შორისაა Kodak-ი, Blockbuster-ი, Motorola, Borders Books-ი და კიდევ მრავალი სხვა.

ძირითადი დასკვნები

- კომპანიები მომხმარებლებს სამი ძირითადი ტიპის ფასეულობას სთავაზობენ: (1) წარმოების ფასეულობას, ანუ საუკეთესო პროდუქტს ან მომსახურებას; (2) ღირებულების ფასეულობას, ანუ პროდუქტის ყველაზე დაბალ საფასურს პროდუქტის სიცოცხლის ციკლის განმავლობაში; და (3) ურთიერთობის ფასეულობას, ანუ მომხმარებლისთვის ინდივიდუალური წინადადების ან გადაწყვეტილების შეთავაზების უნარს.
- სამომხმარებლო ფასეულობის კუთხით ლიდერობის მოსაპოვებლად კომპანია სანიმუშო უნდა იყოს სამი ტიპის ფასეულობითი შეთავაზებიდან ერთ-ერთში, დანარჩენ ორში კი უნდა ინარჩუნებდეს პარიტეტს, ან ისეთ დონეს, რომ მომხმარებელმა კომპანიის შეთავაზება ნდობის ღირსად ჩათვალოს.
- კომპანია ყველასთვის ყველაფერს კი არ უნდა აკეთებდეს, არამედ კონცენტრირება უნდა მოახდინოს მკაფიო და კონკრეტულ ფასეულობით შეთავაზებაზე.
- კომპანიის ბიზნესმოდელი (ანუ როგორ ქმნის და მოიხვეჭს კომპანია ფასეულობას სამიზნე სეგმენტისგან) სრულ შესაბამისობაში უნდა იყოს კომპანიისთვის სასურველ ფასეულობით შეთავაზებასთან.
- კომპანიას შეუძლია შექმნას სინერგია აქტივების სხვადასხვა მიზნით გამოყენებისა და საკუთარი ბიზნესმოდელის ელემენტების ურთიერთშეჯერების გზით.

სადისკუსიო თემები

1. როგორ უნდა განათავსოს თქვენი უბნის პროდუქტების მაღაზიამ მზა საჭმელების ზონა, თუკი მოისურვებს დაწინაურებას წარმოების, ღირებულების ან ურთიერთობის ფასეულობით (ერთმანეთს შეადარეთ და შეუპირისპირეთ სამივე ვარიანტი)? რა ფასეულობით შეთავაზებას ურჩევდით მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად?

2. კომპანია Home Depot-მ ურთიერთობის ფასეული შეთავაზების განვითარება გადაწყვიტა. რა ბიზნესმოდელი უნდა ააგოს ხსენებულმა კომპანიამ ამ სტრატეგიის მხარდასაჭერად? *მომხმარებლებთან ურთიერთობის მენეჯმენტი* (CRM) უფრო მისაღები იქნება მისთვის, თუ *კომპლექსური გადაწყვეტილების მენეჯმენტი*?
3. დაასახელეთ და განიხილეთ ერთი რომელიმე კომპანია, რომელიც, თქვენი აზრით, ძალიან ბევრ მომხმარებელზე ფოკუსირების გამო საფრთხეს უქმნის თავის სტრატეგიულ ნარმატებას. რა ცვლილებების განხორციელებას გვირჩევდით?
4. ფასეულობის შექმნისა და მოხვეჭის რა მექანიზმებს იყენებს Amazon-ი თავის ბიზნესმოდელში? რამდენად შეესაბამება ისინი მის ფასეულობით შეთავაზებას?
5. რა სინერგია შეიძლება აამოქმედოს LinkedIn-მა? განიხილეთ რამდენიმე შესაძლებლობა, რომლებიც აქვს კომპანიას ახლა და გაზრდის შემთხვევაში. როგორ მოქმედებს თქვენს არჩევანზე ამ კომპანიის სინერგია თავის მშობელ კორპორაცია Microsoft-თან?
6. რომელ კომპანიას ემუქრება პროდუქციის საზღვრების შეცვლა? რა სტრატეგიას უნდა მიმართოს ამ კომპანიამ ბაზარზე თავისი ფასეულობის დასაცავად?

საუკეთესო ციფრული პრაქტიკა

CVS-ი: ჯანდაცვის ბიზნესში

2014 წელს კომპანია CVS-ი გაზეთების თავფურცლებზე მოხვდა იმის გამო, რომ თავის მაღაზიებში თამბაქოს ნაწარმის გაყიდვა აკრძალა. ორი მილიარდი დოლარის ოდენობის ყოველწლიური პროგნოზირებული ზარალის მიუხედავად, CVS-ი მიიჩნევდა, რომ ეს მნიშვნელოვანი ნაბიჯია მომხმარებლების მიერ კომპანიის აღქმის შესაცვლელად. CVS-ს უნდოდა, რომ მისი კომპანია ნაციონალურ საცალო ქსელად კი არა, ჯანმრთელი ცხოვრების წესის ხელშემწყობ ორგანიზაციად აღქმულიყო. ხოლო რამდენადაც ჯანდაცვის სფერო სულ უფრო მეტი ყურადღებას აქცევს შედეგების გაუმჯობესებას, ქრონიკული დაავადებების შემცირებასა და ხარჯების კონტროლს, CVS-მა ამ ნაბიჯში ჯანდაცვის სფეროში ეფექტიანად შესვლის და კონკურენტებისგან გამორჩევის შესაძლებლობა დაინახა. CVS-ს მიაჩნდა, რომ თამბაქოს ნაწარმზე უარის თქმა განამტკიცებდა მის სტრატეგიულ ერთგულებას ხალხის ჯანმრთელობისა და კეთილდღეობის დაცვის საქმისადმი.

დღეს CVS-ი ამ მიზნისკენ რამდენიმე გზით მიისწრაფვის. საკუთარი პოზიციის უფრო მკაფიოდ გამოხატვის მიზნით, კომპანიამ შეცვალა თავისი კორპორაცი-

ული სახელწოდება და CVS Health-ი დაირქვა. ფირმის გენერალური დირექტორი ლარი მერლო სახელწოდების შეცვლაში ორგანიზაციის მისიის გაორმაგების საშუალებას ხედავს. გარდა ამისა, კომპანიის ხელმძღვანელობამ მნიშვნელოვანი ინვესტიციები განახორციელა ტექნოლოგიურ ინოვაციებში, რომლებიც CVS-ს რამდენიმე მდგრად კონკურენტულ უპირატესობას მიანიჭებს:

- CVS Pharmacy App-ის პროგრამა: ეს აპლიკაცია წარმოადგენს მომხმარებელთა ციფრული სამედიცინო მომსახურების ცენტრს. მის მომხმარებლებს შეუძლიათ ისარგებლონ წამლის მიღების შეხსენებით, მოახდინონ დაზღვევის ბარათისა და რეცეპტების სკანირება წამლების ავტომატურად შევსების ფუნქციის ასამოქმედებლად. ეს ინსტრუმენტები შექმნილია იმისათვის, რომ პაციენტებმა მეტი სიზუსტით შეასრულონ ექიმის დანიშნულება და იძლევა იმის გარანტიას, რომ ისინი სათანადო მკურნალობას მიიღებენ.
- პარტნიორობა IBM-თან: CVS-ი ჯანმრთელობასთან დაკავშირებული პრობლემების პროგნოზირებისა და პრევენციის მიზნით, იყენებს კომპანია IBM-ის ხელოვნური ინტელექტის პროგრამა Watson-ს. პროგრამა აანალიზებს სამედიცინო მომსახურებებისა და პაციენტების ქცევების შესახებ მონაცემებს და აკეთებს პროგნოზს იმის შესახებ, რომელი მომხმარებლები არიან პოტენციური რისკის ჯგუფში და შესაძლოა საჭიროებდნენ სამედიცინო ჩარევას. ამ დასკვნების საფუძველზე CVS-ი უფრო ეფექტიანად ემსახურება თავის კლიენტებს.
- ტელემედიცინის საპილოტო პროექტი: რამდენადაც სამედიცინო მომსახურების გაწევა სცდება ექიმის კაბინეტის ფარგლებს, CVS-ი ნერგავს სატელევიზიო მედიცინის საცდელ პროგრამას, რომელიც საშუალებას მისცემს პაციენტებს, სახლიდან გაუსვლელად იურთიერთონ ექიმებთან. გარდა ამისა, უახლოეს მომავალში, ვირტუალურ კონსულტაციებს MinuteClinics-ის სტაციონარული კლინიკებიც შემოგვთავაზებს.

CVS-ის მიერ ციფრულ ტექნოლოგიებში განხორციელებულმა მასშტაბურმა ინვესტიციებმა ის შედეგი მოიტანა, რომ დღეს ამ მომსახურებებით კომპანიის მომხმარებელთა მესამედი სარგებლობს და მათი რაოდენობა კიდევ გაიზრდება. უფრო მნიშვნელოვანი კი ალბათ ისაა, რომ ეს ნაბიჯი კომპანიას ჯანდაცვის სფეროს სერიოზულ მოთამაშედ გადაკვალიფიცირებასა და მდგრადი სამომავლო ზრდისთვის საფუძვლის ჩაყრაში დაეხმარა.

კითხვები:

1. რა ფასეულობას სთავაზობს ბაზარს კომპანია CVS-ი. აუცილებელი იყო თუ არა თამბაქოს გაყიდვაზე უარის თქმა ამ სტრატეგიული ნაბიჯის გადასადგმელად?
2. რა სტრატეგიული სინერგიები უნდა დანერგოს CVS Health-მა ბაზარზე მუშაობის ეფექტიანობის ასამაღლებლად?

წყაროები:
Margo Georgiadis, "How Clorox, Booking.com and CVS Health are Winning Micro-Moments," Think with Google, June, 2016, https://www.thinkwithgoogle.com/articles/clorox-booking-com-cvs-health-winning-micro-moments.html
Mark Brohan, "Exclusive: Q&A with Brian Tilzer, Chief Digital Officer of CVS Health," Mobile Strategies 360, May 9, 2016, https://www.mobilestrategies360.com/2016/05/09/exclusive-q-brian-tilzer-cvs-health
"Message from Larry Merlo, President and CEO," http://www.cvshealth.com/thought-leadership/ message-from-larry-merlo-president-and-ceo
"CVS Caremark Announces Corporate Name Change to CVS Health to Reflect Broader Health Care Commitment," September 3, 2014, https://www.cvshealth.com/newsroom/press-releases/cvs-caremark-announces-corporate-name-change-cvs-health-reflect-broader
"CVS Health to Partner with Direct-to-Consumer Telehealth Providers to Increase Access to Physician Care," August 26, 2015, http://cvshealth.com/newsroom/press-releases/cvs-health-partner-direct-consumer-telehealth-providers-increase-access
Bruce Japsen, "CVS and IBM's Watson Cloud Pursue Ways to Predict Patient Health," Forbes, July 30, 2015, http://www.forbes.com/sites/brucejapsen/2015/07/30/cvs-and-ibms-watson-partner-to-predict-patient-health-needs/№3d5338668ac9

საუკეთესო მსოფლიო პრაქტიკა

Tetra Pak-ი

განვითარებად ბანგლადეშში სტაბილური ელექტრომიწოდება და ზოგადად, კვების პროდუქტების განაწილებისთვის საჭირო გამართული ინფრასტრუქტურა იშვიათი ფუფუნებაა. ამიტომაც ოჯახებისთვის ძნელად ხელმისაწვდომია ისეთი ძირითადი კვების პროდუქტი, როგორიცაა რძე. საბედნიეროდ, შვედურმა კომპანია Tetra Pak-მა შეიმუშავა სტერილიზების ისეთი ტექნოლოგია, რომლით დამუშავებულ რძესაც ცივად შენახვა არ სჭირდება, შენახვის ვადა კი ექვს-ცხრა თვეს შეადგენს. პროდუქტის ასეთი შესანიშნავი თვისებების მიუხედავად, Tetra Pak-ი მისი დანერგვის ორ მთავარ დაბრკოლებას ხედავდა. ეს დაბრკოლებები იყო: რძის არაორგანიზებული ადგილობრივი წარმოება და სტერილიზებული რძის უპირატესობებთან დაკავშირებით მომხმარებელთა არასაკმარისი გათვითცნობიერებულობა. ამ დაბრკოლებათა დაძლევის მიზნით, Tetra Pak-მა გადაწყვიტა, დაეკორექტირებინა თავისი ფასეულობითი შეთავაზება და აქცენტი გაეკეთებინა უპირატესობაზე, რომლებიც სხვა დაინტერესებულ მხარეებს შემოიკრებდა. ეს უპირატესობა იყო კვების პროდუქტების უსაფრთხოება.

Tetra Pak-ის პირველი ინიციატივა იყო ბანგლადეშში რძის პროდუქტების წარმოებისა და განაწილების მოშლილი სისტემის გამართვა. კვების პროდუქტების მწარმოებელ და გადამამუშავებელ ქვეყნის უმსხვილეს კომპანია PRAN-თან თანამშრომლობით, Tetra Pak-მა შექმნა რძის რეგიონული ცენტრები, რომლებიც ღირებულების შექმნის მთელი ჯაჭვის განმტკიცებისკენ იყო მიმართული. ამიტომაც Tetra Pak-ს, რძის ხარისხისა და სანიტარული პირობების გაუმჯობესების მიზნით, ფერმერებისთვის საქონლის უკეთ მოვ-

ლა უნდა ესნავლებინა. ამის შემდეგ პარტნიორებმა დანერგეს განაწილების უფრო ეფექტიანი პროცესი, რომელიც შეიცავდა ფერმებში რძის დღეში ორჯერ შეგროვებას და, სტერილურობის შენარჩუნების მიზნით, იზოლირებული ავტოცისტერნებით გადაზიდვას. ამ ღონისძიებების წყალობით, Tetra Pak-მა საგრძნობლად გაზარდა ნარმოების ნაყოფიერება და გააფართოვა რძის ბაზარი. კომპანიის შეფასების თანახმად, ბანგლადეშის ფერმერთა 64%-ისთვის რძის წარმოება შემოსავლის ძირითადი წყაროა; PRAN-მა კი მწარმოებლობა დღეში 70 000 ლიტრიდან 200 000 ლიტრამდე გაზარდა.

ამის პარალელურად Tetra Pak-მა მომხმარებელთა განათლების მიზნით, სპეციალური კამპანია წამოიწყო. კამპანიას „რძის საიდუმლო" ერქვა და, ძირითადად, ბანგლადეშელ დედებს მიმართავდა. აქციის მთავარი გზავნილი ის იყო, რომ სტერილური რძე უსაფრთხო და სასარგებლო პროდუქტია. ამ იდეას ზურგს უმაგრებდა საგაზეთო რეკლამაც, სადაც ქალი ოჯახში გადაწყვეტილების მთავარ მიმღებად იყო ნარმოჩენილი. გარდა ამისა Tetra Pak-ი სპეციალურ სემინარებს უტარებდა დიეტოლოგებს, რომლებსაც თავისი პროდუქტის პოტენციურ ელჩებად მოიაზრებდა. დაბოლოს, კომპანიამ აამუშავა საპილოტო პროგრამა, რომელიც მთელი ქვეყნის მასშტაბით განხორციელდა და რომლის ფარგლებშიც სამკერვალო ფაბრიკების 10000 მუშაკის კვების ყოველდღიურ რაციონში Tetra Pak-ის რძის თითო პორცია შეიტანეს.

Tetra Pak-ის ფასეულობითი შეთავაზება, რომელიც ხაზს უსვამდა მისი პროდუქციის უსაფრთხოებას და ამის ხელშემწყობი ეფექტიანი ბიზნესმოდელის აგების მზადყოფნას, სწრაფი ზრდის კატალიზატორი გახდა. დღეს კომპანია 175 ქვეყნის მასშტაბით მუშაობს და, მომხმარებელთა სხვა დაუკმაყოფილებელი კვებითი საჭიროებების დაკმაყოფილების მიზნით, განაგრძობს პროდუქციის ასორტიმენტის გაფართოებას.

კითხვები:

1. განიხილეთ, როგორ შეაჯერა Tetra Pak-მა თავისი ფასეულობითი შეთავაზება და ბიზნესმოდელი კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად.
2. კომპანია Tetra Pak-ს ურთიერთობის ფასეულობის კუთხით რომ მოესურვებინა ლიდერობა (როგორც Redpath Sugar-ის შემთხვევაში მოხდა), როგორ შეიცვლებოდა მისი სტრატეგია?

წყაროები:

"Educating Consumers in Bangladesh," http://www.tetrapak.com/sustainability/food-protection/ consumer-education/educating-consumers-in-bangladesh
"From Cow to Consumer in Bangladesh," http://www.tetrapak.com/sustainability/food-availability/ dairy-hubs/dairy-hubs-from-cow-to-consumer

თავი მეშვიდე

მომხმარებელთან ურთიერთობის აგება და მართვა

საქმე უნდა დაიწყოთ მომხმარებელთან ურთიერთობით და მხოლოდ მერე წახვიდეთ ტექნოლოგიის განვითარების მიმართულებით – სწორედ ასე და არა პირიქით.
– სტივ ჯობსი

მოგზაურობა ქორწინებასავითაა: ყველაზე დიდი შეცდომა იმის გაფიქრებაა, რომ მისი წარმართვა შეგიძლია.
– ჯონ სტაინბეკი

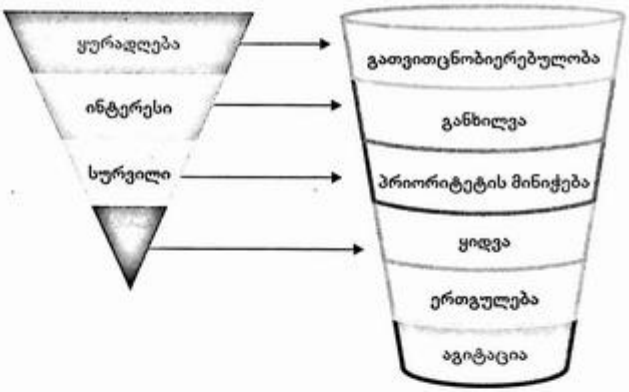
შთაგონების წყარო საკუთარი გამოცდილება უნდა იყოს.
– ჰოვარდ შულცი, Starbucks-ის დამფუძნებელი

სხვებზე უკეთესი ფასეულობის შექმნა პირველი უმნიშვნელოვანესი ნაბიჯია მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად. კომპანიები სრულად უნდა აკონტროლებდნენ მომხმარებლის მიერ გადაწყვეტილების მიღების, დადებითი გამოცდილების შეძენისა და ლოიალურობის შენარჩუნების პროცესს, რომ შეძლონ ფასეულობის შეთავაზების კონვერტირება კომპანიის შემოსავლად. ამ თავში განვიხილავთ მომხმარებლის მიერ გადაწყვეტილების მიღების მარშრუტს და მის ცვალებად ბუნებას მუდამ განვითარებადი ციფრული ლანდშაფტის პირობებში. დაწვრილებით ვისაუბრებთ მომხმარებლის გამოცდილების მართვაზე მთელი ამ გზის განმავლობაში – მათ შორის გამოცდილების გაზომვასა და გაუმჯობესებაზე. ბოლოს კი შევეხებით მომხმარებლის ლოიალურობის თემას და აქცენტს გავაკეთებთ ლოიალურობის ბუნებაზე, ურთიერთობის აგებასა და ამ ურთიერთობის დაცვაზე.

მომხმარებლის გადაწყვეტილების მარშრუტი

მომხმარებლის გადაწყვეტილების მარშრუტის ძირითადი ელემენტები

მომხმარებლის მიერ ყიდვის გადაწყვეტილების მიღების „მარშრუტი" წარმოადგენს ეტაპების ერთობლიობას, რომლებსაც გადის მყიდველი საყიდლის ძებნის, ყიდვისა და ყიდვის შემდგომ მდგომარეობაში ყოფნის პროცესში. ადრე ეს მარშრუტი წარმოადგენდა მოქმედებების უბრალო, სწორხაზოვან და ერთმიმართულებიან ნაკადს, რომელშიც მყიდველი ვარიანტებს გამყიდველებისა თუ დილერებისგან დაგროვებული ცოდნის საფუძველზე გამორიცხავდა და ამავე ცოდნის საფუძველზე რწმუნდებოდა ყიდვის აუცილებლობაში. თანამედროვე ბაზარზე მყიდველები უფრო რთულ – ციკლურ და ორმიმართულებიან მარშრუტს გადიან. ამ მარშრუტის გააზრება კომპანიებს მასზე ზემოქმედების უმნიშვნელოვანეს შესაძლებლობებს აძლევს.



დიაგრამა 7.1 მომხმარებლის გადაწყვეტილების ტრადიციული მარშრუტი

7.1 დიაგრამაზე ნაჩვენებია გადაწყვეტილების მიღების ტრადიციული მარშრუტი, რომელიც იწყება გათვითცნობიერებულობით; შემდეგ მოდის განხილვა, პრიორიტეტის მინიჭება, ყიდვა, ლოიალურობა და ბოლოს – აგიტაცია. ეს თანმიმდევრობა, როგორც წესი, გამოისახება ძაბრის სახით, რომელიც იწყება პროდუქტების ფართო არჩევნით და გადაწყვეტილების მარშრუტზე მყიდველის წინსვლასთან ერთად თანდათან ვიწროვდება. შედეგად, მომხმარებელი ყიდულობს ერთ ბრენდს და მის მიმართ ერთგულები რჩება.

მარშრუტის პირველი საფეხურია გათვითცნობიერება, რომელიც გულისხმობს მყიდველის ცოდნას გარკვეულ კატეგორიაში არსებული ბრენდების შესახებ. ძებნისა და ცოდნის დაგროვების შემდეგ მყიდველი აყალიბებს ვარიანტების წყებას, რომელიც წარმოადგენს იმ ბრენდების ქვესიმრავლეს, რომლების ყიდვისთვისაც ის მზადაა. შემდეგ მყიდველს უყალიბდება სიმპათიები, ან შეფასებითი მსჯელობა, რომელიც ასახავს მის პოზიტიურ დამოკიდებულებას ერთი, ან რამდენიმე ბრენდის მიმართ. არმოწონებული ბრენდები შემდგომში განსახილველთა სიიდან ვარდება. შემდეგ მოდის ყიდვა, რაც მყიდველის საბოლოო შენაძენში აისახება. თუ ყიდვის გამოცდილება პროდუქტის შეძენის შემდეგაც დადებითია, მყიდველი შეიძლება ბრენდის მიმართ ლოიალური გახდეს. მარკეტინგში ფართოდ გამოყენებული მეორე სქემაა AIDA (Attention, Interest, Desire, and Action), „ყურადღება, ინტერესი, სურვილი, მოქმედება". AIDA ჰგავს ზემოთ ხსენებული ძაბრის სტრუქტურას და მსგავსი ეტაპები გააჩნია (ყურადღება = გათვითცნობიერებულობას, ინტერესი = განხილვას, სურვილი = პრიორიტეტის მინიჭებას და მოქმედება = ყიდვას).

ეს მარშრუტი გამოისახება, როგორც კომუნიკაციის სწორხაზოვანი ერთმხრივი პროცესი, რომლის დროსაც კომპანიები ინფორმაციას აწვდიან მომხმარებლებს და ბრენდები ყოველ ეტაპზე გამოირიცხება.[1] ეს ასევე გულისხმობს, რომ კლიენტები ერთი მიმართულებით – გათვითცნობიერებიდან აგიტაციისკენ – მიემართებიან.

ძაბრის ამ ტრადიციულ სტრუქტურას ეჭვქვეშ აყენებს რამდენიმე ფაქტორი. ახალი არხები და ტექნოლოგიები ძირეულად ცვლის მომხმარებლისა და კომპანიის ურთიერთობის ფორმას. კლიენტებს შეუძლიათ ინტერნეტის საშუალებით მიიღონ შეუზღუდავი რაოდენობის ინფორმაცია და შეთავაზებები მსოფლიოს ნებისმიერი დიდი თუ მცირე კომპანიისგან, ასევე მიიღონ ცნობები სხვა კლიენტებისგან, კურატორებისა თუ კრიტიკოსებისგან. კლიენტებთან ცალმხრივი კომუნიკაციის ტრადიციული ძაბრით გათვალისწინებული, ინფორმაციის „გადაცემა" ინფორმაციის „გამოგლეჯით" შეიცვალა, რადგან მომხმარებელი ინფორმაციას მარშრუტის თითოეულ ეტაპზე ეძებს. კომუნიკაცია ახლა მომხმარებელსა და კომპანიას შორის ორმხრივ დიალოგს წარმოადგენს.

---

[1] David Court, Dave Elzinga, Susan Mulder, and Ole Jürgen Vetvik. "The Consumer Decision Journey," McKinsey Quarterly, 2009, p. 3.

დღევანდელი მომხმარებლის გადაწყვეტილების მარშრუტის რთული ბუნება

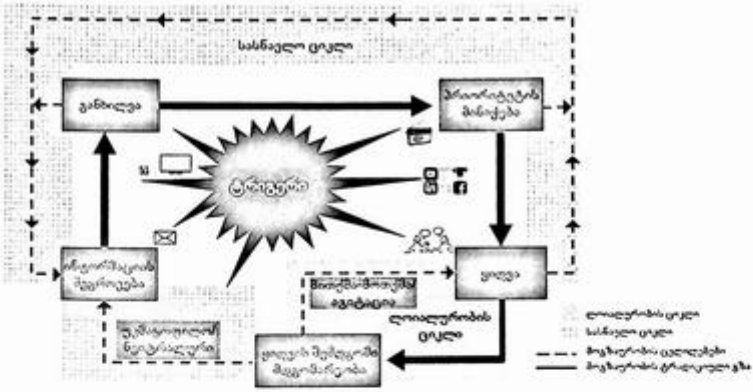
ზემოთ ხსენებულმა ცვლილებებმა გამოიწვია მომხმარებლის მიერ გადაწყვეტილების მიღების მარშრუტის მოდიფიკაცია, რის შედეგადაც ბრენდები უფრო მარტივად უერთდებიან და ეთიშებიან პროცესს. ბრენდი შეიძლება თავიდან არ შედიოდეს და მოგვიანებით შევიდეს განსახილველი პროდუქტების ნაკრებში. McKinsey-ს ცნობით, კანის მოვლის სექტორის მყიდველები, საშუალოდ, 1,8 ბრენდს ამატებენ პროცესში, რომელსაც „აქტიურ განხილვას" უწოდებენ.[1] განსახილველი ბრენდების წრის გაფართოების ხარისხი შეიძლება მკვეთრად განსხვავებული იყოს სხვადასხვა კატეგორიისთვის, სხვადასხვა მყიდველისა თუ შემთხვევისათვის. მყიდველები უფრო დიდი ალბათობით განიხილავენ დამატებით ბრენდებს, თუკი პროდუქტი იწვევს მათ დიდ დაინტერესებას (მნიშვნელობის ან სიძვირის გამო), თუ საყიდელი პროდუქტი უცნობია და მის შესახებ საწყისი ცოდნა შეზღუდულია, ან თუ კომპანიას აქვს ახალი ძიების ინიცირების მძლავრი შესაძლებლობები მაშინაც კი, როცა მყიდველი უკვე პროცესშია ჩართული.

7.2 დიაგრამა ასახავს მოდიფიცირებული *გადაწყვეტილების მარშრუტის* რამდენიმე უნიკალურ თავისებურებას. ყველა მოქმედება – რომლებიც ყიდვის წამქეზებელი ტრიგერით იწყება – მომხმარებლის გადასახედიდანაა აღწერილი. წამქეზებელი მოტივის გაჩენის შემდეგ დიაგრამაში გასავლელი მარშრუტი ტრადიციულ მარშრუტს ჰგავს – გროვდება ინფორმაცია, ფორმირდება ვარიანტების ნაკრები, ყალიბდება არჩევანი და პროცესი მთავრდება ყიდვით. მომხმარებლებს შეუძლიათ ეს პროცესი ინფორმაციის შეგროვების გარეშე დაიწყონ. ამ შემთხვევაში ისინი მეხსიერებაზე დაყრდნობით ჩამოაყალიბებენ თავიანთ მოსაზრებებს. თუმცა ამ ეტაპების გარდა კიდევ არსებობს ცვლილებები, რომლებიც მარშრუტის გავლის პროცესში ჩნდება და რომლებსაც დანვრილებით აღვწერთ მომდევნო ქვეთავებში.

ტრიგერი

პროდუქტის ყიდვის წინ ხდება მოვლენა, რომელიც ბიძგს აძლევს მყიდველის მიერ გადაწყვეტილების მიღების პროცესს. ტრიგერი შეიძლება იყოს როგორც შინაგანი (მაგალითად, როლის ცვლა, სტუდენტობის დასრულება და სამსახურის დაწყება და

[1] Ibid., p. 4



დიაგრამა 7.2 მომხმარებლის გადაწყვეტილების მარშრუტის მოდიფიკაცია

ა.შ.), ასევე გარეგანი (მაგალითად, მეზობლის მიერ ახალი მანქანის ყიდვა, რადიოდან ახალი კინოფილმის ამბის მოსმენა, ან სოციალური ქსელიდან ახალი კომპანიის ამბის გაგება). ტრიგერი არის ყველაფერი, რასაც მომხმარებელი გრძნობს და რაც რაღაცის ყიდვის სურვილზე ზემოქმედებს. უნდა აღინიშნოს, რომ ტრიგერი ინფორმაციის შეგროვების პირველ ეტაპზევე არ წყვეტს არსებობას. როგორც დიაგრამა 7.2 გვიჩვენებს, ისინი შეიძლება გადაწყვეტილების მიღების მთელი მარშრუტის განმავლობაში ჩნდებოდეს. სწორედ ტრიგერები განსაზღვრავენ, რომელი ბრენდები განიხილება მარშრუტის თითოეულ ეტაპზე.

ინფორმაციის შეგროვება

ამ ეტაპზე მომხმარებელი აქტიურად ან პასიურად იღებს ინფორმაციას. აქტიური მიდგომა გულისხმობს, რომ მომხმარებელი იღებს ინფორმაციას სხვადასხვა წყაროდან, პასიური მიდგომისას კი კომპანია ან მისი აგიტატორები იძლევიან ინფორმაციას, რომელიც კლიენტს შეიძლება არც უთხოვია. ამ მომენტს ჭეშმარიტების ნულოვანი მომენტი ჰქვია. ამ ეტაპზე მომხმარებელზე ზემოქმედება მნიშვნელოვნად ზრდის იმის შანსს, რომ კომპანია კლიენტის მხედველობის არეში მოექცევა. როგორც Google-ის ერთ-ერთი მენეჯერი ჯიმ ლეჩინსკი ამბობს, ჭეშმარიტების ნულოვანი მომენტი, „ესაა წამი, როდესაც იღებთ ნოუთბუკს, მობილურ ტელეფონს ან რომელიმე სხვა საკომუნიკაციო მოწყობილობას და იწყებთ ინფორმაციის შეგროვებას იმ პროდუქტის ან მომსახურების შესახ-

ებ, რომლის გასინჯვას ან ყიდვასაც აპირებთ".[1] მაგალითად, Google Consumer Services-ის ცნობით, მომხმარებელთა 66 პროცენტი ტელეფონს იყენებს იმისათვის რომ მეტი გაიგოს სატელევიზიო რეკლამაში ნანახი პროდუქტის შესახებ.[2]

განსახილველი წინადადებების ნაკრები

ინფორმაციის მიღების შემდეგ მყიდველი განიხილავს ბრენდების პირველად ნაკრებს. თუ მომხმარებელი თავს დარწმუნებულად და ინფორმირებულად გრძნობს, ან თუ ყიდვა საჩქარო საქმეა, ის შეიძლება მომდევნო ეტაპზე გადავიდეს. ხოლო თუ მყიდველი გრძნობს, რომ მეტი ინფორმაცია სჭირდება, ის ინფორმაციის შეკრების ეტაპზე დარჩება.

ინფორმაციის ეს უწყვეტი ნაკადი შეიძლება სასწავლო ციკლად წარმოვიდგინოთ. ამ რეჟიმში მყიდველი მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე ამატებს და გამორიცხავს ბრენდებს წინადადებების ნაკრებიდან. იმ შემთხვევაში, თუ კლიენტი განაგრძობს ინფორმაციის შეგროვებას და წინადადებათა ნაკრების თავიდან გადახედვას, ციკლი შეიძლება რამდენჯერმე განმეორდეს. ასეთი რამ შეიძლება მოხდეს პრიორიტეტის მინიჭებისა და ყიდვის ეტაპებზეც, თუკი მომხმარებელი ჯერ კიდევ განუხილავი ვარიანტების განხილვას გადაწყვეტს. იმისათვის, რომ კლიენტმა უკეთესი ალტერნატივა არ იპოვოს, განხილვის ნაკრებში შემავალი კომპანიები ყოველთვის ხელს უშლიან დამატებითი ინფორმაციის შეგროვებას. შედეგად ისინი დგამენ შესაბამის ნაბიჯებს, რომ მყიდველმა შეწყვიტოს ძიება – მაგალითად, სთავაზობენ ფასდაკლებას იმავე დღეს შეძენის შემთხვევაში.

პრიორიტეტის მინიჭება

ინფორმაციის შეგროვების საფუძველზე შეთავაზებათა სიის შედგენის შემდეგ იწყება პრიორიტეტის მინიჭების ეტაპი. ამ ეტაპზე კლიენტი ატარებს თავისი მოკლე სიის საბოლოო ანალიზს, მაქსიმალურად ამცირებს ნუსხას და, საბოლოო ჯამში, იღებს გადაწყვეტილებას. უნდა გვახსოვდეს, რომ პრიორიტეტის მინიჭება მომხმარებლის პირადი შინაგანი შეფასებაა და ჯერ არაა სისრულეში მოყვანილი. თუ გავა საკმაოდ დიდი დრო, ან შეიცვლება ვითარება მანამ, სანამ მყიდველი გადაწყვეტილების შესაბამისად

[1] Jim Lecinski, Winning at the Zero Moment of Truth. N.p.: Google, 2011, p. 9.
[2] Google Consumer Surveys, U.S., May 2016.

დაიწყებდეს მოქმედებას, მან შეიძლება გადახედოს თავის არჩევანს და ან სხვა გადაწყვეტილება მიიღოს, ანდა განაახლოს ინფორმაციის ძიება.

ყიდვა

ამ ეტაპზე, შეგროვებული ინფორმაციის საფუძველზე შეირჩევა ერთი ბრენდი, როგორც საუკეთესო ვარიანტი. ეს ფაზა ასევე ცნობილია, როგორც ჭეშმარიტების პირველი მომენტი – წამი, როცა მყიდველი მომხმარებლად გარდაიქმნება. უაღრესად მნიშვნელოვანია, რომ შეთავაზების ყველა ასპექტი – იქნება ეს ინტერნეტში, სადემონსტრაციო დარბაზსა თუ სუპერმარკეტის სექციაში წარმოდგენილი – ზუსტად შეესაბამებოდეს ბრენდის დაპირებებს. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ყიდვა, სავარაუდოდ, არ შედგება და დაიწყება დამატებითი ინფორმაციის შეგროვება.

ყიდვის შემდგომი ფაზა

ამ ეტაპზე მყიდველები გამოცდიან ნაყიდ ბრენდს და ურთიერთქმედებენ მასთან. ხსენებულ ფაზას ჭეშმარიტების მეორე მომენტსაც უწოდებენ, რადგან ის ასახავს მყიდველის შეფასებას იმასთან დაკავშირებით, მოხდა თუ არა შეპირებული ფასეულობითი ღირებულების რეალიზება. თუ მყიდველს დადებითი გამოცდილება აქვს, შეიძლება ბრენდთან ურთიერთობა ჩამოყალიბდეს. ბრენდის მიმართ დადებითი დამოკიდებულება დიდხანს ნარჩუნდება და კლიენტი, ხშირ შემთხვევაში, ხელმეორედ ყიდულობს მას, როცა ჩნდება ამის საჭიროება. ეს ქმნის ლოიალურობის ციკლს კლიენტის დადებით გამოცდილებასა და შენაძენს შორის. ამ მარყუჟის ფარგლებში კლიენტს ნაკლებად სურს ახალი შეთავაზებების ძიება და, როგორც წესი, თავიდან ირიდებს კონკურენტი კომპანიების მხრიდან მომდინარე გადაბირების მცდელობებს. ეს სასიკეთო ციკლი გადამწყვეტი ფაქტორია ბიზნესისთვის. კმაყოფილი კლიენტი ხშირად ბრენდის აგიტატორიც ხდება. აგიტაცია შეიძლება მოიცავდეს უბრალო მითქმა-მოთქმას ან გამოხმაურებებს სხვადასხვა სოციალურ ქსელში. თუმცა ყველა კმაყოფილი მყიდველი როდი გამოდის ბრენდის აგიტატორად. ამიტომაც კომპანიებმა ქმედითი ნაბიჯები უნდა გადადგან ამ უმნიშვნელოვანესი სამომხმარებლო ქცევის სტიმულირებისთვის. ეს წაახალისებს ახალი კლიენტების ძიებას და ინფორმაციის შეგროვებას იმ პოტენციური მყიდველებისთვის, რომლებიც აქტიურად ეძებენ გადაწყვეტას.

დაუკმაყოფილებელი ან ნეიტრალური კლიენტი ლოიალურობის ციკლში არ შევა. ამის ნაცვლად ის ხელახლა გადახედავს თავის არჩევანს, როცა კიდევ ერთხელ დასჭირდება ანალოგიური პროდუქტი ან სერვისი და აუცილებლად გაითვალისწინებს ბოლო ყიდვის შემდეგ მიღებულ ცოდნას. ბრენდის ხელმეორედ განხილვაზე უარს იტყვის განსაკუთრებით უკმაყოფილო მყიდველი – მეტიც, მან შეიძლება ლანძღოს კიდეც ის.

კანის მოვლის საშუალებათა მომხმარებლის გადაწყვეტილების მარშრუტი

სახის დამატენიანებელი კრემი გაგითავდათ და ამან მომხმარებლის გადაწყვეტილების პროცესს დაუდო სათავე. თქვენ ადრე Neutrogena-თი სარგებლობდით, მაგრამ ახლა შიშობთ, რომ შესაძლოა გადასცილდით მისი მობმარების ასაკს. თანაც კარს მომდგარი ზამთარი გაფიქრებინებთ, რომ უფრო სქელი ლოსიონი გესაჭიროებათ. ჟურნალში ნანახ რეკლამაზე დაყრდნობით, განსახილველი წინადადებების ნაკრებში Neutrogena-ს ვერსიას Aveeno-სა და Clearasil-ს ამატებთ. მერე აგროვებთ ინფორმაციას Amazon-იდან. რეკომენდაციებისთვის მიმართავთ მეგობრებს და სატელევიზიო რეკლამიდან თუ ინფორმაციის შეგროვებისას წარმოქმნილი შეხების სხვა წერტილებიდან გამომდინარე, ბრენდების საკუთარ აღქმაზე ფიქრობთ. ამ ანალიზის შედეგად, თქვენ სიიდან იღებთ Aveeno-ს; მერე კი Instagram-ში ნახულობთ, რომ თქვენმა საყვარელმა კინოვარსკვლავმა ფოტო გამოაქვეყნა და თავისი კანის უნაკლო ბზინვარება კანის მოვლის საყვარელ საშუალება Clinique-ს მიაწერა. თავიდან Clinique-ზე არც გიფიქრიათ, რადგან მისი ფასი თქვენთვის მისაღებზე ცოტა მაღალი იყო, მაგრამ კინოვარსკვლავს თავის გვერდზე პრომოკოდი აქვს გამოქვეყნებული. ამგვარად, განსახილველი წინადადებების ნაკრებში Clinique-საც ამატებთ. ცოტა მოგვიანებით კი საყიდლად აფთიაქში მიდიხართ და ვიტრინაში Jergens-ის ნიმუშები გხვდებათ. თქვენ მოგწონთ კანზე მისი მოქმედების ეფექტი და ამიტომ ამ ბრენდსაც ამატებთ ასორტიმენტში. სწავლის ამ ეტაპზე სამი ბრენდიდან მეოთხეზე გადახვედით – მიუხედავად იმისა, რომ Aveeno ამოღებული გაქვთ განსახილველი ვარიანტების სიიდან. თქვენი ქცევა სრულ თანხვედრაშია McKinsey-ს კვლევასთან, რომელიც მოწმობს, რომ კანის მოვლის საშუალებათა პირველად სიაში შემავალი ბრენდების საშუალო რაოდენობა 1.5-ს შეადგენს, მაგრამ შემდეგ, აქტიური განხილვის პროცესში, ამ რაოდენობას კიდევ 1.8 ემატება.[1]

პროდუქტების ურთიერთშედარების შემდეგ, პრიორიტეტის მინიჭების ეტაპზე ვარიანტები Clinique-ამდე და Neutrogena-მდე შემცირდა. საბოლოო

[1] Court et al., op cit, p. 4.

ჯამში, ბრენდის მიმზიდველობისა და მიღებული დიდი ფასდაკლების გათვალისწინებით, თქვენი არჩევანი Clinique-ზე ჩერდება. კრემის ყიდვის შემდეგ თქვენ ინყებთ პროდუქტით სარგებლობას და ამჩნევთ, რომ საშუალება მართლაც მატებს კანს ბზინვარებას. მაგრამ მერე ერთ-ერთ ონლაინპოსტში კითხულობთ, რომ ზოგი ლოსიონი კელავაც უხვად შეიცავს პარაბენებს, რომლებსაც ყოველთვის ერიდებოდით კანის მოვლის საშუალებების ყიდვისას. ბევრი მასალის შესწავლის მიუხედავად, დანამდვილებით მაინც ვერ იგებთ, ამოიღო თუ არა Clinique-მა პარაბენები თავისი პროდუქციიდან. ამასთან ერთად, გიჩნდებათ კითხვა, ღირს კი ეს, იმ სოლიდურ თანხად, რომელიც პრომოკოდის ქონის მიუხედავად გადაიხადეთ? როცა მეორედ გაეშურებით კანის მოვლის საშუალებების საყიდლად, Clinique-თან დაკავშირებული თქვენი წინა გამოცდილება და ის ფაქტი, რომ მეორე ჯერზე პრომოკოდი აღარ გექნებათ, ისევ Neutrogena-ზე გადასვლას გაიძულებთ. ამგვარად, ციკლი ისევ და ისევ მეორდება. ეს გეიჩენებს, რომ ყიდვის შემდგომი მომენტი ისეთე მნიშვნელოვანია, როგორც ყიდვამდელი. რისი გაკეთება შეუძლია Clinique-ს იმისათვის, რომ სრულ ფასად გაყიდვინოთ თავისი პროდუქტი და ლოიალურობის ციკლი აამოქმედოს? ბრენდები უნდა ცდილობდნენ მომხმარებელთა ლოიალურობის მოპოვებას. Journal of Marketing-ში 2007 წელს გამოქვეყნებულ ცნობილ სტატიაში, რომელსაც, ავტორთა სახელების მიხედვით, შემოკლებით „კორტი და სხვები" (Court et al.) ეწოდება, აღწერილია ბრენდის ორი ტიპის მიმდევრები – აქტიურები და პასიურები. აქტიური მიმდევრები არიან ისინი, ვინც ღიად ასაბუთებს საკუთარ არჩევანს და ხშირად ურჩევს ბრენდებს მეგობრებსა თუ ნათესავებს. ისინი ხშირად განიხილავენ მოწონებულ პროდუქტს და ხშირად გზავნიან სოციალურ ქსელებში შეტყობინებებს თავიანთი დადებითი (თუ უარყოფითი) გამოცდილების შესახებ. პასიური მიმდევრები კი ბრენდის მიმართ ლოიალურობას შეიძლება ვერც აცნობიერებდნენ. ზოგჯერ ამ ერთგულების მიზეზი მათი სიზარმაცე, ან ვარიანტების სიმრავლის გამო დაბნეულობაა.[1] ეს კლიენტები ყველაზე ადვილად ექცევიან სხვა ბრენდების შეტყობინებათა გავლენის ქვეშ და, შესაბამისად, მათი დაკარგვის რისკი ყველაზე დიდია.

მომხმარებლის გადაწყვეტილების მარშრუტის მართვა

მომხმარებლის მიერ გადაწყვეტილების მიღების ყველა ეტაპი გულისხმობს დიალოგს ინფორმაციის მიმღებ მომხმარებელსა და ინფორმაციის გამავრცელებელ კომპანიებს შორის, ამიტომაც ფირმებმა კომუნიკაციის საკვანძო მომენტებში ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა უნდა უზრუნველყონ. შეფასების პერიოდში

[1] Court et al., op cit, p. 6

მომხმარებლისა და კომპანიის ურთიერთშეხებათა ორი მესამედი მომხმარებლის მიერაა ინიცირებული – იქნება ეს ინტერნეტში გამოხმაურებების კითხვა, სხვა მომხმარებლებთან ზეპირი კომუნიკაცია, თუ მაღაზიების აქციებში მონაწილეობა.[1] მაგალითად, თუ მომხმარებელი კითხვას ან საჩივარს აქვეყნებს Facebook-ში, იგულისხმება, რომ კომპანია სწრაფად და საჯაროდ უპასუხებს იმავე არხის საშუალებით. HubSpot-ის მიერ ჩატარებული კვლევის თანახმად, მომხმარებელთა 11 პროცენტი პასუხს უხლოესი რამდენიმე წუთის, 40 პროცენტი რამდენიმე საათის, 23 პროცენტი კი რამდენიმე დღის განმავლობაში მოელის. მთავარი იდეა ისაა, რომ სოციალურ ქსელებში საუბრები გამუდმებით მიმდინარეობს, და იმისთვის, რომ ბრენდი კარგად იყოს პოზიციონირებული, ის სულ უნდა მონაწილეობდეს ასეთ ურთიერთობებში.[2]

გარდა ამისა, კომპანიებს მომხმარებლის გადაწყვეტილების მარშრუტის დახმარებით შეუძლიათ დააკვირდნენ, რა ეტაპზე კარგავენ ყველაზე დიდი ალბათობით პოტენციურ მომხმარებლებს. ფოკუსირების სფერო შეიძლება განსხვავებული იყოს კომპანიის საქმიანობის მიხედვით.

- Mercedes-Benz-ი ცნობილი ბრენდია, ამიტომაც მომხმარებელი შეიძლება ადვილად დაინტერესდეს მისი ავტომობილის რეკლამით. მაგრამ ინფორმაციის შეგროვებასთან ერთად ის შეიძლება მივიდეს დასკვნამდე, რომ Mercedes-ის ყიდვას ვერ გასწვდება. ამიტომაც კომპანია Mercedes-Benz-მა ყურადღება უნდა გამახვილოს იმ მყიდველებზე, რომლებიც კარგად იცნობენ, მაგრამ ფასის გამო არ ირჩევენ მის ბრენდს. ეს შეიძლება გულისხმობდეს ფართო მასებისთვის ხელმისაწვდომი, შედარებით იაფი ავტომობილების შეთავაზებას.
- მეორე მხრივ გვაქვს Hyundai, რომელიც ეკონომიურ ბრენდს წარმოადგენს და ღირებულებით Honda-ს, Nissan-სა და Toyota-ს ჩამოუვარდება.[3] 2009 წლის ეკონომიკური კრიზისის

---

[1] Court et al., op cit, p. 5.

[2] "The Social Lifecycle: Consumer Insights to Improve Your Business," Hubspot, October 29, 2014, http://www.slideshare.net/HubSpot/the-social-lifecycle-consumer-insights-to-improve-your-business

[3] "Automotive Brands Ranked by Digital IQ Score – 2016," L2, February 10, 2016. http://www. rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=99&year=1042

პერიოდში კომპანია Hyundai-მ მომხმარებელს შესთავაზა პროგრამა Hyundai Assurance Program-ი, რომელიც კლიენტებს, შემოსავლის დაკარგვის შემთხვევაში ნაყიდი ავტომობილის უკან დაბრუნების საშუალებას აძლევდა. ამ ნაბიჯმა მრავალი მომხმარებლის ყურადღება მიიპყრო, რადგან შემცირდა მანქანის ყიდვასთან დაკავშირებული რისკები. ამგვარად, მძიმე ეკონომიკური პერიოდის მიუხედავად, Hyundai-ს საბაზრო წილი იზრდებოდა. ერთი სიტყვით, კომპანიამ კარგად შეისწავლა მომხმარებლის გადაწყვეტილების მარშრუტი და თავისი შეტყობინებებით იმ ასპექტებში მოახდინა მომხმარებელზე ზემოქმედება, რომლებშიც იცოდა, რომ კონკურენტებზე უფრო სუსტი იყო. ამ ნაბიჯმა დადებითი შედეგი მოიტანა.[1]

როგორ უნდა გაიგოს კომპანიამ, რომელ ეტაპზეა მისი სუსტი წერტილი? ამის გასაგებად მარკეტინგის, ან მომხმარებელთა ანალიზის სპეციალისტი აფასებს მომხმარებლის გადაწყვეტილების მარშრუტს და პასუხობს კითხვებს – რომელი კლიენტები მიიწევენ წინ და რომლები ეჭიდებიან მარშრუტს ამა თუ იმ ეტაპზე; რა დაბრკოლებები არსებობს წინსვლისთვის და რა ფაქტორები განაპირობებს წინსვლას? სუსტი ადგილების გამოვლენის შემდეგ, შეიძლება ჩატარდეს უფრო მიზანმიმართული კვლევა მარშრუტის ნებისმიერ იმ ეტაპზე, რომელიც მოითხოვს ანალიზს.

კონკრეტულად, როგორ უნდა ჩატარდეს კვლევა, დამოკიდებულია მარშრუტის ხასიათზე (რომელიც მნიშვნელოვნად განსხვავდება დარგისა და შეთავაზების მიხედვით) და იმ მეთოდებზე, რომლებიც მეორე თავში განვიხილეთ. თუმცა არსებობს *მომხმარებლის გადაწყვეტილების მარშრუტის* რამდენიმე საერთო საზომიც, რომლებიც კომპანიების ფართო სპექტრისთვისაა გამოსადეგი. მაგალითად, კომპანიები სწავლობენ მოძიებული ინფორმაციის ტიპებსა და დონეებს – მათ შორის ძიების ადგილებსა და ბმულებზე გადასვლის რაოდენობას. მომხმარებლის გათვითცნობიერებულობა (როგორც სხვისი დახმარებით, ასევე დახმარების გარეშე) ყიდვამდელ ფაზაში მოწმდება მაშინ, როცა აგიტაციის ხარისხი და საქონლის ხელახლა შეძენის ალბათობა ყიდვის მერე უნდა შეფასდეს. უტყუარი მაჩვენებლების ერთხელ შეგროვების შემდეგ, ეს პროცესი რეგულარულად უნდა გავიმეოროთ საბაზისო

[1] Court et al., op cit, p. 8.

დონის დასადგენად. ამ შემთხვევაში კომპანია შეძლებს, მოულოდნელი ცვლილებების საფუძველზე გამოავლინოს სუსტი ადგილები და შეაფასოს ახალი კამპანიებისა თუ ინიციატივების ეფექტი. მაგალითად, კვლევა უჩვენებს, რომ ბრენდი სუსტია განხილვის ეტაპზე – ვთქვათ, კერძო კოლეჯი, რომლის შესახებაც სტუდენტები გაცნობიერებულები არიან, მაგრამ სერიოზულად არ განიხილავენ, რადგან ძვირად ეჩვენებათ. ასეთ შემთხვევაში კოლეჯმა შეიძლება განიხილოს თავისი ფინანსური დახმარებების პაკეტის რეკლამირების შესაძლებლობა და გამოიკვლიოს, ვის უნდა წარმოუდგინოს ეს რეკლამა: უშუალოდ სტუდენტებს, მათ მშობლებს, თუ სკოლის კონსულტანტებს.

მომხმარებლის გამოცდილების მართვა

„მომხმარებლის გამოცდილების“ ცნების განსხვავებული მნიშვნელობები

მომხმარებლის გამოცდილება წარმოადგენს მრავალგანზომილებიან ცნებას, რომელიც ასახავს კლიენტის კოგნიტურ, ქცევით, სენსორულ და სოციალურ რეაქციებს კომპანიის შეთავაზებებსა და მოქმედებებზე გადაწყვეტილების მიღების მთელი მარშრუტის განმავლობაში.[1] კომპანიის კლიენტთან შეხების ყველა წერტილს თავისი წვლილი შეაქვს მისი გამოცდილების ფორმირებაში – იქნება ეს პროდუქტისა თუ მომსახურების შესახებ პირველადი ინფორმაციის მისაღებად გამოყენებული ვებგვერდი, საპირფარეშოების სისუფთავე, საქონლის შეფუთვა თუ პროდუქტის გამოყენების გამოცდილება (თქვენი მომხმარებლის სამზარეულოსა თუ ქარხანაში). ის, თუ როგორ ერთიანდება ეს შთაბეჭდილებები მყიდველის საერთო შთაბეჭდილების ფორმირებისთვის, კონკრეტულ კლიენტზეა დამოკიდებული, მაგრამ კომპანიებს კარგად უნდა ესმოდეთ, რა უფრო მნიშვნელოვანია მათი მიზნობრივი მყიდველებისთვის.

Zappos-ს ფეხსაცმლის ინტერნეტმაღაზიის შემოსავალი შექმნიდან ათი წლის განმავლობაში 1 მილიარ დოლარამდე გაიზარდა. ასეთი მაღაზიის შექმნის იდეა კომპანიის დამფუძნებელ ნიკ სუინმურნს მაშინ გაუჩნდა, როცა ერთ მშვენიერ დღეს ფეხსაცმლის ძებნით დაიღალა. პრობლემა ის იყო, რომ ადგილობრივ საცალო

[1] Katherine N. Lemon and Peter C. Verhoef, "Customer Experience Along the Customer Journey," Journal of Marketing, November 2016, pp. 69–96.

მაღაზიებს, რომლებშიც მომხმარებელთა უმეტესობა ფეხსაცმელს ყიდულობდა, ადგილის უკმარისობის გამო, შეზღუდული მარაგები ჰქონდათ და მყიდველებს, ძირითადად, მასობრივი ბაზრის საქონელს სთავაზობდნენ. Zappos-ს, როგორც ონლაინგამყიდველს, საწყობის სივრცესთან დაკავშირებული შეზღუდვები არ აქვს და ამიტომაც სხვადასხვა სიგანისა და ზომის ფეხსაცმლის შეთავაზება შეუძლია. კომპანიამ დიდი რესურსები ჩადო ვებდაფარვის გაუმჯობესებასა და საკუთარი გვერდის ოპტიმიზებაში იმისათვის, რომ მომხმარებლისთვის ინტერნეტმაღაზიაში ორიენტირება არ გასჭირვებოდა. შესანიშნავი ვებსაიტის გარდა, Zappos-ს ასევე აქვს ახალი მიზნობრივი გვერდის შექმნის კომპეტენცია კლიენტის მიერ მოთხოვნილი რაიმე კონკრეტული საქონლისთვის. მაგალითად, თუ მომხმარებლები „18 ზომა“ ფეხსაცმელს ეძებენ და ასეთი გვერდი საიტზე არ არსებობს, Zappos-ი შექმნის ახალ გვერდს, რომელზეც მხოლოდ ამ ზომის ფეხსაცმელი იქნება წარმოდგენილი. ამ ფუნქციას მყიდველები ძალიან აფასებენ. ამგვარად, მომხმარებლის მიერ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში განხორციელებული საძიებო მოქმედებების მონიტორინგმა და ანალიზმა საშუალება მისცა Zappos-ს წარმატებით მიეყვანა კლიენტები საყიდლებამდე.[1]

მომხმარებლის გამოცდილება ადრე მხოლოდ მომსახურების სფეროსთან ასოცირდებოდა, მაგალითად, ავიაკომპანია Singapore Airlines-ი მგზავრებს სთავაზობს არა მხოლოდ გადაფრენის საბაზისო მომსახურებას, არამედ შესანიშნავ მომსახურებასაც – საუცხოო კერძების, ინოვაციური ტექნოლოგიების, ახალი თვითმფრინავებისა და სხვა სასიამოვნო სიურპრიზების სახით.[2] თუმცა მომხმარებლის გამოცდილების გაუმჯობესებაზე ახლა პროდუქტების მწარმოებელი კომპანიებიც მუშაობენ.[3] მაგალითად, Niketown-ის მაღაზიებში მყიდველს შეუძლია კომპანია Nike-თან თავშესაქცევი და პირადული ფორმით ურთიერთობა, რაც ხელს უწყობს, როგორც დამატებითი ფასეულობის შექმნას, ასევე ბრენდის განვითარებასაც. კომპანია Sephora-ც მსგავსი დადებითი გამოცდილებით ავსებს თავის ძირითად სასაქონლო შეთავაზებებს,

[1] Halligan and Shah, op cit, pp. 123–124.

[2] Loizos Heracleous and Jochen Wirtz, "The Globe: Singapore Airlines Balancing Act," Harvard Business Review, July–August 2010, pp. 145–149.

[3] Joseph B. Pine II and James H. Gilmore, "Welcome to the Experience Economy," Harvard Business Review, July–August 1998, p. 97.

როცა ქალებს თავისი პროდუქციის გასინჯვის, სხვადასხვა ნიმუშის მოთხოვნისა და უფასო კონსულტაციების მიღების საშუალებას აძლევს. ზოგი ბრენდი კი სულაც შლის პროდუქტსა და მომსახურებას შორის გამავალ ზღვარს. მაგალითად, Eataly ტრადიციულ პროდუქტებთან ერთად, რესტორნის სერვისსა და კულინარიულ კლასებსაც გვთავაზობს – რაც იტალიური კულტურისა და გასტრონომიული დღესასწაულის ფონზე წარუშლელ შთაბეჭდილებას ახდენს მომხმარებელზე.

მომხმარებლის გამოცდილების სტრატეგიული მნიშვნელობა

განსაკუთრებული სამომხმარებლო გამოცდილება კომპანიებს კონკურენტების ფონზე გამორჩევაში, მიბაძვის მცდელობებთან გამკლავებაში, ძირითადი პროდუქტებისა თუ სერვისების ფასეულობის გაზრდასა და ადვილად დასამახსოვრებელი ბრენდის შექმნაში ეხმარება. მომხმარებლებისთვის მომსახურების განსაკუთრებული ხარისხის შეთავაზებით, კომპანიებს შეუძლიათ დიფერენცირება გაუკეთონ თავიანთ საქონელს და მისცენ მყიდველს მისი არჩევის დამაჯერებელი მიზეზი. მაგალითად, Zappos-ს მოხმარებელთა მომსახურების ხარისხი გამოარჩევს არა მხოლოდ ფეხსაცმლით მოვაჭრე სხვა კომპანიებისგან, არამედ ელექტრონული კომერციის ისეთი უნივერსალური საიტებისგანაც კი, როგორიც Amazon-ია. იმიტაცია ძალიან რთულდება, როდესაც კომპანიები კომპლექსურად უდგებიან დადებითი სამომხმარებლო გამოცდილების შექმნას. ეს გამოცდილება არ დაიყვანება ერთი ან ორი სახის საქმიანობამდე, რომელთა კოპირებაც კონკურენტებისთვის ადვილი იქნებოდა. Shoebuy-ს მსგავსმა ბრენდებმა ბევრჯერ სცადეს მიებაძათ Zappos-ისთვის, მაგრამ საქმიანობის მთლიანმა სისტემამ, და მომხმარებლის უწინარეს პლანზე წამონევის კულტურამ კომპანიას წინ გაჭრის საშუალება მისცა.

გარდა ამისა, აუცილებლად უნდა აღინიშნოს კომპანიის ძირითად პროდუქტთან მიმართებაში მომხმარებლის კარგი გამოცდილების დამატებითი ფასეულობა. კლიენტები ხშირად ხალისით იხდიან მეტს ისეთ განსაკუთრებულ გამოცდილებებში, როგორებიცაა შესანიშნავი მომსახურება, სასიამოვნო ურთიერთობა სოციალურ ქსელში, ყიდვის შემდგომი მომსახურება, ან საქონლის უპრობლემოდ დაბრუნება. Zappos-სთან დაკავშირებულ უნიკალურ გამოცდილებას მომხმარებლები აქტიურად უზიარებენ

ერთმანეთს პირისპირ საუბრებსა თუ სოციალურ ქსელებში, სადაც გამოხმაურებები და შეფასებები ტყის ხანძარივით სწრაფად ვრცელდება. დაბოლოს, საუკეთესო გამოცდილებამ შეიძლება ადვილად დასამახსოვრებელი გახადოს ბრენდი მომხმარებლებისთვის და გაზარდოს მათი ლოიალურობის ხარისხი. ნებისმიერი, ვისაც ერთხელ მაინც უყიდია Zappos-ში ფეხსაცმელი, გეტყვით, რომ ეს ბრენდი მართლაც ნარუშლელად იბეჭდება გონებაში!

მომხმარებლის გამოცდილებაზე მოქმედი ფაქტორები

იმისათვის, რომ უკეთ გავიგოთ, შევაფასოთ და ვმართოთ მომხმარებლის გამოცდილება, *გადაწყვეტილების მარშრუტი* ყიდვამდელ, ყიდვისა და ყიდვის შემდგომ ფაზებად უნდა დავყოთ.[1] ყიდვამდელი ფაზა მოიცავს ინფორმაციის შეგროვებას, განხილვასა და პრიორიტეტის ფორმირებას. ყიდვის პროცესი მოიცავს კლიენტსა და კომპანიას შორის შეთავაზებაში ფულის ფაქტობრივი გადაცვლის ყველა ასპექტს. დაფიქრდით, რით განსხვავდება Amazon-ის ონლაინმყიდველის ყიდვის პროცესი, Walmart-ის კლიენტის ყიდვის პროცესისგან. ყიდვის შემდგომი გამოცდილება მოიცავს კლიენტის შთაბეჭდილებას ყიდვის შემდეგ. ეს შეიძლება გულისხმობდეს პროდუქტის ხარისხის შეფასებას, ბრენდთან ონლაინურთიერთობას პროდუქტის შეძენის შემდეგ, მომსახურების მოთხოვნებთან დაკავშირებულ ურთიერთქმედებას, პროდუქტის დაბრუნებას და სულაც ყიდვის შესახებ ინფორმაციის შესწავლას.

ნებისმიერ ეტაპზე ბევრი სხვადასხვა ფაქტორი ზემოქმედებს მომხმარებლის გამოცდილებაზე. მომხმარებლის გამოცდილების არსის გასაგებად და სწორი მიმართულებით წარსამართად, ბრენდს ამ ფაქტორების გარჩევა, მათზე ზედამხედველობა და ზემოქმედება უნდა შეეძლოს. მაგალითად, iPhone-ის მოხმარების გამოცდილების ბოლომდე გასააზრებლად, Apple-ი ფოკუსირებულია თავისი პროდუქტის დიზაინსა და შეფუთვაზე, მუშაობის ხარისხსა და მობილური ოპერატორების მომსახურებაზე, მომხმარებელთა მოლოდინებსა და საჭიროებებზე და მრავალ სხვა ასპექტზე. ამ ასპექტთაგან ზოგს ბრენდი ან მისი პარტნიორები, ზოგს კი მომხმარებლები და გარეშე ძალები აკონტროლებენ.

---

[1] Lemon and Verhoef, op cit, p. 76.

როგორ მართავს მომხმარებლის გამოცდილებას კომპანია GE POWER SYSTEMS-ი[1]

მსხვილმასშტაბიან B2B ბიზნესში ურთიერთობა, რომლის საფუძველზეც ყალიბდება მომხმარებლის გამოცდილება გადაწყვეტილების მიღების მთელი ციკლის პროცესში, შეიძლება ძალიან კომპლექსური იყოს. კომპანია GE Power Systems-ი რომელიც ენერგეტიკის დარგს პროდუქტებითა და მომსახურებით უზრუნველყოფს, თვალსაჩინო ნიმუშია, როგორც ამ სირთულეების, ასევე იმისა, რომ მათმა წარმატებით დაძლევამ შეიძლება ერთიანი სამომხმარებლო გამოცდილებისა და ბრენდის იმიჯის შექმნა განაპირობოს. GE Power Systems-ისთვის ერთი გარიგება შეიძლება მოიცავდეს ურთიერთობების დალაგების მრავალწლიან პროცესს, გაყიდვებთან დაკავშირებულ უამრავ ძალისხმევას, დაინტერესებული მხარეების ჩართულობას, ხელშეკრულებასთან დაკავშირებულ მოლაპარაკებებს; ასევე დანადგარის მონტაჟისა და მომხმარებელთა ტრენინგისთვის საჭირო თვეებს; და გრძელვადიან მომსახურებასა და ურთიერთქმედებას ელექტროსადგურის მუშაობის ათწლეულობის განმავლობაში. მომსახურების მაღალი დონის შენარჩუნების მიზნით ასეთი ხანგრძლივი და რთული პროცესის მართვა უდიდესი გამოწვევაა. რომელსაც GE-მ წარმატებით გაართვა თავი. ესაა რთული თამაში, ძალიან დიდი ფსონებით – თუნდაც ერთი კლიენტის კმაყოფილებამ შეიძლება ასობით მილიონი დოლარის შემოსავალი მოიტანოს. B2B ბაზარზე მსყიდველობითი ძალის კონცენტრაცია განსაკუთრებულ სიძნელეებს ქმნის. ამ ამოცანების შესრულების მიზნით, GE Power Systems-ი გაყიდვებთან და მარკეტინგთან დაკავშირებულ ძალისხმევებს ორ მთავარ პრინციპზე აფუძნებს: ესენია – ნდობით აღსავსე გრძელვადიანი ურთიერთობები და მოწინავე ტექნოლოგიები.

სამომხმარებლო გამოცდილების მართვის კვალდაკვალ, მყიდველთან გრძელვადიანი და ნდობით აღსავსე ურთიერთობის აგებას დიდი დრო და ძალისხმევა ესაჭიროება. ამისათვის GE Power Systems-ი შემდეგ სტრატეგიებს იყენებს. ის გაყიდვების პროცესის მიღმაც აქტიურად მუშაობს ურთიერთობების განმტკიცებაზე – ატარებს „ულტრათანამედროვე" ტექნოლოგიებთან დაკავშირებულ კონფერენციებს პოტენციური კლიენტებისთვის ენერგეტიკის დარგის უახლესი სისტემების, სერვისებისა და პროდუქტების წარმოდგენის მიზნით. ეს საშუალებას აძლევს კომპანიას, ძალიან ადრეულ ეტაპზე ჩაერთოს მომხმარებლის მიერ გადაწყვეტილების მარშრუტის გავლის პროცესში და, როცა დრო მოვა, გარანტირებულად შეიყვანოს ის თავისი პოტენციური კლიენტების სიაში. შეხების ამ საწყის წერტილებზე დაყრდნობით, GE თავის ორგანიზაციასა და გაყიდვების პრაქტიკას მტკიცე ურთიერთობების დამყარების მიზნის გარშემო აგებს. ეს მიდგომა საჭიროებს გულისხმიერი სავაჭრო

[1] Scott M. Davis and Michael Dunn, Building the Brand Driven Business, San Francisco: Josey-Bass 2002, pp. 133–134.

პერსონალის ყოლას, რომელსაც დიდი ხნის განმავლობაში ექნება მომხმარებელთან ნდობაზე დაფუძნებული ურთიერთობები და ხელს შეუწყობს პარტნიორობის გაღრმავებას. ნდობაზე აგებული ამგვარი სტრატეგია მოიცავს ისეთ სტრუქტურულ ელემენტსაც, როგორიცაა კლიენტებთან ურთიერთობის მენეჯერის არსებობა, რომელიც შეიძლება ასრულებდეს ბრენდის მუდმივი ნარმომადგენლის ფუნქციას, ამყარებდეს გრძელვადიან პირად ურთიერთობებს და დიდი ხნის განმავლობაში ინარჩუნებდეს რეგულარულ, ოფიციალურ თუ არაოფიციალური კონტაქტებს კლიენტებთან. გარდა ამისა, ხსენებულ მენეჯერს ეს ურთიერთობები მომხმარებლის უნყვეტ რეჟიმში კონსულტირებისა და გაყიდვებისა თუ შინოდების პროცესში შემოსულ გამომაურებებზე რეაგირების საშუალებასაც მისცემს. ამასთან ერთად, GE Power Systems-ი მომხმარებლებთან ურთიერთობების განმტკიცების მიზნით, იყენებს შეთავაზებების პორტფელს, რომელიც ფართო ასპარეზს იძლევა მცირე გაყიდვებისა და ურთიერთქმედებების ელექტროსადგურებთან დაკავშირებული მასშტაბური შეთავაზებების გარდა GE-ს აქვს ისეთი პატარა შეთავაზებებიც, როგორებიცაა მცირედი მოდერნიზაცია და ნანილების ავარიული გამოცვლა. ეს საშუალებას აძლევს კომპანიას ყიდვის შემდგომ ეტაპზეც შეინარჩუნოს კლიენტებისგან შემოსავლისა და კომუნიკაციის მუდმივი ნაკადი.

საიმედო და გრძელვადიანი ურთიერთობების დამყარების გარდა, GE Power Systems-ი გადაწყვეტილების მარშრუტის ყველა ეტაპზე ცდილობს ტექნოლოგიური კომპანიის რეპუტაციის განმტკიცებას. ამას ბრენდისთვის სარგებელი სამი ძირითადი მიმართულებით მოაქვს. ჯერ ერთი, ტექნიკური უპირატესობა ბრენდს შეთავაზებების ძლიერი პორტფელის შენარჩუნებისა და ფუნქციური მახასიათებლებით კონკურირების საშუალებას აძლევს. როდესაც მომხმარებლები დებენ უზარმაზარ ინვესტიციებს, რომლებსაც ათწლეულების განმავლობაში ექნებათ მათზე ზემოქმედება, იმაში მაინც უნდა იყვნენ დარნმუნებული, რომ მათ მიერ ნაყიდი პროდუქტი თუ სერვისი ერთ-ერთი მოწინავეთაგანია. მეორე – ტექნოლოგიური უპირატესობა GE Power Systems-ს კლიენტებისთვის აქცევს ყოველდღიური მცირე საყიდლებისა თუ მოდიფიკაციების წყაროდ, რომელიც ელექტროსადგურის მთელი ექსპლუატაციის პერიოდში გაგრძელდება. ეს კომპანიას არა მხოლოდ გაყიდვებს, არამედ კლიენტებთან ურთიერთობის შენარჩუნებისა და განმტკიცების შესაძლებლობასაც აძლევს. და მესამე, ტექნიკური უპირატესობა ბრენდს ცოდნისა და ფასეული რჩევების საიმედო წყაროდ აქცევს ისეთი არხების საშუალებით, როგორებიცაა მისი „ულტრათანამედროვე“ კონფერენციები თუ არაფორმალური ურთიერთობა ცალკეულ მომხმარებლებთან. მართალია, ამ საგანმანათლებლო ღონისძიებებს პირდაპირი შემოსავალი ყოველთვის არ მოაქვს, მაგრამ ისინი მაინც საჭიროა იმისათვის, რომ კომპანიამ აქტუალურობა შეინარჩუნოს, როგორც ამჟამინდელი კლიენტებისთვის, ასევე პოტენციურ კლიენტებთან კავშირების დასამყარებლადაც.

ბრენდის, ან მისი პარტნიორების მიერ კონტროლირებული შეხების წერტილები

სამომხმარებლო გამოცდილება თავისი არსით, პირადული და სუბიექტურია და მხოლოდ მყიდველის ცნობიერებაში არსებობს.[1] მიუხედავად იმისა, რომ ზუსტად ერთნაირი გამოცდილების მქონე მყიდველები არ არსებობენ, მათი პირადი გამოცდილება ყალიბდება სხვადასხვა ე.წ. გულის გასაღების ზემოქმედების ქვეშ, რომლებსაც კომპანიები ან მათი პარტნიორები ქმნიან და აკონტროლებენ. ამ გასაღებებიდან ყველაზე თვალსაჩინოა პროდუქტის ან მომსახურების ძირითად მახასიათებლებთან დაკავშირებული ფუნქციური გასაღებები. მაგალითად, ჰამბურგერის გემო არის ფუნქციური გასაღები, რომელსაც McDonald's-ი აკონტროლებს; რეაქტიული ძრავის საიმედოობა კი Boeing-ის მიერ კონტროლირებული ფუნქციური ატრიბუტია.

არსებობს კიდევ სუფთა ადამიანური გასაღებები. ისინი მომდინარეობს იმ ადამიანთა ქცევიდან და გარეგნული იერიდან, რომლებიც მომხმარებლის გადაწყვეტილების მარშრუტში არიან ჩართული. მაგალითად, ადამიანური გასაღებებია Costco-ს გამყიდველის კეთილგანწყობა ან USAA-ს გამყიდველის თავდაჯერებულობა და კომპეტენტურობა.[2] მოჩქარე ან დაბნეულმა თანამშრომელმა შეიძლება უარყოფითად იმოქმედოს პროდუქტისა თუ სერვისის ხარისხის კლიენტისეულ აღქმაზე; და პირიქით, სათანადოდ ჩაცმული, მცოდნე ადამიანი, რომელმაც იცის, როდის შემოგთავაზოთ დახმარება და როგორ დაამყაროს მხედველობითი კონტაქტი, სულ სხვაგვარ სიგნალს გზავნის. იმავე, ხშირად უგულებელყოფილმა, შეხების გრძნობამაც კი შეიძლება მნიშვნელოვანი როლი შეასრულოს საცალო ვაჭრობაში, სადაც გამყიდველის დროული შეხება შეიძლება მეგობრულ სიგნალად იქცეს და ნდობა წარმოშვას.[3]

გარდა ამისა, არის მექანიკური გასაღებებიც, რომლებიც მომდინარეობს ისეთი ფიზიკური, სენსორული განცდებიდან, როგორსაც იძლევა მაღაზიასა თუ სადემონსტრაციო დარბაზში არსებული განათება, ბგერები და სურნელი. მექანიკური მინიშნებებით მანიპულირება შეიძლება კომპანიის მძლავრ იარაღად იქცეს. მაღა-

---

[1] Pine and Gilmore, op cit, p. 99.

[2] Leonard L. Berry, Lewis P. Carbone and Stephan H. Haeckel, "Managing the Total Customer Experience," MIT Sloan Management Review, Spring 2002, p. 45.

[3] Joann Peck and Terry Childers, "To Have and to Hold: The Influence of Haptic Information on Product Judgments," Journal of Marketing, April 2003, pp. 35–48.

ზიაში საგულდაგულოდ შერჩეული მუსიკის, განათების, ფერის ტექსტურისა და სუნის დახმარებით საცალო მოვაჭრეს შეუძლია საგრძნობლად გაზარდოს იმის ალბათობა, რომ მომხმარებელი იყიდის რაღაცას, კმაყოფილი დარჩება ნაყიდი საქონლით და მომავალშიც მოვა საყიდლად.[1] მყიდველების სენსორული შეგრძნებებზე თამაშის წყალობით, ბრენდებმა დიდ წარმატებებს მიაღწიეს. ამის თვალსაჩინო ნიმუშია, მაგალითად, Westin-ის სასტუმროების Heavenly-ს სერიის საწოლები, ლოგინის თეთრეულის კარგად მოფიქრებული დიზაინი, საპნები და, თუნდაც, ჰოლის არომატები.

გარდატეხა OFFICE DEPOT-ისა კლიენტებთან მუშაობაში

კომპანია Office Depot-ის გენერალური დირექტორი დიდ საგონებელში იყო ჩავარდნილი იმ ფაქტის გამო, რომ გაყიდვების მაჩვენებელი ეცემოდა, მიუხედავად იმისა, რომ მონვეული „იდუმალი მყიდველებისგან" მიღებული შეფასებები ძალიან მაღალი იყო. მიზეზის გამოსავლენად მან გაუფრთხილებლად მოიარა 15 შტატის 70 მაღაზია. ის აკვირდებოდა ყველაფერს და ესაუბრებოდა მყიდველებს. მაღაზიებიდან გამომავალ მომხმარებლებს – განსაკუთრებით მათ, ვინც ხელცარიელი ან თითქმის ხელცარიელი გამოდიოდა, ეკითხებოდა, რატომ არ იყიდეს არაფერი. „იდუმალი მყიდველების" პასუხები, რეალურად, სწორი იყო, რადგან ისინი ამონმებდნენ, რამდენად სუფთა იყო მაღაზიები (ტუალეტების ჩათვლით), და რამდენად სავსე – დახლები. ამ პარამეტრების მიხედვით მაღაზიებს მართლაც მაღალი ქულები ეკუთვნოდა. მაგრამ რამდენად კმაყოფილები რჩებოდნენ მყიდველები ეაჭრობით? ამ კითხვაზე პასუხი არც ისე სანუგეშო აღმოჩნდა. კონსულტანტები მყიდველებს ყურადღებას არ აქცევდნენ; ერთ შემთხვევაში, კამათიც კი გაუმართეს, იმასთან დაკავშირებით, პქონდათ თუ არა რომელიღაც საქონელი მაღაზიის ასორტიმენტში. მაღაზიები დიდი და ცუდად დაგეგმილი იყო საორიენტაციოდ, რაც ძალიან ართულებდა სასურველი საქონლის პოვნას. ეფექტიანობა აკლდა მომსახურებასაც. მომხმარებელთა დიდი ნანილი შემოსვლისთანავე ტრიალდებოდა და მიდიოდა. კიდევ აღმოჩნდა, რომ ქსელს არ პქონდა კლიენტებისთვის ძალიან სასურველი სერვისები – მაგალითად, სახლში მიტანა და კომპიუტერების რემონტი.

ამ კვლევებზე დაყრდნობით Office Depot-ის მაღაზიები გადაკეთდა და სავაჭროდ უფრო მოხერხებული გახდა. ზოგი მაღაზია შემცირდა კიდეც. ოპერაციების ეფექტიანობა ისე გაიზარდა, რომ თანამშრომლებს მეტი დრო გაუჩნდათ გაყიდვებისთვის. შეიცვალა ურთიერთქმედების სქემაც. მაგალითად,

[1] Joann Peck and Terry Childers, "Sensory Factors in Consumer Behavior," in Handbook of Consumer Psychology, 2008, 193–219.

მყიდველებთან დიალოგის სტიმულირების მიზნით, შემოიღეს სტანდარტული კითხვები: „დღეს რამ მოგიყვანათ ჩვენთან?“ და „როგორ აპირებთ ამ პროდუქტის გამოყენებას?“. დაბოლოს, კონსულტანტებს ახალისებდნენ რეკომენდაციების გაცემისა და ჯვარედინი გაყიდვებისთვის.[1]

მომხმარებლის მიერ კონტროლირებული შეხების წერტილები

არსებობს სამომხმარებლო გამოცდილებასთან დაკავშირებული ბევრი ისეთი ფაქტორი, რომლებსაც ვერც ბრენდი და ვერც მისი პარტნიორები ვერ აკონტროლებენ. ზოგ ასეთ ფაქტორს მართავს თავად მომხმარებელი, რომელიც გამოცდილების ძირითადი თანაავტორია. ამ ფაქტორთაგან ყველაზე მნიშვნელოვანია – მოლოდინები. ისინი შეიძლება ორი ძირითადი კითხვის სახით ჩამოყალიბდეს.

პირველი – როგორია ბრენდის მუშაობის სტანდარტი? ლუქს-კლასის ბუტიკი მომსახურების ერთი და იმავე ობიექტური დონისათვის ფასდება ბევრად უფრო მკაცრად, ვიდრე მსხვილი საცალო სუპერმარკეტი. მეორე მხრივ, მომხმარებლებს შეიძლება საერთოდ არ აწუხებდეს დისკონტური ავიაკომპანიების ცუდი მომსახურება, სადაც მოლოდინები არც ისე დიდია.[2] კომპანიებმა უნდა შექმნან ისეთი მოლოდინები, რომლებიც საკმაოდ დიდი იქნება საიმისოდ, რომ მომხმარებელთა ინტერესი გამოიწვიოს და საკმაოდ მცირე იმისათვის, რომ შესაძლებელი იყოს მათი გამართლება ან, საუკეთესო შემთხვევაში, გადაჭარბებით გამართლება.

მეორე – რა პარამეტრებში ელიან მომხმარებლები კომპანიისგან კარგ შედეგებს და რა პარამეტრებს უგულებელყოფენ? თუ მყიდველი კომპანიისგან მოდურ ტანსაცმელსა და სწრაფ მომსახურებას მოელის, ფასების დაწევას და სისუფთავის ხარისხის გაუმჯობესებას შეიძლება არანაირი აზრი არ ჰქონდეს. ბრენდებმა რესურსები უნდა ჩადონ ისეთ გაუმჯობესებებში, რომლებიც მომხმარებლების პრიორიტეტებს შეესაბამება. მაგალითად, ინტერნეტით მოვაჭრეთა შორის ჩატარებული მომხმარებელთა სურვილების კვლევები ცხადყოფს, რომ უფასო მიტანა და დაბრუნების გამარტივებული პროცესი ძალიან მნიშვნელოვანია ყველა დემოგრაფიული ჯგუფისთვის.[3]

---

[1] Kevin Peters, "Office Depot's Resident on How 'Mystery Shopping' Helped Spark a Turnaround," Harvard Business Review, November 2011, pp. 47–50.

[2] Roland T. Rust, J. Jeffrey Inman, Jianmin Jia, and Anthony Zahorik, "What You Don't Know about Customer-Perceived Quality: The Role of Customer Expectation Distributions," Marketing Science, February 1999, pp. 77–92.

[3] MarketingSherpa, "Consumer Purchase Preference Survey," 2016.

ამავდროულად, ბრენდებს შეუძლიათ იმუშაონ ამ პრიორიტეტების შეცვლაზე და ისე ააწყონ კომუნიკაცია, რომ კლიენტებს პროდუქტის სხვადასხვა მახასიათებლებსა თუ უპირატესობებზე მიაქცევინონ ყურადღება, ან დაყონ მომხმარებლები სეგმენტებად და ორიენტაცია იქონიონ მათზე, ვისი პრიორიტეტებიც ემთხვევა თქვენი კომპანიის პრიორიტეტებს. მოლოდინების განსაზღვრისა და პრიორიტეტების ფორმირების პარალელურად, კომპანიის კლიენტებს შეუძლიათ პროდუქტის თანაშემქმნელადაც გადაიქცნენ. მაგალითად, მომხმარებლები Lego-ს კონსტრუქტორებით საკუთარ უნიკალურ ქმნილებებსაც აწყობენ, და Lego ხშირად უშვებს ამ ნაკეთობებს სერიულ წარმოებაში. კომპანია Starbucks-მა თავისი საიტი MyStarbucksIdea.com-ი მომსახურების გაუმჯობესების პროცესში მომხმარებელთა ჩასართველად გამოიყენა. ამ ტიპის ერთობლივი შემოქმედება შეიძლება განსაკუთრებით სასარგებლო იყოს მაშინ, როდესაც დიდი განუსაზღვრელობა არსებობს მომხმარებელთა პრიორიტეტებთან დაკავშირებით; როცა ფოკუსირებულები ვართ ბიზნესმომხმარებლებზე, რომლებიც ექსპერტები არიან რომელიმე კონკრეტულ სფეროში; ან როცა შეზღუდული ბიუჯეტის მქონე პატარა კომპანია ინოვაციების დანერგვას ცდილობს.[1]

სოციალური/გარეშე ფაქტორების მიერ კონტროლირებული შეხების წერტილები

სამომხმარებლო გამოცდილების ჩამოყალიბებაში მონაწილე სხვა ფაქტორები შეიძლება არც ბრენდზე იყოს დამოკიდებული და არც მომხმარებელზე. მაგალითად, თვითმფრინავის მგზავრის შთაბეჭდილებებზე შეიძლება იმოქმედოს სხვა მგზავრთან მეგობრულმა საუბარმა, ან სავარძლის საზურგეზე ფეხებმობაკუნე მოუსვენარმა ბავშვმა. ასევე მოქმედებს ახალი მობილური მოწყობილობის მომხმარებელზე სხვა მომხმარებლების მიერ ონლაინფორუმზე განთავსებული გამოხმაურებები და რჩევები. დაბოლოს, მომხმარებლის შთაბეჭდილება შეიძლება განსაზღვროს პოლიტიკურ და ეკონომიკურ სივრცეში მიმდინარე მოვლენებმა. ცოტა ხნის წინ კრედიტით აშენებული სახლი შეიძლება ნაკლებად ფასეული გახდეს, თუ ინფლაციის პერიოდში ცვლადი საპროცენტო განაკვეთები გაიზრდება.

---

[1] Ruth N. Bolton, "Creating Customer Experiences That Build Relationships," Marketing Science Institute Webinar, 2016.

მომხმარებლის გამოცდილების შეფასება

რამდენადაც მომხმარებლის გამოცდილება შინაგანი და სუბიექტური რამეა, მისი გაზომვა-შეფასება ძალიან ძნელია. ამისათვის საჭირო მეთოდები და საშუალებები შეიძლება დამოკიდებული იყოს ისეთ ფაქტორებზე, როგორებიცაა დარგი, ან საბოლოო მომხმარებელი. თუმცა აუცილებლად უნდა გამოვყოთ რამდენიმე მიდგომა.

მომსახურების პროექტირება

მომსახურების გეგმის შედგენა გარკვეულ წარმოდგენას იძლევა სამომხმარებლო გამოცდილების შესახებ. მომსახურების დაგეგმვა ესაა გამოცდილების აუდიტის ნაირსახეობა, რომელიც ადგენს, საიდან იწყება და სად მთავრდება კლიენტისთვის მომსახურება, და ცდილობს ვიზუალურად უჩვენოს მომხმარებლის მოქმედების ტიპები, თანამშრომელთა ხილული და კულისებს მიღმა განხორციელებული ქმედებები, მხარდაჭერის პროცესები და ფიზიკური მტკიცებულებები, რომლებიც გარკვეულ როლს თამაშობს ამ გამოცდილების ხარისხის ფორმირებაში.[1] მაგალითად, ბანკს შეუძლია შეისწავლოს კლიენტის გამოცდილება ანგარიშის გახსნით დაწყებული, და კომპანიის, პარტნიორების, საზოგადოებისა თუ იმ კლიენტების ყველა ქმედებით დამთავრებული, რომლებიც ქმნიან, ან უნდა ქმნიდნენ ამ გამოცდილების ხარისხს. სამუშაო პროცესის რა მონაკვეთია მოწესრიგებული ან გაუმართავი, და რა უნდა იღონოს კომპანიამ მომსახურების ხარისხის გასაუმჯობესებლად?

SERVQUAL-ი

მომხმარებელთა გამოკითხვა მომსახურების სხვადასხვა ასპექტის შეფასების გავრცელებული საშუალებაა. მომსახურების სფეროში ერთ-ერთი ასეთი პოპულარული ინსტრუმენტია SERVQUAL-ი (შემოკლ. Service Quality (ანუ, *მომსახურების ხარისხი*)), რომელიც აფასებს მომსახურებით კმაყოფილების საკვანძო ფაქტორებს – მათ შორის, სანდოობას (შეპირებული მომსახურების სანდოდ და ზუსტად შესრულების უნარს); თავდაჯერებულობას (თანამშრომელთა ცოდნას, თავაზიანობას და ნდობის მოპოვების უნარს); მატერიალურ მხარეს (შენობების, აღ-

[1] Mary Jo Bitner, Amy L. Ostrom and Felicia N. Morgan, Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation, California Management Review, Spring 2008, pp. 72–74.

ჭურვილობის, პერსონალისა და საკომუნიკაციო საშუალებების გარეგნულ იერს); ემპათიას (კლიენტების მიმართ ინდივიდუალურ ყურადღებასა და მზრუნველობას) და გულისხმიერებას (დახმარებისთვისა და სწრაფი მომსახურებით უზრუნველყოფის მზადყოფნას).[1] თავიდან მომხმარებლები, ერთგვარი ათვლის წერტილის მოსანიშნად, მიუთითებენ, რა მოლოდინები აქვთ მოცემული სექტორის წამყვან კომპანიებთან მიმართებაში, შემდეგ კი აფასებენ გამოსაკვლევი კომპანიის მათეულ აღქმას. ეს საშუალებას აძლევს კომპანიებს, შეაფასონ მომხმარებელთა კმაყოფილების ხარისხი, რაც ჩვეულებრივ, განიხილება, როგორც სხვაობა მოლოდინებსა და აღქმას შორის.[2]

მაგალითად, SERVQUAL-ი შეიძლება გამოიყენოს ახლად გახსნილმა რესტორანმა, რომ შეაფასოს, ამართლებს თუ არა მომხმარებელთა საერთო მოლოდინებს მომსახურების მხრივ. ამ სცენარში მენეჯერებს შეიძლება ოფიციანტების გარეგნული იერი და კერძების გემოების „სანდოობა" აინტერესებდეთ. მიუხედავად იმისა, რომ სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლები, სხვადასხვა ფაქტორს თვლიან მნიშვნელოვნად კმაყოფილებისათვის, შეერთებულ შტატებში უმთავრესი ფაქტორს, ძირითადად, მაინც სანდოობა წარმოადგენს.[3]

მობილური ტექნოლოგიები

ისტორიულად ისე აეწყო, რომ მომხმარებლის აღქმასა და შეფასებას შორის ყოველთვის არსებობდა მნიშვნელოვანი პაუზა, მაგრამ მობილურმა ტექნოლოგიებმა საშუალება მისცა კომპანიებს, რეალური დროის რეჟიმში მიეღოთ მომხმარებლისგან შეფასებები. კომპანიებს, RET-ის (real-time experience tracking (შთაბეჭდილებებზე რეალურ დროში დაკვირვება)) მეთოდის საშუალებით შეუძლიათ, შეაფასონ მომხმარებელთა რეაქცია ბრენდის ყველა სახის ზემოქმედებაზე. RET-ის სისტემაში ჩართულ კლიენტებს, ბრენდ-

---

[1] A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry (1991), "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale," Journal of Retailing, Winter 1991, pp. 420–450.

[2] Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, and Dwayne D. Gremler, Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm, 2013, McGraw Hill-Irwin, p. 125.

[3] A. Parasuraman, A., Valarie Zeithaml, and Leonard Berry, "SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," Journal of Retailing, Spring 1988, pp. 12–40.

თან ყოველი შეხების შემდეგ, სთხოვენ გაუგზავნონ კომპანიას 4 სიმბოლოსგან შემდგარი ტექსტური შეტყობინება. შეტყობინებაში მათ უნდა მიუთითონ შეხების წერტილის (იქნება ეს რეკლამა, ზეპირი რეკომენდაცია, კომპანიის თანამშრომელთან ურთიერთობა თუ სხვ.) მიმართ პოზიტიური დამოკიდებულების ხარისხი. რამდენადაც გამოკითხვა ძალიან მოკლეა და მობილურ ტელეფონის საშუალებით ტარდება, კომპანიას მომხმარებელთა რეაქციის მიღება რეალური დროის რეჟიმში შეუძლიათ.[1] გარდა ამისა, ფირმებს შეუძლიათ, გამოიყენონ ადგილმდებარეობის ანალიზის სისტემა – პროგრამა, რომელიც თვალყურს ადევნებს, სად იმყოფება მობილური მოწყობილობის მომხმარებელი პროდუქტი ან ადამიანი და პასუხობს კითხვებს: რამდენად ინტენსიურია ბიზნესში კლიენტების შედინება, რამხელაა რიგში დგომის მოსალოდნელი ხანგრძლივობა, სად და როდის სარგებლობენ მომხმარებლები კომპანიის პროდუქტებით და ა.შ. ადგილმდებარეობის ანალიზის სისტემას ნებისმიერ დროს შეუძლია შეატყობინოს ავტომობილების გამქირავებელ კომპანიებს, სად იმყოფება მათი მანქანები; ტექნოლოგიურ ფირმებს აცნობოს – სახლში იყენებს მომხმარებელი კომპიუტერს, თუ სამსახურში; საცალო მოვაჭრეებს კი უჩვენოს, რომ, მყიდველები ფეხსაცმლის განყოფილების ბოლო დახლებს გვერდს უვლიან. ეს ტექნოლოგიები კომპანიებისთვის ძალიან საინტერესოა, მაგრამ, ამავდროულად, შეშფოთებას იწვევს მომხმარებელთა კონფიდენციალურობის დაცვის საკითხი, რომელიც აუცილებლად გასათვალისწინებელია მათი გამოყენებისას.[2]

ატრიბუციის მოდელები

საბოლოო ჯამში, კომპანიებს უნდათ, იცოდნენ, შეხების რომელი წერტილები ზემოქმედებს გაყიდვებზე. კვლევის ამჟამად არსებული მოდელები სწავლობს მომხმარებელთა ქცევას ონლაინრეჟიმში. მაგრამ აუცილებელია ახალი მოდელების შემუშავება, რომლებიც შეისწავლის, როგორ იქცევა მომხმარებელი ოფლაინრეჟიმსა და ისეთ გავრცელებულ ჯვარედინ რეჟიმებში, როგორებიცაა შოურუმინგი (მაღაზიებში ძებნა და ინტერნეტით ყიდვა)

---

[1] Emma K. Macdonald, Hugh N. Wilson, and Umut Konus, , "Better Customer Insight—in Real Time," Harvard Business Review, September 2012, pp. 102–108.

[2] Tony Costa, "How Location Analytics Will Transform Retail," Harvard Business Review, March 12, 2012, https://hbr.org/2014/03/how-location-analytics-will-transform-retail

და ვებრუმინგი (ინტერნეტით ძებნა და მაღაზიებში ყიდვა). მაგალითად, კომპანიებს შეუძლიათ შეისწავლონ, როგორ მოქმედებს შეხების სხვადასხვა წერტილი (ბრენდი, მომხმარებელი, პარტნიორი და სოციალური გარემო) მყიდველის შთაბეჭდილებაზე (ანუ, სამომხმარებლო გამოცდილებაზე) გადაწყვეტილების მარშრუტის სხვადასხვა ეტაპზე. ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ ძალიან მნიშვნელოვანია, რამდენადაა ინტეგრირებული შეხების წერტილები ბრენდის იმ იმიჯში, რომლის დამკვიდრებასაც ცდილობს კომპანია. ასეთი ინტეგრაცია ძალიან რთულია, როცა კომპანია შეხების ზოგ წერტილს პარტნიორებსა და მომხმარებლებზე დაყრდნობით ქმნის – მაგალითად, როცა Singapore Airlines-ის მგზავრები წყნარ ოკეანეზე გადაფრენისას კომპანიის ამერიკელი პარტნიორების მიერ შეთავაზებულ არაფრით გამორჩეულ პირობებში ხვდებიან. ასეთ შემთხვევაში აუცილებელია ამ ორი შთაბეჭდილების განცალკევება, რომ Singapore Airlines-ი მკაფიოდ იყოს გამიჯნული თავისი პარტნიორებისგან.

მომხმარებლის გადაწყვეტილების მარშრუტის ანალიზი

სამომხმარებლო გამოცდილების შეფასების ყველა ამ მეთოდის გამოყენებისას უნდა გვახსოვდეს მთელი მარშრუტი, და არა შეხების კონკრეტული წერტილები. მარშრუტის სქემის თავიდან ბოლომდე შედგენა საჭიროა იმის გასააზრებლად, რა ტრანსფორმაციებს განიცდის მომხმარებელი, რასაც უდიდესი მნიშვნელობა აქვს ყიდვის, ან ხელახლა ყიდვის გადაწყვეტილების მიღებისას. მაგრამ შეხების სხვადასხვა წერტილის მაჩვენებლების უბრალო შეჯამებამ შეიძლება გამოიწვიოს ის, რომ მარკეტოლოგები ვერ დაინახავენ საერთო სურათს.[1] მაგალითად, თუკი კომპანია ოპერატიულად პასუხობს გახშირებულ ჩივილებს, ან ყოველ მოთხოვნაზე აგზავნის სათადარიგო დეტალს, მომხმარებელმა შეიძლება დიდად დააფასოს ასეთი ურთიერთქმედება. მაგრამ საბოლოო ჯამში, ეს მიგვიყვანს იქამდე, რომ რამდენიმეთვიანი წვალებისა და პროდუქტის რამდენჯერმე შეკეთების შემდეგ, მომხმარებელი მწარედ ინანებს, რომ საერთოდ ურთიერთქმედებდა მასთან.

სხვაგვარი პრობლემები შეიძლება წარმოშვას იმისმა გაუაზრებლობამ, რა წონა აქვს კონტაქტის თითოეულ წერტილს მომხმარე-

[1] Ewan Duncan, Harald Fanderi, Nicholas Maechler, and Kevin Neher, "Customer Experience: Creating Value Through Transforming the Customer Journey," McKinsey Quarterly, July 2016, p. 6.

ბლის საერთო კმაყოფილებაში – ანუ იმ საკითხის გაუცნობიერებლობამ, რომლის გარკვევასაც მარკეტინგული კვლევა სჭირდება. მარშრუტის ეტაპებს სხვადასხვა წონა აქვს კლიენტთა სხვადასხვა კატეგორიისა და ტიპისათვის. მაგალითად, სრულიად განსხვავებულად აფასებენ თვითმფრინავში Wi-Fi-ს არსებობას და დროულად გაფრენას საქმიან მივლინებასა და შვებულებაში მიმავალი ადამიანები. მაგრამ კომპანიებს უნდა ახსოვდეთ ორი წესი: პირველი – მომხმარებლებს დადებითი შთაბეჭდილებების კლებას დადებითი შთაბეჭდილებების ზრდა ურჩევნიათ – მაშინაც კი, როცა მათი კმაყოფილების ჯამი შეხების თითოეულ წერტილში თანაბარია. გაიხსენეთ ნებისმიერი კონცერტი ან კრივის მატჩი, სადაც თავიდან ნაკლებად პოპულარული მონაწილეები გამოდიან, ბოლოს კი – ვარსკვლავები. იგივე ღონისძიებები საპირისპირო თანმიმდევრობით რომ ჩატარდეს, მაყურებელი ძალიან უკმაყოფილო დარჩება. და მეორე – მომხმარებლის შეფასებები და მოგონებები ყოველთვის შთაბეჭდილების პიკისკენ იხრება. საერთო კმაყოფილების ხარისხზე ყველაზე მეტად მოქმედებს მომენტი, როცა განცდამ მწვერვალს მიაღწია (ანუ მარშრუტის ყველაზე სასიამოვნო ან ყველაზე მტკივნეული მომენტი) და მომენტი, როცა ეს განცდა დასრულდა – რაც შეიძლება მთლიან მარშრუტს, ან მის ერთ ეტაპს მოიცავდეს.[1] მაგალითად, დადებითი გამოცდილებიდან მიღებული საერთო შთაბეჭდილება უარესდება, როცა ბოლო პოზიტიური, მაგრამ უფერულია, და მნიშვნელოვნად უმჯობესდება როცა ყველაფერი მაღალ ნოტზე მთავრდება.

სამომხმარებლო გამოცდილების გაუმჯობესება

ფოკუსის შენარჩუნება მომხმარებელზე

მომხმარებელთა საჭიროებების დაკმაყოფილებაზე ორიენტირების გარეშე სამომხმარებლო გამოცდილების მართვა კმაყოფილ კლიენტურას ვერ შექმნის. კომპანია Disney იყენებს მიდგომას, რომელსაც კომპანიის შიგნით „ტრადიციებს“ უწოდებენ და რომელიც კლიენტების მომსახურებაზე აკეთებს აქცენტს. ამ მიდგომას საფუძველში უდევს ოთხი მთავარი ფასეულობა და თითოეული მათგანისთვის Disney-ს დადგენილი აქვს ქცევის სტანდარტები. ესენია – უსაფრთხოება (მაგალითად, უსაფრთხოდ

[1] Barbara L. Fredrickson and Daniel Kahneman, "Duration Neglect in Retrospective Evaluations of Affective Episodes," Journal of Personality and Social Psychology, July 1993, p. 45.

ვაკეთებ ყველა საქმეს); თავაზიანობა (მაგალითად, ყველაფერს ვაკეთებ, რომ სტუმრების ყველა მოლოდინს გადავაჭარბო); სანახაობა (მაგალითად, ვრჩები როლში და ვთამაშობ შოუში; თვალყურს ვადევნებ, რომ ჩემი ზონა მზად იყოს ჩვენებისთვის); და ეფექტიანობა (მაგალითად, ეფექტიანად ვასრულებ ჩემს როლს, რომ სტუმრებმა მაქსიმალურად ისიამოვნონ ჩვენთან ვიზიტით). Disney-ის შემთხვევაში უდავოა, რომ მომხმარებლის გამოცდილების მართვისას ყურადღების ცენტრში თავად მომხმარებელია და არა – გამოცდილება.[1]

დანერგეთ შეხების წერტილების შეფასებისა და გაუმჯობესების პროცესი

ეს პროცესი ხუთ ეტაპად უნდა განხორციელდეს.[2]

- შეადგინეთ მომხმარებლის გადაწყვეტილების მარშრუტის რუკა და მის საფუძველზე ჩამოწერეთ შეხების წერტილები. თან უნდა გაითვალისწინოთ, როგორ აღიქვამენ ამ მარშრუტს სხვადასხვა მიზნობრივი ბაზრები.
- ჩაატარეთ შეხების ყველა წერტილის შინაგანი შეფასება და გაარკვიეთ, რომელი მათგანი იმართება კარგად და რომელი – ხარვეზებით. საკვანძო კითხვაა: რამდენად ეფექტიანად ხორციელდება მომსახურება შეხების წერტილებში როგორც შინაგან, ასევე საგარეო მოლოდინებთან და კონკურენტებთან მიმართებაში. ეს ქმედება უნდა განხორციელდეს ყველა იმ სეგმენტში, რომელსაც უმიზნებს კომპანია. მაგალითად, Jiffy Lube-ის სერვისცენტრები კაცებმა კაცებისთვის გახსნეს, მაგრამ, როგორც აღმოჩნდა, მათთან მიმავალი ავტომობილების 70 პროცენტს ქალები მართავენ.[3] ქალებს კი არ უყვართ ბინძური ტუალეტები და კაცების ჟურნალებით აჭრელებული მაგიდები. მათ ისიც არ მოსწონთ, როცა მანქანიდან მძინარე ბავშვის გადმოყვანას სთხოვენ.
- გაარკვიეთ, შეხების რომელი წერტილები ზემოქმედებენ ყველაზე მეტად მომხმარებელთა გადაწყვეტილებებზე.

---

[1] Disney at Work, http://disneyatwork.com/disneys-four-keys-to-a-great-guest-experience

[2] ეს მოდელი აღებულია სკოტ დევისისა და მაიკლ დანის წიგნიდან (Building the Brand Driven Business, San Francisco, Jossey-Bass, 2002)

[3] Allen P. Adamson, The Edge: 50 Tips from Brands that Lead, London: Palgrave Macmillan, 2013, p. 97.

- განსაზღვრეთ შეხების წერტილების პრიორიტეტები სამომხმარებლო გამოცდილებაში – ყურადღება გაამახვილეთ იმ წერტილებზე, რომლებიც აუცილებელია სამომხმარებლო ფასეულობის შესაქმნელად.
- შეადგინეთ შეხების წერტილებში მოქმედების გეგმა. პრიორიტეტული წერტილებისთვის აუცილებელია მიზნებისა და ამ მიზნის შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირების განსაზღვრა. გარდა ამისა, საჭიროა, შემუშავდეს და განხორციელდეს კონტაქტის წერტილებში მომსახურების გაუმჯობესებისა და ეფექტიანობის მაჩვენებლების აღრიცხვის გეგმა. გეგმა ასევე უნდა გულისხმობდეს შეხების იმ წერტილების განხილვას, რომლებსაც მიმდინარე მარშრუტი არ შეიცავს, და რომლებსაც მისი მნიშვნელოვანი ასპექტების გაუმჯობესება შეუძლია.

მომხმარებლის მოლოდინსა და აღქმას შორის არსებული ნაპრალის დაძლევა [1]

მომხმარებელთა მოლოდინები და აღქმა მრავალი მიზეზის გამო არ ემთხვევა ერთმანეთს. ჯერ ერთი, კომპანიას შეიძლება არ ჰქონდეს საკმარისი ინფორმაცია იმის შესახებ, რას მოელიან მისგან კლიენტები. ამის მიზეზი შეიძლება იყოს მომხმარებელთა საჭიროებების კვლევებზე არასაკმარისი აქცენტირება, ან კომუნიკაციის არარსებობა კომპანიის საკონტაქტო თანამშრომლებსა და მენეჯმენტს შორის. მეორე – იმ შემთხვევაშიც კი, როცა მოლოდინები ცხადია, კომპანიამ შეიძლება ცუდად გაართვას თავი მათ რეალიზებას მომსახურებათა კარგად მოფიქრებულ ნაკრებში. სამწუხაროდ, ცუდი დიზაინის მქონე შესანიშნავი შესრულება კლიენტებს სასურველს არ მისცემს. მესამე პრობლემა მაშინ ჩნდება, როცა კომპანია ვერ სთავაზობს მომხმარებელს მკაფიოდ ჩამოყალიბებულ შთაბეჭდილებას. ამის მიზეზი შეიძლება იყოს ცუდი საკადრო პოლიტიკა, მომხმარებლის მიერ თავისი როლის, ან კომპანიის მითითებების იგნორირება, ანდა სერვისის შუამავლების მიერ საკვანძო ფუნქციების ცუდად შესრულება. დაბოლოს, კომპანიები დგებიან პრობლემის წინაშე, როცა არასაკმარისად მკაფიოდ აცნობებენ კლიენტებს, რას უნდა ელოდონ გამოცდილებისგან. ამას ბევრი მიზეზი შეიძლება ჰქონდეს. მათ შორისაა – ცუდად კოორდინირებული მარკეტინგული კომუნიკაციები, კლიენ-

[1] Zeithaml, Bitner and Gremler, op cit, pp. 36–45.

ტების მოზიდვასთან დაკავშირებული მეტისმეტი ოპტიმიზმი, ან არაადეკვატური ფასი, რის გამოც ადამიანები ყოველთვის მეტს მოელიან.

McKinsey გვთავაზობს მომხმარებელთა მოლოდინებსა და შედეგებს შორის შეუსაბამობის აღმოფხვრის სისტემას, რომელიც ექვს ნაბიჯს აერთიანებს:[1]

1. გაარკვიეთ, როგორია მომხმარებლის გადაწყვეტილების მარშრუტი თავად მომხმარებლის გადასახედიდან;
2. შეისწავლეთ, როგორ გადაადგილდებიან მომხმარებლები შეხების წერტილებზე გადაწყვეტილების მარშრუტის გავლისას.
3. წინასწარ განჭვრიტეთ მომხმარებლის მოლოდინები და სურვილები მარშრუტის ყველა ეტაპზე.
4. გაიაზრეთ, რა მუშაობს და რა – არა.
5. მარშრუტის გასაუმჯობესებლად, განსაზღვრეთ პრიორიტეტები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ნაპრალებისა და შესაძლებლობებისთვის.
6. გამოცდილების გასაუმჯობესებლად აღმოფხვრით პრობლემის პირველმიზეზი და გადააკეთეთ მარშრუტი.

ტექნოლოგიების გამოყენება სამომხმარებლო გამოცდილების ეფექტიანი მართვისათვის

ტექნოლოგია მსხვილ მასშტაბებშიც კი გადამწყვეტ როლს თამაშობს მომხმარებელთა ინდივიდულური გამოცდილების მართვასა და პერსონალიზებაში. მობილური ტექნოლოგიების დახმარებით კომპანიებს რეალური დროის რეჟიმში შეუძლიათ მომხმარებლებთან ურთიერთქმედება მათი მიზნობრივი მარშრუტის სხვადასხვა ეტაპზე. მათ შეუძლიათ განახორციელონ ისეთი მოქმედებები, როგორებიცაა მიზნობრივი კუპონებისა და რეკლამების გაგზავნა მყიდველის მიერ გადაწყვეტილების მიღების კრიტიკულ მომენტში, ან მიიღონ მომხმარებელთა მეყსეული გამოხმაურებები. თუმცა შესაძლებლობების გარდა, ონლაინსივრცეს ნაკლოვანებებიც აქვს. მაღაზიების ვიზიტორებისგან განსხვავებით, ონლაინმომხმარებელი კომპანიისთვის ძალიან ძნელი გასაკონტროლებელია – განსაკუთრებით, მობილური მოწყობილობებით მოსარგებლეები, რადგან ისინი ნებისმიერ ადგილას შეიძლება იმყოფებოდნენ. გარდა ამისა, ონლაინმარკეტინგი, დღესდღეობით შეზღუდულია სენ-

[1] Duncan, Fanderi, Maechler, and Neher, op cit, p. 17.

სორული დაფარვის თვალსაზრისით, და მხოლოდ ვიზუალური ან ხმოვანი ინფორმაციის მიწოდება შეუძლია. თუმცა მომავალში ვითარება შესაძლოა შეიცვალოს. მარკეტოლოგებს უნდა ახსოვდეთ, როგორ შეიძლება იმოქმედოს ამ შეზღუდვებმა მათ ბრენდზე – განსაკუთრებით ისეთი საქონლის გაყიდვისას, როგორებიცაა ტანსაცმელი (რომელსაც ონლაინმყიდველი ხელით ვერ შეეხება) ან კვების პროდუქტები (რომლის სუნსაც შეიგრძნობს).

მომსახურების ხარვეზების აღმოსაფხვრელად ტექნოლოგიების გამოყენების თვალსაჩინო მაგალითია ფინანსური მომსახურების სფერო, რომელიც, ტრადიციულად, განსაკუთრებულ სამომხმარებლო გამოცდილებასთან არ ასოცირდება. ბანკომატის რიგში დგომა, ბანკის სატელეფონო ოპერატორის მოლოდინში მუსიკის მოსმენა და იპოთეკური სესხის მისაღებად ქაღალდებში ქექვა მომხმარებლებს დიდ სიამოვნებას არ ანიჭებს. თუმცა ფინანსური ტექნოლოგიების მიღწევებმა („ფინტექმა") მნიშვნელოვნად გააუმჯობესა დარგის რეპუტაცია. მობილური აპლიკაციები, სადღეღამისო მხარდაჭერა ონლაინჩათის დახმარებით, ფულადი გადარიცხვის ციფრული საშუალებები – აი, რამდენიმე მაგალითი, როგორ აუმჯობესებს საბანკო სექტორი სამომხმარებლო გამოცდილებას, როგორ ზრდის მომხმარებლის ლოიალურობის ხარისხს და როგორ ინარჩუნებს კლიენტურას მკაცრი კონკურენციის პირობებში.[1]

მიტანის გაფართოებული ქსელის მართვა

სამომხმარებლო გამოცდილების მართვის გაფართოებულ მიდგომას განაპირობებს ის ფაქტი, რომ მრავალი მნიშვნელოვანი ასპექტი კომპანიის პირდაპირ კონტროლს არ ექვემდებარება. მიტანის ქსელის სახელით ცნობილი გამოცდილების ეს გაფართოებული ეკოსისტემა, რომელიც მიტანის ქსელის სახელითაა ცნობილი სამ ძირითად ფორმას იღებს ხოლმე. პირველია მომხმარებლის მიერ კოორდინირებული ქსელი, სადაც კლიენტი ირჩევს და გამოცდილებად აერთიანებს კომპანიების მიერ შეთავაზებულ ცალკეულ პროდუქტებსა თუ მომსახურებებს. მაგალითად, ოჯახური წყვი-

[1] Ethan Morantz, Miglena Armutlu, Cody Greer, and Vishal Pua, "Making Banking Intimate: Fintech and the Customer Experience," American Marketing Association, 2016. https://www.ama.org/resources/ Pages/making-banking-intimate-fintech-customer-experience.aspx

ლის სავახშმოდ წასვლა შეიძლება მოიცავდეს ონლაინსერვისის დახმარებით ადგილის დარეზერვებას, ძიძის გამოძახებას, ტაქსის გამოძახებას და ბოლოს ვახშამს საყვარელ რესტორანში. ასეთი ქსელი დიდ განუსაზღვრელობას მოიცავს ხარისხთან დაკავშირებით, რადგან სერვისის ყოველი ცალკეული მიმწოდებელი გამოცდილების მხოლოდ ნაწილს აკონტროლებს. მეორე ფორმაა კოორდინატორის მომსახურებაზე დაფუძნებული ქსელი, რომელიც საშუალებას აძლევს მომხმარებელს, კოორდინირების ძალისხმევა პროფესიონალს – მაგალითად ტურისტულ აგენტს გადააბაროს. ეს ამცირებს დატვირთვას კლიენტზე და საშუალებას აძლევს მაკოორდინირებელ ფირმას, მიიღოს ფასეული ცნობები მთლიანი გამოცდილების შესახებ – ინფორმაცია, რომელიც შეიძლება გამოცდილების გასაუმჯობესებლად იქნეს გამოყენებული ან ამავე მიზნით გადაეცეს სხვა კომპანიებს. და მესამეა ფირმის მიერ კოორდინირებული ქსელი, რომელშიც კოორდინირების ტვირთი აწევს ქსელში ჩართულ ერთ-ერთ ფირმას – მაგალითად, როცა სასტუმროს კონსიერჟი იძახებს ტაქსის ან ჯავშნის რესტორანში ადგილს სასტუმროს სტუმრებისათვის. ამ შემთხვევაში კოორდინატორი ფირმა კისრულობს დამატებით ხარჯებს და პასუხისმგებლობას ქსელის ნებისმიერი შეფერხების გამო, მაგრამ სანაცვლოდ იღებს კონტროლის ბერკეტებს, მომხმარებლის ნდობასა და ფასეულ ინფორმაციას მის შესახებ (იმ უბრალო ფაქტის გამო, რომ ასეთი ინფორმაცია, თავისთავად, ფიგურირებს).

გასაღების არხებთან დაკავშირებული გამოწვევები

გასაღების სხვადასხვა არხი (იქნება ეს კატალოგები, პირდაპირი საფოსტო დაგზავნა, ონლაინვაჭრობა და ა.შ.) სხვადასხვა მოგებასა და ხარჯს შეიცავს, როგორც მოვაჭრეებისთვის, ასევე მყიდველებისთვისაც. ადამიანები შეიძლება ერთ არხს ათვალიერებდნენ და მეორეში ყიდულობდნენ. შოურუმინგი (ოფლაინ ძებნა და ონლაინყიდვა) და მისი საპირისპირო ტენდენცია ვებრუმინგი (ონლაინ ძებნა და ოფლაინყიდვა), უფრო კომპლექსურს ხდის ონლაინ/ოფლაინ ურთიერთობებს და ქმნის სამომხმარებლო გამოცდილების რთულ კომბინაციას.[1] მართალია, გამყიდველებს ზოგჯერ აღიზიანებთ ვაჭრობის ასეთი ჯვარედინი სქემა, მაგრამ ყველაფერთან ერთად ის სასარგებლო იდეებსაც გვთავაზობს მრავალარხიანი სტრატეგიის გასაუმჯობესებლად. მაგალითად,

[1] Lemon and Verhoef, op cit, p. 8.

ვებრუმინგი შეიძლება იმის მანიშნებელი იყოს, რომ მაღაზიაში ინფორმაცია არაა წარმოდგენილი ისე მკაფიოდ და ეფექტიანად, როგორც ინტერნეტში; ან ეს შეიძლება იმის ნიშანი იყოს, რომ ონლაინარხს ესაჭიროება უკეთესი მხარდაჭერა მყიდველების მოსაზიდად. მეორე მხრივ, შოურუმინგის ფაქტები შეიძლება იმაზე მეტყველებდეს, რომ ონლაინარხს აკლია მყიდველებისთვის აუცილებელი საკვანძო ინფორმაცია – განსაკუთრებით, როცა საქმე ისეთ საქონელს ეხება, რომელსაც მულტისენსორული შეფასება ესაჭიროება (მაგალითად, ტანსაცმელი ან სახლის დეკორის ატრიბუტები). მოვაჭრეებს შეუძლიათ ისარგებლონ იმ პოტენციური სინერგიული ეფექტით, რომელიც საშუალებას აძლევს მყიდველებს, გამოიყენონ სხვადასხვა არხის ძლიერი მხარეები, ან აღმოფხვრან ხარვეზები ერთარხიანი გამოცდილების გასაუმჯობესებლად (მაგალითად, მაღაზიებში მყიდველებს ნოუთბუქის რამდენიმე მოდელის მრავალმხრივი შედარება შესთავაზონ). თუმცა უნდა ვაღიაროთ, რომ შედარებით სუსტი და ძლიერი მხარეების არსებობა ზოგ შემთხვევაში გარდაუვალია. მაგალითად, მობილური ტელეფონი მაღაზიებში დამატებითი ძიების განხორციელების საშუალებას იძლევა, რასაც კომპიუტერით ვერ გააკეთებ; მაგრამ მობილური ტელეფონით იმდენ ინფორმაციას ვერ შეისწავლი, რამდენსაც კომპიუტერის დახმარებით. გარდა ამისა, მობილური კავშირი საშუალებას აძლევს კომპანიებს, ადაპტირებული რეკლამის ან რეალური დროის რეჟიმში მიწოდებული სარეკლამო შეთავაზებების დახმარებით, უშუალოდ მყიდველის მდებარეობის მიხედვით შექმნან შეხების ახალი წერტილები.

გრძელვადიანი ურთიერთობის დამყარება მომხმარებელთან

გასული საუკუნის 90-იანი წლების ბოლოს კომპანია Schwab-მა კომპანია Merrill Lynch-ს გადაუსწრო და საბროკერო დარგის ლიდერი გახდა (საბაზრო კაპიტალიზაციის მიხედვით).[1] იმ წლებში Schwab-ი უოლ-სტრიტის ფავორიტად ითვლებოდა და ყველას შეუჩერებელი ეგონა. მაგრამ სულ რამდენიმე წელიწადში კომპანიამ წარუმატებლობების მთელი სერია განიცადა. მის ახალ პროდუქტებს სათანადო დაფასება არ მოსდევდა, მისი საბაზრო კაპიტალიზაცია კი მკვეთრად დაეცა. რა გაკეთდა არასწორად? ანალი-

[1] Bill Doyle, "Case Study: Charles Schwab Storms Back by Focusing on Customer Loyalty," Forrester Research, May 21, 2008, pp. 1–7.

ტიკოსები ამტკიცებენ, რომ Schwab-მა ვერ შეძლო ღირებულების ფასეულობის კუთხით ლიდერობა – ანუ პოზიციონირება არც ისე ძვირ საბროკერო ფირმად, რომელის მომსახურებაც დიდ ხარჯებს არ მოითხოვს. მომსახურების საკომისიო გაიზარდა, ხარისხი კი დაეცა. მალე კომპანიის მომსახურება შემოსავალზე დაგეშილი ინვესტორების მიერ მოთხოვნილ დონეზე დაბლაც კი დაეცა. კლიენტები თავს მიტოვებულებად გრძნობდნენ, ხოლო „მომხმარებელთა ინტერესების დამცველის" იმიჯის თვალსაზრისით, Schwab-მა 38 საფინანსო კომპანიიდან 27-ე ადგილი დაიკავა.

მდგომარეობაში სასიკეთო გარდატეხის შესატანად ახალმა ხელმძღვანელობამ გადაწყვიტა, რომ კომპანიას აქცენტი მომხმარებლის მიმართ ლოიალურობაზე უნდა გაეკეთებინა. 2006 წელს Schwab-მა წამოიწყო ახალი კამპანია სახელწოდებით – „კლიენტის გადასახედიდან", რომელიც მომხმარებელთა ნდობის აღდგენას ისახავდა მიზნად. ფირმამ ისე გადაანაწილა რესურსები, რომ 2008 წლისთვის თანამშრომელთა 84 პროცენტი კლიენტებს ემსახურებოდა მაშინ, როცა 2004 წელს ეს მაჩვენებელი მხოლოდ 60 პროცენტს შეადგენდა. შედეგად, შემომავალ ზარებზე მოლოდინის დრო 2 წუთიდან 19 წამამდე შემცირდა. კომპანიამ ასევე შემოიღო მომხმარებლისთვის „პირდაპირი ნომრის" მიცემის ტაქტიკა – იმ შემთხვევისთვის, თუ პრობლემა ერთი ზარით არ მოგვარდებოდა. გარდა ამისა, კომპანიამ დაიწყო მომხმარებელთა კმაყოფილების ხარისხის გაზომვა, რის შემდეგაც დაბალი შეფასების მიმცემ კლიენტებს პირადად უკავშირდებოდა მენეჯერი პრობლემების გასარკვევად. Schwab-მა გამჭვირვალე გახადა მომხმარებლისთვის სადეპოზიტო სერტიფიკატის, ფულადი ბაზრის ფონდების, მარჟებისა და იპოთეკის ფასწარმოქმნა. ამასთან ერთად, კომპანიამ შეცვალა თანამშრომელთა დაჯილდოების შიდა სისტემა და აქცენტი გააკეთა მომხმარებლის კმაყოფილებაზე და არა გაყიდული პროდუქტების რაოდენობაზე. დაბოლოს, Schwab-მა განსაზღვრა პრინციპები, როგორ უნდა იმოქმედონ მენეჯერებმა მომხმარებლის სასიკეთოდ.

მომხმარებელთა მხრიდან კომპანიის საქმიანობის შეფასებაში მომხდარი ცვლილებები გამაოგნებელი აღმოჩნდა: „დაპირებებისა და გარანტიების შესრულება" (40%-დან 91%-მდე გაიზარდა), „დახმარების სურვილი და შესაძლებლობა" (68%-დან 88%-მდე), „ყოველთვის ჩემ მხარეს ყოფნა" (57%-დან 86%-მდე) და „ფასების შედარების სიიოლე" (42%-დან 67%-მდე). 35-დან 50 პროცენტამდე გაიზარდა იმ კლიენტების მაჩვენებელი, რომლებმაც მაღალი

შეფასება მისცეს ფირმას *სამომხმარებლო ლოიალურობის ინდექსით* (მეგობრებისა და ნათესავებისთვის რეკომენდების მზადყოფნა). ხოლო იმ კლიენტების რაოდენობამ, რომლებიც მზად იყვნენ კიდევ ეყიდათ Schwab-ისგან ორი ან მეტი დამატებითი პროდუქტი 49 პროცენტიდან 71 პროცენტამდე იმატა. ამას გაყიდვებისა და შემოსავლის ზრდა მოჰყვა.[1] ამ ცვლილებებმა ბევრი წარმატება მოუტანა კომპანიას, რომელმაც J.D. Power-ის 2016 შეფასებით, პირველი ადგილი დაიკავა ინვესტორთა საერთო კმაყოფილების მაჩვენებლის მიხედვით.[2]

ჩარლზ შვაბს კარგად ესმოდა, რამხელა მნიშვნელობა ჰქონდა მომხმარებლის ყურადღების ერთი საყიდლიდან, ზოგადად, კომპანიის მიმართ ლოიალურობაზე გადატანას. კონტრასტის დასანახად, მოდი განვიხილოთ 90-იან წლებში ბრიტანულ ბანკებში შექმნილი სიტუაცია.[3] იმ პერიოდში საცალო ბანკების კლიენტების მხოლოდ 50 პროცენტი იყო „ძალიან კმაყოფილი" თავისი ბანკით. კმაყოფილების ეს დონე საცალო ვაჭრობის ყველა სხვა სექტორის მაჩვენებელზე უფრო დაბალია. ამის მიუხედავად, ყოველი ოცდაათი ბრიტანელი კლიენტიდან მხოლოდ ერთი იცვლიდა ბანკს წლის განმავლობაში. მოჩვენებითი სტაბილურობის მიზეზთა შორი იყო ინერცია, გადართვის მაღალი ხარჯები, ბანკებს შორის საგრძნობი განსხვავების არარსებობა და ა.შ. ეს ვითარება ცხადყოფს, რომ მოხმარების ხანგრძლივობა და მომხმარებლის ლოიალურობა ერთი და იგივე არაა.

მაშ, რით განსხვავდება ერთმანეთისგან, უბრალო ხშირი ყიდვა და ნამდვილი ერთგულება. ამის გასარკვევად, ერთმანეთისგან უნდა განვასხვავოთ ქცევითი ლოიალურობა და დამოკიდებულებითი ლოიალურობა. ქცევითი ლოიალურობა ესაა – რამდენად ხშირად ყიდულობს მომხმარებელი კომპანიისგან, როცა ამის საჭიროება უჩნდება. თავისთავად ცხადია, კომპანიისთვის შემოსავალი ამ ფორმის ერთგულებასაც მოაქვს, მაგრამ შემოსავლის ამ ნაკადს მუდამ საფრთხე ემუქრება! ქცევით ლოიალური ყოფითი კლიენტები ფირმისგან სიყვარულის გამო კი არა ჩვევის, ოჯახური ამბების,

---

[1] Charles Schwab Corporation 2007 Annual Report.

[2] "Investors Adopt More Hands-On Approach to Advisors, Says J.D. Power Full Service Investor Satisfaction Study," J.D. Power, April 7, 2016, http://www.jdpower.com/press-releases/2016-us-full-service-investor-satisfaction-stud

[3] "First Direct Branchless Banking," INSEAD Case 597-028-1, Fontainebleau, France: INSEAD 1997

ან მოხერხებული ალტერნატივის არარსებობის გამო ყიდულობდენ. ბიზნესკლიენტების შემთხვევაში კი ამის მიზეზი შეიძლება სულაც განმეორებითი შეკვეთის ავტომატური სისტემები იყოს.

მეორე მხრივ, დამოკიდებულებითი ლოიალურობა გულისხმობს მომხმარებლის უფრო ძლიერ მიჯაჭვულობასა და ნდობას კომპანიისადმი და მის მიერ შეთავაზებული პროდუქტისა თუ მომსახურების მიმართ. ლოიალურობის ეს ტიპი ვლინდება პოზიტიურ აზრებში, კომპანიის და/ან მისი კონკრეტული პროდუქტებისა თუ სერვისების მიმართ სიახლოვის გრძნობაში და ა.შ. ასეთი ნდობის პირობებში მომხმარებლები მეტი ალბათობით მიმართავენ კომპანიას ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხების მოსაგვარებლად, როგორებიცაა შვილების კვება ან უმნიშვნელოვანესი პროდუქტების კომპონენტების შეძენა. ნდობა კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია მომსახურების სფეროში, როცა კლიენტს სჯერა, რომ ფირმა უზრუნველყოფს სუფთა თეთრეულით, დროულად მიიტანს ამანათს, ან, ვთქვათ, წარმატებით ჩაატარებს ქირურგიულ ოპერაციას.

ღირებულების ფასეულობის კუთხით მოწინავე კომპანიათა უმეტესობისთვის, მომხმარებელთა ნდობა დაბალი ფასების დაპირებას ეფუძნება. Walmart-ის მყიდველებს სჯერათ, რომ კომპანია ყოველთვის დაბალ ფასებს შესთავაზებს! გარდა ამისა, Walmart-ის სლოგანი „დაზოგეთ ფული, იცხოვრეთ უკეთ", კლიენტებს ჰპირდება, რომ ფულის ეკონომია მათ უკეთეს ცხოვრებას მოუტანს. ნარმოების ფასეულობის კუთხით მოწინავე ორგანიზაციათა კლიენტებს კი სჯერათ, რომ მათი კომპანია მუდამ გააუმჯობესებს ტექნოლოგიებს, დიზაინსა თუ ხარისხს, ან რომ მნიშვნელოვან სოციალურ მისიას შეასრულებს – და ამიტომაც ლოიალურად არიან განწყობილები მისი ახალი პროდუქტების მიმართ. მომხმარებლები იმედოვნებენ, რომ წარმოების კუთხით ლიდერი კომპანიები მათ ცხოვრებას უფრო საინტერესოსა და ჯანსაღს, მათ ბიზნესს კი უფრო მომგებიანს გახდის.

ლოიალურობის ძაბრი[1]

მომხმარებლის გადაწყვეტილების გამარტივებული მარშრუტი ხშირად ისახება კომპანიის შესყიდვების ძაბრში, რომელიც ყიდვის მთელი პროცესის მანძილზე კლიენტების ორგანიზებისთვის,

[1] ეს ქვეთავი აღებულია ჯორჯ დეისა და კრისტინ მურმენის წიგნიდან (*Strategy from the Outside In*, New York: MacMillian, 2010).

აღსარიცხად და სამართავად გამოიყენება. ამ ძაბრის მართვა და მასთან დაკავშირებული მეტრიკები მერვე თავშია დაწვრილებით აღწერილი. მაგრამ უნდა გვესმოდეს, რომ ყიდვა მომხმარებლის ლოიალურობის სინონიმი არაა. ლოიალურობა აუცილებელია მომხმარებლის გრძელვადიანი ფასეულობისთვის. ამიტომაც კომპანიებმა დამატებითი ნაბიჯები უნდა გადადგან იმისათვის, რომ მომხმარებელი ამ მდგომარეობაში გადავიდეს.

მომხმარებლის დაკმაყოფილება შეთავაზებით

იმისათვის, რომ კომპანიას ჰქონდეს კლიენტის ლოიალურობის მოპოვების რაიმე შანსი, მისი პროდუქტი ან მომსახურება უნდა შეესაბამებოდეს მყიდველის ყიდვის შემდგომ მოლოდინს. ამას კომპანიასა და მომხმარებელს შორის ურთიერთქმედებაში ხშირად „ჭეშმარიტების მეორე მომენტსაც“ უწოდებენ. თუ შეთავაზება მოლოდინს არ გაამართლებს, მომხმარებლის ლოიალურობის პერსპექტივა ერთობ ილუზორული იქნება. ხოლო შეთავაზება, რომელიც ასრულებს ან აჭარბებს დანაპირებს, კმაყოფილ კლიენტურას წარმოშობს. ცხადია, ამ მოთხოვნის შესასრულებლად, კომპანიებმა უნდა გარკვიონ ის კრიტერიუმები, რომლებზე დაყრდნობითაც გამოაქვს მომხმარებელს თავისი დასკვნები. მაგალითად თუ ავიაკომპანიის მომსახურების ხარისხზე მგზავრები თვითმფრინავიდან გამოსვლისათვის საჭირო წუთების რაოდენობით მსჯელობენ, მაშინ კომპანიამ მგზავრების რეგისტრაციისა და ბარგის დაბინავებაზე კი არა, სწორედ მუშაობის ამ ასპექტზე უნდა გაამახვილოს ყურადღება.

მიაბით პროდუქტისა თუ სერვისის ეფექტიანობა მომხმარებლის სილრმისეულ მოლოდინებს

ლოიალურობის მოსაპოვებლად, კომპანიები უნდა შეეცადონ, მიაბან თავიანთი პროდუქტი ან მომსახურება ისეთ საბოლოო შედეგებს, რომლებიც მომხმარებლებისთვის ფასეულია. ესაა ის „შესასრულებელი სამუშაოები“ (“jobs to be done“ (JTBD)) რისთვისაც, უპირველეს ყოვლისა, „ქირაობს“ მომხმარებელი პროდუქტს და, ხშირ შემთხვევაში სწორედ ისინია ის განმასხვავებელი ფაქტორები, რომლებიც განსაკუთრებულობას სძენს პროდუქტს. მნიშვნელობა არ აქვს, პირადულია მყიდველის მიზანი (ვთქვათ, იყოს კარგი ბაბუა), თუ კომერციული (ვთქვათ, გახდეს ბაზრის ლიდერი თავის კატეგორიაში), ეს შედეგები უნდა მივიდეს მომხმარებლებამდე და უნდა ასოცირდებოდეს ბრენდთან.

მიაგეთ კომპანიას კუთვნილი

მყიდველები მიღებულ შედეგებს კომპანიების შეთავაზებებს უნდა უკავშირებდნენ – ისინი უნდა უფასებდნენ დამსახურებას Special K-ს დაკლებული წონისათვის, ან Rogaine-ს ხელახლა შეძენილი თმისთვის. ოღონდ ეს დაფასება მომხმარებლის ნებაზე არ უნდა იყოს დამოკიდებული. მაგალითად, კომპანია Chevron-ის ქვედანაყოფი Chevron Energy Solutions-ი, რომელიც ენერგოეფექტურობის გაზრდის პროგრამებსა და განახლებადი ენერგიის წყაროებზე მუშაობს, კლიენტებს თავიდან ფულს არ ართმევს. ის ანაზღაურებას მაშინ იღებს, როცა მომხმარებლებს უიაფდებათ ელექტროენერგია – რაც იძლევა იმის გარანტიას, რომ კლიენტები თავიანთი ხარჯების ეკონომიას Chevron-ის „მწვანე" პროექტებს დაუკავშირებენ.

გახსოვდეთ საჭიროებებისა და შეთავაზებების შესახებ

ამ ეტაპზე მთავარი ამოცანაა, კლიენტებმა იცოდნენ თავიანთი საჭიროებები და მათი ყურადღების ცენტრში იყოს კომპანია და კომპანიის ყველა ბრენდი. რეკლამასა და გაყიდვებზე გაწეული ძალისხმევა დაძველების საშუალებას არ აძლევს და აქტუალურობას უნარჩუნებს ამ ინფორმაციას.

ჩვევის ჩამოყალიბება

ლოიალურობა შეიძლება ჩვევად ვაქციოთ და ამით კიდევ უფრო განვამტკიცოთ მომხმარებელსა და პროდუქტს შორის კავშირი. მომხმარებლის პროდუქტისთვის ან მომსახურებისთვის მისაჩვევად რამდენიმე სტრატეგია არსებობს. მაგალითად, არის ე.წ. ლოიალურობის პროგრამები, რომლებიც განმეორებით ყიდვისკენ უბიძგებს კლიენტებს. მეორე სტრატეგიაა დიდი მოცულობით ყიდვის წახალისება. როდესაც კლიენტები Costco-ს ფირმის ღვინოს ყუთით ყიდულობენ, ისინი არამარტო მეტ ღვინოს სვამენ, არამედ ნაკლებ ფულსაც ხარჯავენ ღვინის სხვა მაღაზიებში. მესამე ვარიანტია, აიძულო მომხმარებელს ინვესტირება. მომხმარებელზე ორიენტირებული ბიზნესის (B2C) შემთხვევაში შეიძლება, ვთქვათ, აკისრებინო კლიენტებს დიეტის დაცვის ფინანსური ვალდებულება, როგორც ამას Weight Watchers-ი აკეთებს. ბიზნესზე ორიენტირებული ბიზნესის (B2B) შემთხვევაში, შეიძლება სთხოვოთ მომხმარებელს, მცირე ინვესტიცია ჩადონ სპეციალურ აპლიკაციასა თუ პლატფორმაში, რომელიც გაამარტივებს მისთვის პროდუქციის მიწოდებას. ეს ნაბიჯი თავისთავად უბიძგებს კლიენტს განმეორებითი ყიდვისკენ.

გადართვის ხარჯების გაზრდა მომხმარებლისთვის

გარდა ამისა, კომპანიებს შეუძლიათ, გაზარდონ გადასვლის ხარჯი და ამგვარად გაუძნელონ მომხმარებელს ურთიერთობაზე უარის თქმა. ამის კლასიკური ნიმუშია ავიაკომპანიების საბონუსო პროგრამა. ეს პროგრამები მჭიდროდ აკავშირებს მგზავრებს გადამზიდველებთან, რადგან ნაფრენი მილების მატებასთან ერთად იზრდება შეღავათები და უპირატესობები. ამ მიბმას ისიც აძლიერებს, რომ დაგროვებული ქულები დროის განსაზღვრულ პერიოდი მოქმედებს.

ფიქსაცია შეიძლება იმ ფაქტმაც გამოიწვიოს, რომ მომხმარებლებს არ უყვართ ახალ კომპანიასთან ურთიერთობის სწავლაში დროისა და ფულის ხარჯვა. როცა მყიდველი ეჩვევა რომელიმე საცალო მაღაზიას – სადაც შეუძლია, ადვილად იპოვოს საჭირო საქონელი, ან დაელაპარაკოს კარგად ნაცნობ გამყიდველს, რომელმაც იცის მისი სურვილები, ის ძნელად შეეგუება ნებისმიერ ცვლილებას. ამ ბარიერების დასაძლევად, კონკურენტებმა უნდა შეამცირონ საცდელი გამოყენების ხარჯები ან დიდი სტიმულები დააწესონ საცდელი გამოყენებისთვის.

ვალდებულების გაღრმავება

კომპანიასთან ურთიერთობის დადებითი გამოცდილების დაგროვების შემდეგ, მოდის ერთგულება, ნდობა და ვალდებულების გრძნობა. ვალდებულებაზე დაფუძნებული ურთიერთობა, გარკვეულწილად, ბედნიერ ქორწინებას ჰგავს – გრძელვადიან პერსპექტივაში, წარმატება დამოკიდებულია ნდობაზე, რომელიც აგებულია გამჭვირვალობასა და ხშირ, გულახდილ ურთიერთობაზე. საიმედო პარტნიორები გამჭვირვალეები და პატიოსნები არიან. ბიზნესზე ორიენტირებულ კომპანიასა და მის კლიენტს შორის ურთიერთშეთანხმებული მაჩვენებლების საინფორმაციო პანელი ხელს უწყობს ნდობის ჩამოყალიბებასა და შენარჩუნებას, რაც მოულოდნელობების თავიდან არიდების საშუალებას იძლევა.

გაყიდვების განყოფილების ან მომსახურების სამსახურის თანამშრომლები ხშირად ამყარებენ ცალკეულ კლიენტებთან ძალიან მჭიდრო კავშირებს. ასეთი ინდივიდუალური ურთიერთობები ნდობის ჩამოყალიბებისა და განმტკიცების პროცესის მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენს, მაგრამ შეიძლება სარისკო იყოს, რადგან თანამშრომლის წასვლა მკვეთრად ზრდის კლიენტის წასვლის ალბათობას. ეს პრობლემა განსაკუთრებით ახასიათებს პროფესიულ და ფინანსურ სფეროებში მომუშავე კომპანიებს. American Ex-

press-ის მონაცემების მიხედვით, მისი კლიენტების 30 პროცენტი სხვა ფირმებში გადასულ თანამშრომლებს მიჰყვება.[1]

გარდა ამისა, კომპანიიდან წასულ თანამშრომლებს ხშირად ავიწყდებათ მიღებული ცოდნის კომპანიის მონაცემთა ბაზაში გადატანა. ამიტომაც ახალი თანამშრომლები იძულებულნი არიან თავიდან შეისწავლოს ის, რასაც მისი წინამორბედი წლების მანძილზე სწავლობდა. ამას დროის ხარჯი და შეცდომები, მომხმარებლისთვის კი ზედმეტი ხარჯები ახლავს.

გაუფრთხილდით მომხმარებელთან ურთიერთობას

მომხმარებლები დიდ ფინანსურ ღირებულებას წარმოადგენენ კომპანიებისთვის, ამიტომაც აუცილებელია მათი დაცვა დიდი ხნის განმავლობაში. რა უნდა იღონოს კომპანიამ იმისათვის, რომ კონკურენტთა გამოწვევებისგან დაიცვას მომხმარებელი?

მოახდინეთ ფასეულობის დიფერენცირება

როდესაც შეთავაზება იძლევა განსაკუთრებულ ფასეულობას, რომლის სხვაგან გამეორებაც შეუძლებელია, მომხმარებელი აუცილებლად დაბრუნდება. ჯინსი, რომელიც კარგად ზის ტანზე, კომპიუტერის კარგად ნაცნობი პარამეტრები, თვითმფრინავის კონსტრუქციისადმი კარგად მორგებული კომპონენტები, ბიზნესის სტრატეგიაში კარგად გარკვეული კონსულტანტი, დასვენების ადგილი, რომელიც ძლიერ გრძნობებს აღძრავს – მომხმარებლისთვის ასეთი ნიუანსების კოპირება არც ისე ადვილია. ესაა ფასეულობის მიწოდებისა და ლოიალურობის შენარჩუნების მთავარი გასაღები.

მაგალითისთვის ვნახოთ, როგორ მუშაობს American Express-ი ელიტურ კლიენტებთან. როდესაც American Express-ი ამჩნევს, რომ მის ფასეულ კლიენტს, ვთქვათ, ელიტურ რესტორნებში უყვარს ვახშმობა, ის მას თავისი პროგრამის („მხოლოდ მიწვევით") ფარგლებში სთავაზობს უფასო ვახშამს, რომელიმე ახლად გახსნილ რესტორანში. კლიენტი იგებს გამყიდველისგან მიწოდებული ფასეული შეთავაზების ხარჯზე; მოვაჭრე იგებს იმიტომ, რომ მის რესტორანს მნიშვნელოვანი კლიენტები ეცნობიან; American Express-ი კი იგებს ამ ორი ასპექტის გაერთიანებისა და თავისი ბარათის მფლობელებსა და მოვაჭრეებთან ურთიერთობების გაღრმავების ხარჯზე.

---

[1] Stephen S. Tax and Stephen Brown, "Recovering and Learning from Service Failure," Sloan Manage ment Review, Fall 1998, pp. 75–88.

უპასუხეთ მეტოქის გამოწვევებს

როდესაც Walmart-მა ბრიტანული სასურსათო ქსელი Asda იყიდა, მისმა კონკურენტმა Tesco-მ ინინასწარმეტყველა, რომ ამ ნაბიჯს ფასების ომი მოჰყვებოდა. ბრწყინვალედ ჩატარებული სტრატეგიული მანევრის საშუალებით, რომლის შესახებ Wall Street Journal-იც წერდა, „Tesco-მ შეამოწმა თავისი მონაცემთა ბაზა და გამოყო ფასზე მგრძნობიარე მომხმარებლები, რომლებიც ყველაზე იაფ საქონელს ყიდულობენ. Tesco-მ ივარაუდა, რომ Asda სწორედ ამ მყიდველებს გადაიბირებდა. კომპანიამ დაადგინა 300 დასახელების საქონელი, რომლებსაც მომხმარებელთა ხსენებული კატეგორია ყველაზე ხშირად ყიდულობდა. ერთ-ერთი ასეთი პროდუქტი იყო მარგარინი Tesco Value Brand-ი. Tesco-მ დასწია ფასი ამ და ანალოგიური მახასიათებლების მქონე სხვა საქონელზე და შედეგად, მომხმარებლები არსად გაიქცნენ. კონკურენტების საპასუხო ამ და სხვა სახის პრევენციული ზომების მიღებას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს კლიენტებთან გრძელვადიანი ურთიერთობების დასამყარებლად.

მომხმარებლებში ინვესტირების გაზრდა

მომხმარებლებში ისეთი მიზნობრივი ინვესტიციების განხორციელება, როგორებიცაა, ადამიანურ რესურსებში, კაპიტალურ მოწყობილობასა თუ საინფორმაციო ტექნოლოგიებში ინვესტირება, გარკვეულ რისკებთანაა დაკავშირებული. შესაბამისად, ამას მომხმარებელი იმის სიგნალად აღიქვამს, რომ კომპანია მასთან გრძელვადიანი ურთიეთობის დამყარებას ცდილობს. კიდევ უფრო უკეთესია, როცა ფირმის მიერ განხორციელებული ინვესტიცია მომხმარებლის საპასუხო ინვესტიციას განაპირობებს და პარტნიორები „ერთმანეთის მძევლები" ხდებიან. როდესაც სტიმულები გათანაბრებულია, ურთიერთობა უფრო მტკიცეა. ურთიერთვალდებულება მძლავრი ნორმაა, რომელიც საფუძველში უდევს ყველა მტკიცე ურთიერთობას. კლიენტებთან ურთიერთობის მართვის პროცესში კომპანიათა უმრავლესობა ივიწყებს ამის შესახებ. როცა კომპანია ყველა მოლოდინს აჭარბებს და განსაკუთრებულად ემსახურება მომხმარებელს – მაგალითად, როცა ბორტგამყოლი თვითმფრინავიდან გამოსულ მგზავრს დაეწევა და სალონში შემთხვევით დატოვებულ ჩანთას დაუბრუნებს, მგზავრს უსათუოდ გაუჩნდება საპასუხო კეთილგანწყობა, რომელიც ურთიერთობის გაგრძელებისკენ უბიძგებს.

დააკმაყოფილეთ მრავალფეროვნების მოთხოვნილება

ზოგი მომხმარებელი დიდ მრავალფეროვნებას ითხოვს. იმის მიუხედავად, როგორ ფასეულობას სთავაზობს კომპანია, ასეთი კლიენტები შეიძლება მაინც გადავიდნენ კონკურენტებთან მხოლოდ იმიტომ, რომ განსხვავებული შთაბეჭდილება მიიღონ. საჭმელი და გართობა სწორედ ის სფეროებია, რომლებშიც კლიენტებს მრავალფეროვნების განსაკუთრებული მოთხოვნილება აქვთ. ამიტომაც მრავალი კომპანია ამ საფრთხისგან თავს პროდუქტებისა და სერვისების ხაზის გაფართოებით იცავს და ცდილობს დიდი მრავალფეროვნება შესთავაზოს მომხმარებლებს.

ურთიერთობის განახლება

მომხმარებელმა შეიძლება ერთდროულად რამდენიმე კომპანიასთან იქონიოს ურთიერთობა ან გონივრულობის ფარგლებში ერთვებოდეს ერთი ორგანიზაციიდან მეორეზე. სფეროებში, სადაც ინოვაციებს დიდი მნიშვნელობა ენიჭება – როგორიცაა პროდუქტის დიზაინი, კონსალტინგი, რეკლამა და ბაზრის კვლევები – კლიენტები, მოძველებული ცოდნიდან მომდინარე პრობლემების დასაძლევად, შეიძლება ახალ-ახალი ურთიერთობებისკენ ისწრაფვოდნენ. კომპანიებმა ამ საკითხის გადასაწყვეტად სისტემატურად უნდა შეიტანოს ახალი ცოდნა ურთიერთობაში. წამყვანი თანამშრომლების გუნდში ახალი ტალანტების მოზიდვა კლიენტთან ურთიერთობაში ახალი იდეების შეტანის კიდევ ერთი საშუალებაა. მომხმარებელთან ცოდნის რეგულარულად გაცვლამ, ერთობლივმა გონებრივმა შტურმებმა და თანაშემოქმედებამაც შეიძლება მკვეთრად გააახალგაზრდაოს ურთიერთობები.

ხელი შეუწყვეთ თანაშემოქმედებას

პროდუქტისა თუ მომსახურების პროცესში მომხმარებლის ჩართვა მნიშვნელოვნად ზრდის შეთავაზებისა და კომპანიის მიმართ კლიენტების ერთგულებას.[1] მაგალითად, ბიზნესზე ორიენტირებულ ბიზნესში (B2B) წამყვანი მიმწოდებლები ახალი პროდუქტის შექმნაში მნიშვნელოვანწილად ეყრდნობიან თავიანთ

[1] ეს იდეები ყველაზე კარგად ჩამოყალიბებულია კოიმბატორ კრიშნარაო პრაჰალადისა და ვენკატ რამასვამის წიგნში (*The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004.).

მოწინავე კლიენტებს. ამ პროცესმა შეიძლება მკვეთრად გაზარდოს კლიენტის დაინტერესება ახალი შეთავაზების წარმატებაში, რაც კიდევ უფრო გაზრდის ინვესტიციებს.

ინტერნეტმა შექმნა სულ უფრო მზარდი რაოდენობის საშუალებები, რომელთა დახმარებითაც მომხმარებლებს შეუძლიათ გააღრმაონ კომპანიის მუშაობაში თავიანთი მონაწილეობა. იქნება ეს ღია პროგრამული უზრუნველყოფისთვის ახალი კოდის შეთავაზება, წიგნების რეიტინგის შედგენა თუ სპორტული ფეხსაცმლის ან მაისურების საკუთარი დიზაინის შექმნა – ყველაფერი ხელს უწყობს კომპანიასთან ურთიერთობის განმტკიცებას. მომხმარებლებს უნდათ იცოდნენ, რომ მნიშვნელოვნები არიან. ამიტომაც პროდუქტისა თუ მომსახურების შექმნაში მათი ჩართვა საუკეთესო საშუალებაა იმისათვის, რომ კომპანიამ მომხმარებელთან ერთობლივი შემოქმედებისთვის მზადყოფნა დაადასტუროს.

შექმენით რამდენიმე კავშირი

ბიზნესზე ორიენტირებულ ბიზნესში (B2B) სულ უფრო გავრცელებული მოვლენაა კლიენტებთან მრავალმხრივი ურთიერთობების ჩამოყალიბება. 2002 წელს Brocade Communications-მა HP-სთან დაამყარა მრავალმხრივი კავშირი, რომელიც მოიცავდა მარკეტინგულ ალიანსს, კომუტატორების ერთობლივ საწარმოს, სერვერების ერთობლივ გაყიდვას, სამეცნიერო-კვლევით დარგში თანამშრომლობასა და სალიცენზიო შეთანხმებას.[1] ურთიერთქმედების გაღრმავებასთან ერთად ურთიერთობის გაწყვეტის რისკიც იკლებს. კლიენტებს საერთო კავშირების წყალობით ემატებათ ფირმასთან ინტერესების ერთიანობისა და სოლიდარობის გრძნობა. გარდა ამისა, პარტნიორები ამყარებენ ურთიერთმაკომპენსირებელ ურთიერთობასაც, რაც გულისხმობს სარგებლისა და ხარჯების ისე განაწილებას, რომ ორივე მხარის ინტერესები იყოს დაცული.

მიანიჭეთ ექსკლუზიურობა

ტერიტორიასა თუ პროდუქციასთან დაკავშირებული ექსკლუზიური უფლებების მინიჭება გარკვეულ ვალდებულებებს ანიჭებს და მჭიდროდ აკავშირებს მომხმარებელს კომპანიასთან.

---

[1] Kapil Tuli, Sundar Bhardawaj, and Ajay Kohli, "Ties That Bind: The Impact of Multiple Types of Ties with a Customer on Sales Growth and Sales Volatility," Journal of Marketing Research, February 2010, pp. 36–50.

ძირითადი დასკვნები

- *მომხმარებლის გადაწყვეტილების მარშრუტის* მოდიფიცირებული მოდელი გულისხმობს რთულ არასწორხაზოვან პროცესს, რომელსაც გადის მომხმარებელი, როდესაც ყიდვისკენ უბიძგებენ და რომელიც მოიცავს ინფორმაციის შეგროვებას, მოსაზრებების ჩამოყალიბებას, პრიორიტეტების მინიჭებას, ყიდვას და შენაძენის ყიდვის შემდგომ შეფასებას.
- მომხმარებლის გამოცდილება არის მრავალგანზომილებიანი კონცეფცია, რომელიც ასახავს კლიენტის გამოცდილებას კომპანიის საქმიანობის ყველა ასპექტის გათვალისწინებით. ეს გულისხმობს – რას ფიქრობს, გრძნობს და აკეთებს მომხმარებელი ყოველთვის, როცა მარშრუტის განმავლობაში შეხების წერტილებში აღმოჩნდება ხოლმე. კომპანიებს შეუძლიათ გაზომონ და გააუმჯობესონ სამომხმარებლო გამოცდილების ასპექტები.
- მომხმარებლებთან გრძელვადიანი ურთიერთობა მომხმარებლის ერთგულებაზე იგება. ქცევითი ლოიალურობა განმეორებითი ყიდვით განისაზღვრება, დამოკიდებულებითი ლოიალურობა კი – მომხმარებლის აქტიური მიმხრობით კომპანიისადმი და/ან მისი შეთავაზებებისადმი. მხოლოდ ქცევით ლოიალურობაზე დამყარებული ურთიერთობები შეიძლება ინერციით გრძელდებოდეს და საფრთხის ქვეშ აღმოჩნდეს იმ შემთხვევაში, თუ მომხმარებლები მიმზიდველ ალტერნატივებს ნახავენ ბაზარზე.
- გრძელვადიანი ურთიერთობების აგებისა და მომხმარებელთან ურთიერთობის დაცვის საშუალებები მოიცავს ფასეულობის დიფერენციაციას, კონკურენტების თავდასხმების მოგერიებას, მომხმარებელთათვის გადართვის ღირებულების გაზრდას, მომხმარებლებში ინვესტირების გაზრდას, ერთობლივი შემოქმედების სტიმულირებას, მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებული პრობლემის გადაწყვეტას, ურთიერთობის განახლებას, მრავალმხრივი ურთიერთობის დამყარებასა და ექსკლუზიური უფლებების მინიჭებას.

სადისკუსიო თემები

1. აღწერეთ მობილური ტელეფონის მყიდველი მომხმარებლის გადაწყვეტილების მიღების მარშრუტი;

2. გააანალიზეთ, რომელ სოციალურ ქსელს შეუძლია, გავლენა იქონიოს იმ მომხმარებლის გადაწყვეტილების პროცესზე, რომელიც ფიქრობს, სად გაატაროს შვებულება.
3. კომპანია Walgreens-ი ცდილობს უკეთ გაიაზროს ხანში შესული კლიენტების სამომხმარებლო გამოცდილება. რის გაკეთება შეუძლია მას ამ მიზნის მისაღწევად?
4. თქვენი მიზანია, შეაფასოთ მიმდინარე სამომხმარებლო გამოცდილება მსხვილ მაღაზიაში. რა ინსტრუმენტ(ებ)ს გამოიყენებდით ამისათვის და რატომ?
5. განსაზღვრეთ ორი გზა, რომელთა მიყოლაც საფრთხეს შეუქმნის სასურსათო მაღაზიის ურთიერთობას ქცევითი თვალსაზრისით ლოიალურ კლიენტებთან. როგორ შეიძლება მაღაზიამ განამტკიცოს ქცევითი ლოიალურობა რისკის შესამცირებლად?
6. ჩამოთვალეთ სამი საშუალება, რომელთა დახმარებითაც Netflix-ს შეუძლია კონკურენტებისგან დაიცვას მომხმარებლებთან ამჟამინდელი ურთიერთობა.

საუკეთესო ციფრული პრაქტიკა

Panera 2.0

2014 წელს სწრაფი მომსახურების კაფეების ნაციონალური მასშტაბის ქსელმა Panera Bread-მა ციფრული ტრანსფორმაცია წამოიწყო. მიუხედავად იმისა, რომ საცხობ-რესტორნების ეს ქსელი ისედაც დარგის ლიდერი იყო, გემრიელი საჭმლის, მყუდრო გარემოსა და ისეთი უპირატესობების თვალსაზრისით, როგორიც, ვთქვათ, უფასო Wi-Fi-ა, მაინც მოისურვა Panera 2.0-ის სახელით დანერგილი ახალი ინიციატივის დახმარებით, კიდევ უფრო განემტკიცებინა მომხმარებელთა ლოიალურობა.

Panera 2.0 მიზნად ისახავს კლიენტების მომსახურების გაუმჯობესებას ახალი ციფრული ტექნოლოგიებისა და ოპერაციების მოდერნიზების საშუალებით. ერთმანეთისგან იზოლირებული ცალკეულ გაუმჯობესებათა სერიის განხორციელების ნაცვლად, კომპანიის ხელმძღვანელობა თითოეულ ცვლილებას ნერგავდა, როგორც „ინტეგრირებული, კომპლექსური, სრული გადაწყვეტის" შემადგენელ ნაწილს, რომელიც მიზნად ისახავდა მომხმარებელთა მომსახურების გაუმჯობესებას.

კომპანია Panera-ს ციფრულ ტექნოლოგიებზე დაფუძნებული ორი უმთავრესი ინიციატივა იყო მომხმარებელთათვის განკუთვნილი მობილური აპლიკაცია და მაღაზიებში მოწყობილი iPad-კიოსკები. აპლიკაცია საშუალებას აძლევს კლიენტებს სწრაფად და მოქნილად გააკეთონ, როგორც მენი-

უდან შერჩეული, ასევე საგანგებო შეკვეთა. გარდა ამისა, მომხმარებლებს შეუძლიათ, წინასწარ დათქმულ დროს მოაკითხონ კერძებს, რომლებსაც აპლიკაციის დანართის (ე.წ. Rapid Pick-Up-ის) საშუალებით უკვეთავენ. პროცესის დაჩქარებას და რიგების შემცირებას ხელს უწყობს მაღაზიების შესასვლელში მოწყობილი სწრაფი შეკვეთის კიოსკებიც, რომლებიც სწრაფად შეკვეთისა და კერძის უშუალოდ მაგიდასთან მიღების შესაძლებლობას გვთავაზობს.

გარდა ამისა, კომპანიამ განახორციელა ინვესტირება იმ ასპექტებში, რომლებიც პირდაპირ კავშირში არაა კლიენტთა მომსახურებასთან. ეს ინვესტიციები მიმართული იყო პროცესებისა და პროტოკოლების გასაახლებლად იმისათვის, რომ შეკვეთების შესრულების სიჩქარის ზრდასთან ერთად სიზუსტე არ დაკარგულიყო. მაგალითად, ახლა Panera-ს გუნდებში შედიან სპეციალური თანამშრომლები, რომლებიც ამონმებენ თითოეულ შეკვეთას მანამ, სანამ ის დამკვეთამდე მიაღწევდეს.

Panera 2.0-მა დადებითად იმოქმედა კომპანიისა და მომხმარებლების ურთიერთობაზე. ლოიალურობის პროგრამის მონაცემები ცხადყოფს, რომ ის მომხმარებლები, რომლებიც სწრაფი თვითშეკვეთისა და კიოსკების სერვისებს იყენებენ, უფრო ხშირად სტუმრობენ Panera-ს, ვიდრე მანამ, სანამ ახალ ინსტრუმენტებს დანერგავდნენ. გარდა ამისა, Panera 2.0-ის კაფეებში გაყიდვები უფრო სწრაფად იზრდებოდა, ვიდრე კომპანიის სხვა მაღაზიებში. დაბოლოს, ამ ინიციატივამ შექმნა შემოსავლების ახალი არხი, რომელიც, პროგნოზის თანახმად, კიდევ განაგრძობს ზრდას. 2015 წლის მესამე კვარტალის ბოლოსთვის ციფრული ფორმატის გაყიდვებმა მთელი გაყიდვების 12 პროცენტი შეადგინა, 2.0 სისტემით აღჭურვილ კაფეებში კი – 22 პროცენტი.

კითხვები:

1. როგორ მოქმედებს Panera 2.0 მომხმარებელთა გამოცდილებაზე?
2. მომხმარებლის გადაწყვეტილების მარშრუტის რა მონაკვეთზე ზემოქმედებს Panera 2.0 და რამდენად ეფექტიანად?
3. წარმოადგენს თუ არა Panera 2.0 კონკურენტული უპირატესობის საიმედო წყაროს? რატომ? ან რატომ არა?

წყაროები:

Will Scott, "Review: What Operators can Learn from Panera 2.0," Fast Casual, October 2, 2015, http:// www.fastcasual.com/articles/review-what-operators-can-learn-from-panera-20/ "Panera Unveils Panera 2.0," April 10, 2014, https://www.panerabread.com/content/dam/panerabread/ documents/press/2014/panera-unveils-panera-2.0.pdf

Ben Unglesbee, "Panera's New Secret Sauce: Fees on Digital Sales," St. Louis Biztalk, November 19, 2015, http://www.bizjournals.com/stlouis/blog/2015/11/panera-s-new-secret-sauce-fees-on-digital-sales.htm

საუკეთესო მსოფლიო პრაქტიკა

როგორ მართავს Electricity Wizard-ი თავის ძაბრს

მომხმარებელთა მოსაზიდად და შესანარჩუნებლად, ორგანიზაციებს შეუძლიათ, გამოიყენონ მრავალი მარკეტინგული სტრატეგია, რომელთა შორისაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი მარკეტინგული ძაბრების მართვაა. ავსტრალიურმა ენერგეტიკულმა კომპანია Electricity Wizard-მა რამდენიმე ასეთი სტრატეგია გამოიყენა. კომპანია შუამავლის როლს ასრულებს ადგილობრივ მიმწოდებლებსა და საბოლოო მომხმარებლებს შორის. ის, საუკეთესო შეთავაზების პოვნის მიზნით, უფასოდ ადარებს ერთმანეთს რეგიონის სხვადასხვა ენერგეტიკული კომპანიის სატარიფო გეგმებს. შემდეგ Electricity Wizard-ი მომხმარებელს რამდენიმე ვარიანტს სთავაზობს და ურჩევს, რომელი მათგანი შეესაბამება ყველაზე უკეთ მის საჭიროებებს.

Electricity Wizard-ი, ძირითადად, იმის იმედადაა, რომ კლიენტები მისი ვებგვერდის დათვალიერების შემდეგ, დამატებითი ინფორმაციის მისაღებად მომხმარებელთა მომსახურების ცენტრში დარეკავენ. რამდენადაც ვებგვერდი ახალი კლიენტების მოზიდვის უმნიშვნელოვანესი წყაროა, კომპანია მის დასახვეწად საუკეთესო სპეციალისტებს იწვევს. იმიტომაც გადაწყვიტა Electricity Wizard-მა Google-თან თანამშრომლობა, რომ გაერკვია, რომელი ციფრული განცხადებები იწვევს მომხმარებელთა განსაკუთრებულ ინტერესს. კერძოდ ამ პარტნიორობამ გამოავლინა, რომელმა განცხადებებმა და სარეკლამო ფუნქციებმა განაპირობა სატელეფონო ზარების ყველაზე დიდი რაოდენობა და ხანგრძლივობა – ანუ კლიენტების დაინტერესების ორი საკვანძო მაჩვენებელი. მონაცემების მიღების შემდეგ, Electricity Wizard-მა მარკეტინგული ხარჯები ეფექტიანი განცხადებების შექმნისკენ მიმართა, რამაც ხარისხობრივად უკეთესი პოტენციური მომხმარებლებით შეავსო მისი ძაბრი.

გარდა ამისა, Electricity Wizard-მა შეძლო გაერკვია, დღე-ღამის რომელ მონაკვეთში რეკავს ყველაზე მეტი მომხმარებელი მომსახურების შესახებ დამატებითი ინფორმაციის მისაღებად. აღმოჩნდა, რომ ყველაზე ხალხმრავალი პერიოდი სადილობის დროა – პერიოდი, როდესაც კომპანია პერსონალის კრიტიკულ უკმარისობას განიცდის. შედეგად, კლიენტების ზოგი ზარი ხანგრძლივი მოლოდინის გამო იკარგებოდა. ამ ვითარების გამოსასწორებლად კომპანია Electricity Wizard-მა თანამშრომელთა შესვენების საათები სხვა დროზე გადაიტანა, რამაც 85 პროცენტით გააუმჯობესა ზარებზე პასუხის გაცემის მაჩვენებელი. პირველი კონტაქტის დამყარების შემდეგ კი Electricity Wizard-ს სულ უფრო მეტი დაინტერესებული კლიენტი მიჰყავს თავისი ძაბრისკენ.

კითხვები:

1. როგორ იმოქმედებს Electricity Wizard-ის სტრატეგიები კომპანიის საბოლოო შემოსავალზე?

2. დავუშვათ, რომ პროცესის შემდეგი ეტაპი საწყისი ზარის ავტორებთან საპასუხო დარეკვას გულისხმობს. აღნერეთ ერთი ნაბიჯი, რომელიც კომპანია Electricity Wizard-მა უნდა გადადგას საიმისოდ, რომ კლიენტის პირველადი ზარის საფუძველზე მიღებული ინფორმაცია მომდევნო ზარის სამართავად გამოიყენოს.

წყაროები:

"Electricity Wizard Performs Customer Magic in Australia." Think with Google. July, 2014. https://www.thinkwithgoogle.com/case-studies/au-electricity-wizard-performs-customer-magic.html

"The Energy Broker Totally Dedicated to Saving you Money." https://electricitywizard.com.au/about-us/

თავი მეორე

ფასეული მომხმარებლების შექმნა

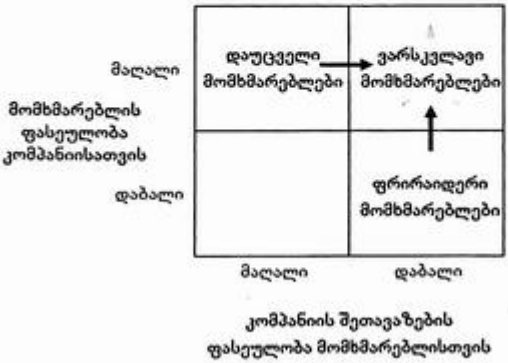
ბიზნესის მიზანი მომხმარებლის შექმნა და შენარჩუნებაა.
– პიტერ დრაკერი

შექმენით მყიდველები და არა – გაყიდვები.
– კეტრინ ბარკეტი

ღმერთის გვწამს. სხვა ყველაფერი სტატისტიკაა.
– დოქტორი უილიამ ედვარდს დემინგი

დღემდე ძირითადი ყურადღება იქით იყო მიმართული, რომ კომპანიებს აქცენტი გაეკეთებინათ კლიენტებზე, ხელი შეეწყოთ მათთვის გადაწყვეტილების მიღებაში, შეექმათ ფასეულობა ძლიერ გამოცდილებაზე დაყრდნობით და ჩამოეყალიბებინათ მათთან მჭიდრო ურთიერთობა. ახლა ყურადღება იქით გადაერთო, რომ კომპანიამ ამ საქმიანობებიდან გამოიტანოს საკმარისი ფასეულობა საიმისოდ, რომ ბიზნესი დიდი ხნის განმავლობაში იყოს მომგებიანი. წარმატებული კომპანია სამომხმარებლო ფასეულობის შექმნიდან ფასეული მომხმარებლების შექმნაზე გადადის. ამ კონტრასტის ილუსტრირებისთვის 8.1 დიაგრამაზე ნაჩვენებია ბიზნესის ოთხი განსხვავებული მდგომარეობა – კლიენტები ნახულობენ, ან ვერ ნახულობენ ფასეულობას კომპანიის შეთავაზებაში; და კლიენტები არიან, ან არ არიან ფასეულები კომპანიისათვის. ვარსკვლავი მომხმარებლები არიან ის მომხმარებლები, რომლებიც აფასებენ კომპანიის პროდუქტებსა და მომსახურებას და, დროთა განმავლობაში, სთავაზობენ კომპანიას საკმარის ფასეულობას იმისათვის, რომ კომპანიამ მოახდინოს მისი რეინვესტირება საკუთარი შეთავაზების გასაუმჯობესებლად. ფრირაიდერი მომხმარებლები – არიან ისინი, ვინც აფასებს კომპანიის პროდუქტებსა თუ სერვისებს, მაგრამ არ არიან ლოიალურები და მზად არ არიან

გადაიხადონ კომპანიის შეთავაზებაში. დაუცველ მომხმარებლებს კომპანია ფასეულად მიიჩნევს, მაგრამ ისინი ფასეულად ვერ აღიქვამენ იმას, რასაც კომპანიისგან იღებენ. კომპანიის მიზანი კლიენტების „ვარსკვლავთა" კატეგორიაში გადაყვანაა. კლიენტისთვის ამ სტატუსის მინიჭება სამომხმარებლო კაპიტალის შექმნისა და მართვის პროცესის განუყოფელი ნაწილია.



დიაგრამა 8.1 ფასეული მომხმარებლის ჩამოყალიბება

სამომხმარებლო კაპიტალი ესაა კომპანიის მომხმარებლის ჯამური ღირებულება მთელი დროის განმავლობაში. ეს გულისხმობს მომხმარებლების გრძელვადიან, როგორც ამას ხშირად უწოდებენ, მუდმივი ფასეულობას – ანუ იმას, რასაც ისინი შეიძენენ კომპანიისგან ბაზარზე ყოფნის მთელი დროის განმავლობაში. ჩვილი ბავშვების მშობლებისთვის ეს შეიძლება იყოს ორი ან სამი წელი საფენების ბაზარზე, მაგრამ კოლეჯის კურსდამთავრებულებისა და მედიაკომპანიის შემთხვევაში შეიძლება ათწლეულობით თანამშრომლობას ნიშნავდეს. ამიტომაცაა, რომ ისეთი კომპანიები, როგორიცაა, ვთქვათ, HBO, უფასო საკაბელო მომსახურებას სთავაზობს მრავალი უნივერსიტეტის უფროსკურსელებს. ითვლება, რომ მომხმარებელზე სტუდენტობის პერიოდში გაწეული ნებისმიერი ხარჯი, დროთა განმავლობაში, უსათუოდ კომპენსირდება კლიენტის ლოიალურობით.

90-იანი წლების დასაწყისში კანადის სამეფო ბანკი (RBC) მომხმარებელთა ძლიერ ბაზას ფლობდა, მაგრამ მაინც დაუღალავად ეძებდა მოგების გაზრდის საშუალებებს. RBC-მ რამდენიმე ნაბიჯი გადადგა იმის უზრუნველსაყოფად, რომ განსაკუთრებული ფასეულობის მქონე კლიენტები მეტი ალბათობით დარჩენილიყვნენ

კომპანიასთან და რეკომენდაცია გაეწიათ მისთვის. მაგალითად, ოვერდრაფტისთვის საკომისიოს ამოღების ნაცვლად, ფასეული კლიენტებისთვის კომპანია უფრო რბილი პოლიტიკის გატარებას შეუდგა. მოკლევადიან პერსპექტივაში ამან, ცხადია შეამცირა მოგება, მაგრამ ბანკის მენეჯერები წინასწარმეტყველებდნენ, რომ ასეთი პოლიტიკა უფრო ლოიალურ და გრძელვადიანი კლიენტებს წარმოშობდა. ისინი მართლები აღმოჩდნენ – მომხმარებელთა მუდმივი ფასეულობა 20 პროცენტით გაიზარდა![1]

სამომხმარებლო კაპიტალის შესაქმნელად გრძელვადიანი ურთიერთობების ჩამოყალიბებას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს მენეჯმენტისთვის (ამ თემაზე მეშვიდე თავში ვისაუბრეთ), მაგრამ ამას წინ უნდა უსწრებდეს ფასეული პოტენციური კლიენტების გამოვლენა და მათი მიყვანა პირველ შესყიდვამდე. ეს გულისხმობს აუცილებელი რაოდენობის „მაღალხარისხიანი" მომხმარებლის მოზიდვას და მათი ჩართულობის უზრუნველყოფას ყიდვის მომენტამდე. ამ ქმედებების გასააზრებლად, გასაზომად და გასაუმჯობესებლად ხშირად მართვის საერთო ინსტრუმენტი – ე.წ. ყიდვის ძაბრი – გამოიყენება. პირველ რიგში, სწორედ ეს ყიდვის ძაბრი შეისწავლება და მხოლოდ ამის შემდეგ იწყება სამომხმარებლო კაპიტალის უფრო ფართო შესწავლა.

ყიდვის ძაბრი

მყიდველის მიერ გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გააზრება საშუალებას აძლევს მარკეტოლოგებს, მართონ და შეაფასონ კლიენტები ამ პროცესის სხვადასხვა ეტაპზე. ყიდვის ძაბრი არის მართვის ინსტრუმენტი, რომელიც სთავაზობს კომპანიას, მარშრუტის ეტაპების მიხედვით დაახარისხოს თავისი კლიენტები და თვალი მიადევნოს მათ წინსვლას. ტერმინი „ძაბრი" იმიტომ გამოიყენება, რომ კომპანია თავიდან, როგორც წესი, მრავალრიცხოვან მიზნობრივ ჯგუფთან იწყებს მუშაობას, მაგრამ, საბოლოო ჯამში, ფოკუსირდება იმაზე, რომ ყიდვამდე მიიყვანოს ყველაზე შესაფერისი მომხმარებელი.

ყიდვის ძაბრის შექმნა

ყიდვის ძაბრის ზუსტი ხასიათი იმაზეა დამოკიდებული, რა მარშრუტს გადიან მომხმარებლები და როგორ მართავს კომპან-

[1] Don Peppers and Martha Rogers, "Return on Customer: A New Metric of Value Creation," Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice, April/June 2006, pp. 318–332.

ია ამ მარშრუტს. მართალია ყიდვის ძაბრები ხშირად დარგისა და მიზნობრივი მომხმარებლის მიხედვით განსხვავდება ერთმანეთისგან, მაგრამ მათ უმეტესობას რამდენიმე საერთო მახასიათებელი აქვს. ჯერ ერთი, ძაბრის ყველა ეტაპი შეესაბამება იმ დაკვირვებულ მოქმედებას, რომელსაც მომხმარებელი გადაწყვეტილების მარშრუტის გავლისას ახორციელებს. ეს იძლევა იმის გარანტიას, რომ ძაბრი მომხმარებელზეა ორიენტირებული და რომ კომპანიას შეუძლია გაზომოს და მართოს მომხმარებლის პროგრესი. მეორე – კომპანიის სტრატეგია განსაზღვრავს, ზუსტად რომელი და რამდენი ეტაპი უნდა ჰქონდეს ძაბრს.

ბიზნესზე ორიენტირებული კომპანიები (B2B), ხშირად საკუთარ ტერმინოლოგიას იყენებენ ძაბრის სხვადასხვა ეტაპზე გამავალი მომხმარებლებისთვის. 8.2 დიაგრამაზე ნაჩვენებია ტიპური ძაბრის ეტაპები და მოყვანილია, ასევე, საწარმოო კონდიციონერების გამყიდველი B2B-კომპანიის განსაზღვრებებიც. B2C-კომპანიებსაც ანალოგიური მიდგომა აქვთ, თუმცა შეიძლება განსხვავებულ ტერმინებს იყენებდნენ ძაბრის სხვადასხვა ეტაპის აღსანიშნავად – მაგალითად, ძაბრის, რომელიც მოიცავს მარშრუტის ისეთ ეტაპებს, როგორებიცაა გათვითცნობიერებულობა, განხილვა და ყიდვა. დიაგრამა 8.2 გვიჩვენებს, რა ანალოგიები აქვს ამ ეტაპებს ბიზნესზე ორიენტირებული ბიზნესის (B2B) მარკეტოლოგთა ტერმინოლოგიაში.

მარშრუტის ეტაპი	ბიზნესზე ორიენტირებული ბიზნესის (B2B) ტერმინები და მოვლენების განვითარება	კონდიციონირების სისტემის მწარმოებელი B2B-კომპანიის მაგალითი
გათვითცნობიერება	**კანდიდატი** იგებს კომპანიის სერვისების შესახებ.	კომპანია აგზავნის შეტყობინებებს შენობის მფლობელთა ელექტრონულ მისამართებზე, ან მონაწილეობს სამრენეელო გამოფენებში.
ინტერესი	**კანდიდატი** ავლენს ინტერესს მომსახურების მიმართ და ურთიერთობს კომპანიასთან პირდაპირი კომუნიკაციის, ან ციფრული/ სატელეფონო საშუალებებით.	კომპანია მაშინ იგებს კანდიდატის შესახებ, როცა ეს უკანასკნელი ინფორმაციას ითხოვს კომპანიისგან. კომპანია პასუხობს მოთხოვნას და, ამავდროულად, აგროვებს ინფორმაციას კანდიდატის შესახებ (იმის დასადგენად, იმსახურებს თუ არა ის კომპანიის განსაკუთრებულ ყურადღებას). კომპანიის დაინტერესების შემთხვევაში, მომხმარებელი ხდება ლიდი.

განხილვა	**ლიდი** უფრო დაწვრილებით აღუწერს კომპანიას თავის საჭიროებებსა და ვადებთან თუ ფასებთან დაკავშირებულ პირობებს. ის უფრო ხელშისანუდომს ხდის თავის მონაცემებს, რითაც ეხმარება კომპანიას ფასეულობის შექმნაში.	კომპანია ატყობინებს ლიდს თავისი შეთავაზების მთლიან ღირებულებას და უხსნის, რით განსხვავდება ის კონკურენტთა შეთავაზებისგან. ხშირად ის გამოდის გარკვეული ნიშადადებითაც, რომელიც ლიდის საჭიროებებისა და თავისებურებების გათვალისწინებითაა შედგენილი.
პრიორიტეტის მინიჭება	**ლიდი** ცდილობს დასტურის და შინაგანი დაფინანსების მოპოვებას.	მიმდინარეობს მოლაპარაკება კომპანიასა და ლიდს შორის. ლიდი იღებს შიდა თანხმობას შესყიდვაზე.
ყიდვა	**ლიდი** ბრუნდება ყიდვის გადაწყვეტილებით.	კომპანიას მოსდის ხელმონერილი შეკვეთა ლიდისაგან, რომელიც ხდება კლიენტი და ამის სანაცვლოდ იღებს პაერის კონდიცირების ერთწლიან მომსახურებას.
ხელახლა შეფასება	**კლიენტი** ფიქრობს, გააგრძელოს თუ არა კონტრაქტი.	მომსახურების პირველი ნელი იწურება, ამიტომაც კომპანია უგზავნის კლიენტს განახლებულ შეთავაზებას მომსახურების გახანგრძლიეების შესახებ.
ლოიალურობა	**კლიენტი** ხელმეორედ ყიდულობს პროდუქტს ან მომსახურებას და განაგრძობს კომპანიასთან ურთიერთობას.	კომპანია კლიენტისგან იღებს მომსახურების გაგრძელების ხელმონერილ შეკვეთას.
აგიტირება	**კლიენტი** აქებს კომპანიას პირად ურთიერთობებში, უწერს დადებით გამოხმაურებებსა და რეკომენდაციებს ახალი კლიენტებისთვის.	კომპანია სთხოვს კლიენტს ინტერნეტში კომენტარის დატოვებას, რეკომენდაციის განევას, ან თეთრი ნიგნის შედგენაში მონაწილეობის მიღებას.

დიაგრამა 8.2 B2B-კომპანიის ძაბრის ეტაპები და განსაზღვრებები

კანდიდატი – ესაა კომპანიის მიზნობრივი ბაზრის წარმომადგენელი, რომელიც, სავარაუდოდ, დააფასებს ფირმის შემოთავაზებას. ეს ჯგუფი კომპანიის მარკეტინგული ძალისხმევის ცენტრში უნდა იყოს მოქცეული. ***ლიდი*** – არის კანდიდატი, რომელიც სულ უფრო მეტს იგებს კომპანიისა და მისი შეთავაზებების შესახებ. ეს შეიძლება ხდებოდეს კომპანიის არხების მეშვეობით, სხვა კლიენტების რეკომენდაციით ან რეკლამის საშუალებით. ***შესაფერისი***

ლიდი არის ლიდი, რომელსაც, კომპანიის აზრით, აქვს კომპანიის მიერ შეთავაზებული პროდუქტისა თუ სერვისის სასწრაფო, ან უახლოესი მომავლისთვის მოსასწრები საჭიროება. ***კლიენტი*** არის კვალიფიცირებული ლიდი, რომელმაც გადაწყვიტა კომპანიის შეთავაზების ყიდვა. ***ლოიალური კლიენტი*** არის კლიენტი, რომელიც ხანგრძლივი დროის განმავლობაში რეგულარულად ყიდულობს კომპანიის შეთავაზებას. კლიენტების ეს ტიპი შეიძლება აგიტაციას უწევდეს კომპანიას და სხვებსაც აწვდიდეს თავისი გამოცდილების შესახებ ინფორმაციას, რომელიც მომავალი კანდიდატების მოსაზიდად გამოიყენება.

ყიდვის ძაბრის მაჩვენებლები

მაჩვენებლების დახმარებით ძაბრის ეფექტიანად შეფასებასა და მართვაში კომპანიებს ოთხი რეკომენდაცია დაეხმარება. პირველი – შეარჩიეთ ძაბრის ის მაჩვენებლები, რომლებიც კომპანიის მიზნებს შეესაბამება. მაგალითად, ახლად დაფუძნებული ბიზნესის მიზანი შეიძლება იყოს მის შესახებ საზოგადოების გათვითცნობიერება; შესაბამისად, მოზიდული კანდიდატების რაოდენობა კარგი საზომია მარკეტინგული კამპანიების ეფექტიანობის შესაფასებლად. საინტერესოა, ასევე მომხმარებლის გათვითცნობიერების ხარისხი (როგორც დახმარებით (შეხსენება), ასევე დაუხმარებლადაც (ცნობა)) იმასთან დაკავშირებით, რომელ კატეგორიაში კონკურირებს კომპანია და როგორია მისი შეთავაზებები. კანდიდატების რაოდენობა უშუალოდ ზემოქმედებს კომპანიის მიერ გადარჩეული ლიდების რაოდენობაზე. დროთა განმავლობაში, როცა კომპანია წარმატებით გავა ბაზარზე, ფოკუსმა შეიძლება ლიდების ხარისხის გაუმჯობესებაზე გადაინაცვლოს.[1] თუ ხარისხი კარგი არ იქნება, ლიდების დიდმა რაოდენობამ შეიძლება ამაოდ დაგახარჯვინოთ რესურსები მრავალი ისეთი ლიდის კონვერტაციაზე, რომლებიც ყიდვისთვის მზად არ არიან.[2]

მეორე – შეიმუშავეთ შეფასების სისტემა პოტენციური კლიენტების ხარისხის შესაფასებლად. ამ ტიპის სისტემა იყენებს კომპანიის ხელთ არსებულ ინფორმაციას პოტენციური კლიენტების მახასიათებლებისა და იმ ქმედებების შესახებ, რომლებიც, კომპანი-

[1] Alison Savery, "How to Calculate & Track a Leads Goal That Sales Supports," Hubspot, March 16, 2012, https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/31902/How-to-Calculate-Track-a-Leads-Goal-That-Sales-Supports.aspx-№sm.0000bzy3uc8dcfruui516q6zd8sdg

[2] Ibid.

ის აზრით, უშუალო კავშირშია ყიდვასთან. მონაცემებმა შეიძლება გვიჩვენოს, რომ ზოგი ქმედება, მაგალითად, ვებგვერდის ხშირად დათვალიერება, ვებინარზე რეგისტრირება, ან პროდუქტის დემონსტრირების მოთხოვნა, ძლიერი სიგნალია იმის სავარაუდოდ, გადაიქცევა თუ არა კანდიდატი კლიენტად. ამის გარკვევის შემდეგ კომპანიას შეუძლია უპირატესობა მიანიჭოს იმ კანდიდატებს, რომლებიც ხარისხიანი ლიდებივით იქცევიან და, დიდი ალბათობით, კლიენტები გახდებიან.[1] მსგავსი შეფასება ძაბრის ნებისმიერ ეტაპზე შეიძლება გამოვიყენოთ. მაგალითად, გათვითცნობიერების სტადიაში, სარეკლამო კამპანიით დაინტერესებული ადამიანები უფრო დიდი ალბათობით გაივლიან ძაბრს. ეს მონაცემები ხანგრძლივი დროის განმავლობაში უნდა განსაზღვრავდეს სარეკლამო კამპანიის ხასიათს, იმისათვის, რომ კომპანია გამუდმებით ხვედწდეს კლიენტების მოზიდვისა და გარდაქმნის უნარს.

მესამე – გამოავლინეთ და მოიცილეთ „ვიწრობები", რომლებსაც ქმნიან ძაბრის ერთ-ერთ ეტაპზე გაჭედილი კლიენტები. ვიწრობებმა შეიძლება შემოსავლის შემცირება და მომხმარებელთა იმედგაცრუება გამოიწვიოს. ვიწრო ადგილის გამოვლენის შემთხვევაში, გამოსავლის მოსაძებნად აუცილებელია მომხმარებლის გადაწყვეტილების პროცესში ჩაღრმავება. ძაბრში ვიწრო ადგილის გამოვლენის საშუალებას საკვანძო მაჩვენებლები – კერძოდ, ეტაპიდან ეტაპზე გადასვლის კოეფიციენტი – იძლევა. ამ კოეფიციენტის გამოსათვლელად, ერთ ეტაპზე დაფიქსირებული რაოდენობა წინა ეტაპის რაოდენობაზე უნდა გაიყოს. ვთქვათ, კომპანიამ აღმოაჩინა, რომ გათვითცნობიერების ეტაპიდან განხილვის ეტაპზე პოტენციური კლიენტების 10 პროცენტი, განხილვის ეტაპიდან პრიორიტეტის მინიჭების ეტაპზე 20 პროცენტი, ხოლო აქედან ყიდვის ეტაპზე 60 პროცენტი გადადის. ეს ინფორმაცია იმაზე მეტყველებს, რომ გათვითცნობიერების ეტაპიდან განხილვის ეტაპზე გადასასვლელში ვიწრობი არსებობს. ამ შემთხვევაში კომპანიამ შეიძლება უფრო სიღრმისეულად გამოიკვლიოს საკითხი და გაარკვიოს, რომ ვიწრობის წარმოქმნის მიზეზი პროდუქტის მაღალი ფასია. ამ ინფორმაციაზე დაყრდნობით კომპანიას შეუძლია განიხილოს დროებითი აქციის, ან სხვა პროდუქტებთან კომპლექტაციის საკითხი.

---

[1] Pamel Vaughan, "The Steps You Need to Define the Stages of Your Sales & Marketing Funnel," Hubspot, October 17, 2012, http://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/33711/The-Steps-You-Need to-Define-the-Stages-of-Your-Sales-Marketing-Funnel.aspx№sm.0000bzy3uc8dcfruui516q6zd8sdg

მეოთხე – გაარკვიეთ, როგორ უნდა შეატყობინოთ და მიაწოდოთ ინფორმაცია ყიდვის ძაბრის ეტაპებზე კლიენტის გადაადგილების შესახებ. ამის ერთ-ერთი საშუალებაა განისაზღვროს ძაბრის თითოეულ ეტაპზე მყოფი ლიდების რაოდენობა და ხარისხი დროის განსაზღვრული პერიოდის – ვთქვათ, კვარტლის ან წლის განმავლობაში. ფაქტობრივი შედეგები უნდა შევადაროთ დასახულ მიზნებს იმის დასადგენად, სწორი გზით ვითარდება თუ არა კომპანია. ამისათვის ყველაზე გავრცელებული საშუალებაა საინფორმაციო პანელი, რომელიც შეიცავს რეალური დროის რეჟიმში განახლებად საკვანძო მონაცემებს.

ეს მონაცემებია:

- ***ეტაპიდან ეტაპზე გადასვლის კოეფიციენტი:*** როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ეს ანალიზი შეიძლება ჩატარდეს მომიჯნავე ეტაპებზე, ან კომპანიისთვის მნიშვნელოვან ნებისმიერ ორ ეტაპზე. გათვლის წესის თანახმად, კონკრეტულ ეტაპზე მყოფი ლიდების რაოდენობა წინა ეტაპის რაოდენობაზე უნდა გაიყოს (მაგალითად, პრიორიტეტის მინიჭება/განხილვა). ვთქვათ, თუ კომპანიას პრიორიტეტის მინიჭების ეტაპზე ჰყავს 50 ლიდი, განხილვის ეტაპზე კი 100 ლიდი, განხილვიდან პრიორიტეტის მინიჭებაზე გადასვლის კოეფიციენტი 50 პროცენტი იქნება.
- ***გაყიდვის ციკლის ხანგრძლივობა.*** ესაა დრო, რომელიც საჭიროა იმისათვის, რომ კანდიდატმა ძაბრი გაიაროს და იყიდოს პროდუქტი. ეს სიდიდე წარმოდგენას გვიქმნის იმ შესაძლებლობებზე, რომლებიც შეიძლება რისკის ზონაში იმყოფებოდნენ ან ზედმეტ დატვირთვას ქმნიდნენ რესურსებზე. მაგალითად, თუ გაყიდვის ციკლის საშუალო ხანგრძლივობა 30 დღეა და ამ დროს გვყავს ლიდი, რომელიც ძაბრში 30 დღეზე მეტხანს იმყოფება, ეს იმის მკაფიო ინდიკატორია, რომ ამ ლიდის ყიდვის ეტაპზე გადასვლის ალბათობა დაბალია. ამიტომაც დააზუსტეთ, საშუალოდ, რა დრო (როგორც წესი, ამას დღეებში ითვლიან) ესაჭიროება კლიენტს ძაბრის თითოეული ეტაპის გასავლელად. ახალბედა კომპანიებისთვის კარგი იქნება, თუ ამ ინფორმაციას დარგის ეტალონებს შეადარებენ.
- ***არხების ეკონომიკური ეფექტიანობა.*** დააკვირდით, რომელი არხის საშუალებით მოვიდა თითოეული ლიდი. ვთქვათ, 10 ლიდიდან ორი სატელევიზიო რეკლამის დახმარებით

მიიღეთ, რვა კი – საგამოფენო სტენდის დახმარებით. იმის გათვალისწინებით, რომ სატელევიზიო რეკლამა 10 000 დოლარი ღირდა, საგამოფენო სტენდი კი 20 000 დოლარი, ტელერეკლამით მოპოვებული ერთი ლიდის ღირებულება 5 000 დოლარი იქნება, საგამოფენო სტენდით მოპოვებული ლიდისა კი – 2 500 დოლარი.[1]

- ***მომხმარებლის შეძენის ხარჯები*** (***მშხ***) (***Customer Acquisition Costs*** (***CAC***). CAC-ი არის დროის გარკვეული პერიოდის განმავლობაში გაყიდვებსა და მარკეტინგზე გაწეული ყველა ხარჯის ჯამი გაყოფილი ამავე პერიოდში შეძენილი ახალი კლიენტების რაოდენობაზე. ეს სიდიდე გვიჩვენებს, რა ხარჯი გასწია კომპანიამ თითოეულ ახალ კლიენტზე. თუ ეს რიცხვი დროთა განმავლობაში იზრდება, ეს იმას ნიშნავს, რომ: 1. კომპანიას სულ უფრო ძვირი უჯდება ახალი მომხმარებლების მოზიდვა, ან 2. მისი მარკეტინგული ღონისძიებები არაეფექტიანია. თუმცა, როგორც ქვემოთ ვნახავთ, უფრო მაღალი მუდმივი ღირებულების მქონე კლიენტების შესაძენად ხარჯების გაზრდა, ხშირ შემთხვევაში, სავსებით გამართლებულია.[2]
- ***მომხმარებლის მუდმივი ფასეულობის თანაფარდობა მომხმარებლის შეძენის ხარჯებთან*** (***CAC-თან***). ეს მაჩვენებელი ადარებს კლიენტის მუდმივი ფასეულობასა და იმ თანხას, რომელიც ამ ახალი კლიენტის შეძენაზე დაიხარჯა (ამ ინსტრუმენტს შემდეგ ქვეთავში განვიხილავთ). რაც უფრო მაღალია ეს მაჩვენებელი, მით მეტად აუნაზღაურდება კლიენტში ჩადებული ინვესტიცია კომპანიას.[3]

ძაბრის მენეჯმენტში ყველაზე მეტად გავრცელებული შეცდომები

უხარისხო ლიდების მოზიდვა

როცა სტრატეგია სწორად მუშაობს, კომპანიის მიერ მარკეტინგზე გაწეული ხარჯების შედეგად, ძაბრში მიზნობრივი კლიენტე-

---

[1] Brian Halligan and Dharmesh Shah, Inbound Marketing, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc, pp. 109–140.

[2] Mike Volpe, "The 6 Marketing Metrics & KPIs Your CEO Actually Cares About [Cheat Sheet]," January 15, 2013, http://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/34054/The-6-Marketing-Metrics-Your-CEO-Actually-Cares-About-Cheat-Sheet.aspx№sm.0000bzy3uc8dcfruui516q6zd8sdg

[3] Ibid.

ბი ხვდებიან. არამიზნობრივი კლიენტების მოზიდვის შემთხვევაში, კომპანიას მათი შემოწმება და მართვა უწევს, რაც მნიშვნელოვად აფერხებს მიზნობრივ მომხმარებლებთან ურთიერთქმედებას. რასაკვირველია, კომპანიამ შეიძლება აღმოაჩინოს, რომ მიზნობრივი მომხმარებლების პარალელურად, სხვა მომხმარებლებიც პოულობენ ფასეულობას მის შეთავაზებაში. ასეთ შემთხვევაში ფირმამ ყველა ღონე უნდა იხმაროს ამ კლიენტების მოსაზიდად – თუკი ისინი საკმარის მოგებას უქადიან კომპანიას.

საკმარისი რაოდენობის ლიდის მოზიდვის უუნარობა

ბევრ საშუალო და მსხვილ კომპანიას უჭირს საკმარისი ლიდის მოზიდვა, რადგან დროის 80 პროცენტს ძაბრის ეტაპიდან ეტაპზე გადასვლის კოეფიციენტზე ხარჯავენ და მხოლოდ 20 პროცენტს უთმობენ ლიდების გენერაციას.[1] სხვა კომპანიები იმაზე არიან ფოკუსირებულები, რომ მეტი მიჰყიდონ უკვე არსებულ კლიენტებს, ნაცვლად იმისა, რომ ახალი კლიენტების მოზიდვაზე გადაიტანონ ყურადღება.[2] ასეთი მიდგომები, დროთა განმავლობაში, მნიშვნელოვნად ზღუდავს ზრდის შესაძლებლობას. მართალია, მაჩვენებლები ყველა ბიზნესში განსხვავებულია და კომპანიათა სტრატეგიების მიხედვით ვარირებს, მდგრადი ზრდა ყველგან ახალი კლიენტების მოზიდვისა და უკვე არსებულ შემკვეთებთან ურთიერთობის გაღრმავების კარგ შეხამებას მოითხოვს.

გაყიდვებისა და მარკეტინგის განყოფილებათა თანამშრომლობის უუნარობა

ზოგჯერ მარკეტინგის განყოფილება ფოკუსირებულია რაც შეიძლება მეტი ლიდის მოზიდვაზე და ხარისხის გაუთვალისწინებლად გადასცემს მათ გაყიდვების განყოფილებას. გაყიდვების განყოფილება, თავის მხრივ, უარს ამბობს მათ მიღებაზე, რადგან არ სურს უხარისხო ლიდებზე დროის კარგვა. ამ დინამიკის გამო გაყიდვების პერსონალს შეიძლება მოუწიოს დამატებითი საძიებო ღონისძიებების განხორციელება და გარიგებებიდან ყურადღების გადატანა. გარდა ამისა, ამან შეიძლება შეაფერხოს ახალ ლიდებთან მუშაობაც. გაყიდვებისა და მარკეტინგის განყოფილებები ერთად უნდა მუშაობდნენ. კერძოდ, მათ უნდა გამოიმუშაონ

[1] Halligan and Shah, op cit, p. 122.

[2] David B. Godes "Avaya (A)," Harvard Business School Publishing, Boston: MA, 2008.

საერთო ხედვა ლიდების რაოდენობასა და ხარისხთან დაკავშირებით.[1]

ძაბრის პრობლემების მიზეზთან დაკავშირების უუნარობა

ეტაპიდან ეტაპზე გადასვლის (ანუ კონვერსიის) კოეფიციენტი შეიძლება იმის გამო იყოს დაბალი, რომ (1) კომპანიამ არასაკმარისი რესურსები აამოქმედა კონვერსიის უზრუნველსაყოფად, (2) საკმარისად ღრმად ვერ გაიაზრა ის ბარიერები, რომლებიც ხელს უშლის კლიენტებს მომდევნო ეტაპზე გადასვლაში, და/ან (3) წინა ეტაპიდან გადმოსაყვანად ხელმისაწვდომი იყო მხოლოდ უხარისხო კონტინგენტი. პირველ შემთხვევაში, მეტი რესურსი უნდა გამოიყოს კონვერსიაზე; მეორე შემთხვევაში, მეტი რესურსი უნდა ჩაიდოს კლიენტის წინსვლის პროცესში არსებული პრობლემების გააზრებაში, მესამე შემთხვევაში კი – ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით, უნდა შემოიფარგლოს მომდევნო ეტაპზე გადამსვლელი კლიენტების წრე. პრობლემის არასწორად დიაგნოსტირება, შეიძლება არასწორად გაანაწილოს კომპანიის რესურსები.

ექსპერიმენტების დახმარებით პროცესის ოპტიმიზების უუნარობა

ეტაპიდან ეტაპზე კონვერსიის კოეფიციენტის მაქსიმიზების მიზნით, კლიენტებთან ურთიერთობისას უნდა გამოიცადოს მოქმედებისკენ სხვადასხვა მოწოდება (calls-to-action (CTA)). მაგალითად, კომპანიამ შეიძლება შეამოწმოს ელექტრონული წერილის თემის გრაფაში (subject) ჩაწერილი ფრაზის ეფექტიანობა: ფირმა 1000 პოტენციურ კლიენტს ელექტრონული ფოსტის საშუალებით უგზავნის ერთსა და იმავე წერილს, ოღონდ წერილების ნახევარს თემის გრაფაში ერთი მოწოდება უწერია, მეორე ნახევარს კი – სხვანაირი მოწოდება. წერილების გახსნის რაოდენობათა დათვლით, ადვილი გამოსავლენია, რომელი მოწოდება უფრო ეფექტიანია. ესაა A/B ტესტირება, რომელშიც ერთი ცვლადი – ელექტრონული წერილის თემის გრაფაში ჩაწერილი ფრაზა – ვარირებს. სხვა ცვლადები, როგორებიცაა, ფერი, შრიფტი და გაფორმება, იგივე რჩება. როგორც ექსპერტები გვირჩევენ, მოქმედებისკენ მოწოდებები (CTA) ფასეულობის მიხედვით განსხვავებული, გამოსაყენებ-

[1] Jonathan John,"7 Ways You Could be Screwing Up Your Sales Funnel," Smart Insights, August 21, 2015, http://www.smartinsights.com/ecommerce/7-ways-you-could-be-screwing-up-your-sales-funnel/

ლად მარტივი და კონკრეტულ ქმედებებზე ორიენტირებული უნდა იყოს. ამ პატარა ცვლილებებმა შეიძლება წარმოუდგენლად გააუმჯობესოს კონვერსიის კოეფიციენტი.[1]

ყიდვის ძაბრის მენეჯმენტი

თუ კომპანია ხანგრძლივი დროის განმავლობაში წარმატებით ახერხებს მომხმარებლის მოზიდვას, კონვერსირებას და შენარჩუნებას, მისი ყიდვის ძაბრი უფრო მართკუთხედს უნდა ჰგავდეს, ყველა ეტაპზე მცირედი დანაკარგების გამო. ძაბრის ეფექტიანობის გაზრდა რამდენიმე გზით შეიძლება. ჯერ ერთი, ძაბრი უნდა ასახავდეს მომხმარებლის ისეთ მოქმედებებს, რომელთა თვალყურის მიდევნებაც შესაძლებელია. ამ პროცესის საფუძველში ჩადებული გადაწყვეტილების მარშრუტი შეიძლება ჩახლართული იყოს, მაგრამ როცა ძაბრს მართვის ინსტრუმენტად ვიყენებთ, ის უნდა ეფუძნებოდეს მოქმედებებს, რომლებსაც შეიძლება დააკვირდე, გაზომო და მართო.

მეორე – ძაბრი და მისი პარამეტრები გულდასმით უნდა იყოს შეჯერებული კომპანიასთან. მარკეტინგისა და გაყიდვების განყოფილებები ხშირად ერთად არიან პასუხისმგებლები ძაბრის მართვაზე და, როგორც ზემოთ აღინიშნა, თუ ძაბრის ეტაპებთან და პარამეტრებთან დაკავშირებით ამ ორ მხარეს შორის კონსენსუსი არ არსებობს, შეიძლება კონფლიქტი წარმოიშვას.

მესამე – ძაბრი მარკეტინგისა და გაყიდვების განყოფილებების მიერ ერთობლივად უნდა იმართებოდეს. კომპანიებში გავრცელებული პრობლემა ისაა, რომ მარკეტინგი ძაბრის ადრეულ სტადიებს არეგულირებს, გაყიდვები კი – უფრო გვიანდელს. არადა, კომპანიების უმეტესობისთვის უკეთესია, როცა ორივე სტრუქტურა მთელი პროცესის განმავლობაში თამაშობს გარკვეულ როლს. ეს როლები, ხშირ შემთხვევაში, არათანაზომიერია, მაგრამ ორივე ფუნქციამ შეიძლება მოიტანოს მნიშვნელოვანი უნარები და უკუკავშირი, რომელიც დროთა განმავლობაში, მნიშვნელოვნად გააუმჯობესებს ძაბრს. მაგალითად, ის რასაც გაყიდვების განყოფილება პროცესის ბოლო ეტაპზე შეიტყობს, შეიძლება ადრეული ზემოქმედებისთვის, ასევე, ლიდების შეფასებისადმი მიდგომის გაუმჯობესებაში დაგვეხმაროს. ანალოგიურად, მარკეტინგმა შეიძლება გადამწყვეტი როლი ითამაშოს პროცესის გვიანდელ ეტაპებზე – მოგვაწოდოს კონკურენტთა დაზვერვის მონაცემები და

[1] Halligan and Shah, op cit, p. 113.

გამართოს ღონისძიებები მომხმარებლებისთვის – განსაკუთრებით ბიზნესზე ორიენტირებული კომპანიების (B2B) შემთხვევაში.

დაბოლოს, ძაბრის მაჩვენებლები სტრატეგიის კორექტირებისთვის უნდა გამოიყენებოდეს. ამიტომაც როცა კომპანია იწყებს საქმიანობას, ან განიცდის მნიშვნელოვან გარდაქმნებს, რომლებიც ახალ ბაზრებზე გასვლას მოითხოვს, ძაბრის მონაცემებმა შეიძლება გვიჩვენოს, რომ სტრატეგიას ზუსტი კორექტირება ესაჭიროება. მაგალითად, ლიდების შეფასების მაჩვენებლები შეიძლება იმაზე მეტყველებდეს, რომ მეორად ბაზარზე გაფართოება უფრო ადვილია, კონვერსიის ალბათობა უფრო მაღალია და ხარჯებიც უფრო დიდია, ვიდრე კომპანიის მთავარ ბაზარზე. ასეთ შემთხვევაში სტრატეგია უნდა შეიცვალოს და მეორად ბაზარზე უნდა მოხდეს ფოკუსირება.

მომხმარებლის მუდმივი ფასეულობის მოდელები და სტრატეგიის ეფექტიანობა

მომხმარებლის მუდმივი ფასეულობა: საერთო მიდგომები

კომპანიათა უმეტესობამ არ იცის თავისი მომხმარებლების ფასეულობა. შედეგად, მათ წარმოდგენა არ აქვთ, რამდენი უნდა დახარჯონ მათ მოზიდვასა თუ შენარჩუნებაზე. ასეთი კომპანიები ხშირად არასაკმარისს, ან პირიქით, ზედმეტს ხარჯავენ. კომპანიის ინვესტიციები და სტრატეგიები უნდა ყალიბდებოდეს იმის ცოდნაზე დაყრდნობით, როგორ განსხვავდებიან ფასეულობის მიხედვით სხვადასხვა კლიენტები თუ სეგმენტები. თუ, მაგალითად, კომპანიას მომხმარებელთა ორი სეგმენტი ჰყავს და აქედან ერთ სეგმენტს მაღალი მარჟა აქვს და, სავარაუდოდ, უფრო დიდი ხნის განმავლობაში შენარჩუნდება, კომპანია მზად უნდა იყოს, მეტი სახსრები ხარჯოს ამ სეგმენტზე და შეიძლება შეამციროს კიდეც მეორე სეგმენტის ხარჯები.

მომხმარებლის მუდმივი ფასეულობის (Customer lifetime value (CLV)) მოდელი მენეჯერებს ცალკეული მომხმარებლის ან მომხმარებელთა სეგმენტის გრძელვადიანი ფასეულობის გამოთვლაში დაეხმარება. ეს მიდგომა სწავლობს, რა ფასეულობა მოაქვს კლიენტს კომპანიასთან ურთიერთქმედების მთელი პერიოდის განმავლობაში. ასეთი გრძელვადიანი პროგნოზი უფრო მყარ საფუძველს იძლევა სტრატეგიის შესამუშავებლად, ვიდრე მხოლოდ მიმდინარე გაყიდვების შესწავლა. მომხმარებლის ფასეულობა ჯამდება მომსახურების მთელი ვადის განმავლობაში და შემდეგ

ფულადი შემოდინებების საერთო ღირებულება დოლარის მიმდინარე კურსზე დისკონტირდება.[1]

მომხმარებლის მუდმივი ფასეულობის (CLV) მოდელის მთავარი იდეა ემყარება ფულადი ნაკადების დისკონტირების იმ მოდელებს, რომლებიც, დღესდღეობით, ფინანსურ სფეროში გამოიყენება. ეს მოდელები ითვალისწინებს შემდეგ ფაქტორებს: კლიენტის მარჟას დროის გარკვეული პერიოდის განმავლობაში; ამავე პერიოდის განმავლობაში კლიენტის შენარჩუნების კოეფიციენტს (მომდევნო პერიოდამდე შენარჩუნების ალბათობა), კლიენტის სიცოცხლის მოსალოდნელ ხანგრძლივობას (რამდენ წელს იქნება კლიენტი ბაზარზე აქტიური); და კომპანიის დისკონტირების განაკვეთს. მუდმივი ფასეულობა შეიძლება დაანგარიშდეს ცალკეული კლიენტის, ან მიზნობრივი სეგმენტის საშუალო კლიენტის დონეზე. სეგმენტის საშუალო კლიენტის მუდმივი ფასეულობა არის:

$$CLV = \left(\sum_{t=1}^{N} M_{st} \left[\frac{r_s^t}{(1+i)^t} \right] \right) - AC_s$$

ამ განტოლებაში M_s არის კლიენტის მთლიანი მარჟა (margin) სეგმენტში (segment) დროის (time) მოცემულ მონაკვეთში, მინუს კლიენტის შენარჩუნების ხარჯები, როგორებიცაა ამ სეგმენტისთვის განკუთვნილი დამატებითი სერვისები; i არის კომპანიის დისკონტირების განაკვეთი; r_s – სეგმენტის შენარჩუნების კოეფიციენტი (segment's retention rate) ან კომპანიაში დაბრუნება t დროის განმავლობაში, AC_s არის შეძენის ღირებულება (acquisition cost), როგორიცაა, გამყიდველის ზარის ან ელექტრონული წერილის საფასური; და N არის პერიოდი, რომლის განმავლობაშიც კლიენტების სეგმენტი, ვარაუდის მიხედვით, აქტიური იქნება ბაზარზე.

აი, ნიმუში, როგორ გამოიყენება მომხმარებლის მუდმივი ფასეულობის (CLV) მოდელი: დავუშვათ, რომ სეგმენტის საშუალო კლიენტი ბაზარზე აქტიურია N=3 წლის განმავლობაში, აქვს მთლიანი მარჟა $17 000 პირველ წელს და $10 000 როგორც მეორე, ასევე მესამე წელსაც; შენარჩუნების კოეფიციენტი 80 პროცენტია, დისკონტირების კოეფიციენტი კი – 10 პროცენტი. ასეთ შემთხვევაში

[1] Philip E. Pfeifer and Paul W. Farris, "Customer Profitability," University of Virginia Note HBS - UV0407 (2005) and Elie Ofek, "Customer Profitability and Lifetime Value," Harvard Business School Note 9-503-019, Cambridge, MA: Harvard Business School, 2002.

მომხმარებლის მუდმივი ფასეულობა (CLV) იქნება $21 499,62 = (პირველი წელი: ($15,000 x 0.80))/(1.10) + (მეორე წელი: $10,000 x $(0.80)^2$)/((1.10^2)) + (მესამე წელი: (10,000 x $(0.80)^3$) x (1.10^3). ამისგან განსხვავებით, იმ მომხმარებლის მუდმივი ფასეულობა (CLV), რომლის მარჟაც სამივე წლის განმავლობაში $8 000 იყო, იქნება – $13 126,97; ანდა თუ პირველი სცენარის შემთხვევაში კომპანია შენარჩუნების კოეფიციენტს 80 პროცენტიდან 90 პროცენტამდე გაზრდის – $26 080,39.

მომხმარებლის მუდმივი ფასეულობის (CLV) ეს მარტივი ანალიზი რამდენიმე მნიშვნელოვან რეკომენდაციას გვთავაზობს. ჯერ ერთი, კომპანიები მზად უნდა იყვნენ, მეტი სახსრები ხარჯონ მაღალი მუდმივი ღირებულების მომხმარებელთა შეძენასა და შენარჩუნებაზე. თუ კლიენტისგან მოსალოდნელი სამომავლო შემოსავალი მაღალია, კომპანიას შეუძლია, თამამად ჩადოს დიდი ინვესტიციები მარკეტინგისა და შეძენისთვის განკუთვნილ დღევანდელ ხარჯებში.

მეორე – კომპანიას შეუძლია, მნიშვნელოვნად გაზარდოს მომხმარებლის ფასეულობა არა მარჟის, არამედ შენარჩუნების მაჩვენებლის გაზრდის ხარჯზე.[1] კვლევები უჩვენებს, რომ შენარჩუნების მაჩვენებლის 1 პროცენტით გაზრდა 4,9 პროცენტით ზრდის მომხმარებლის მუდმივ ფასეულობას მაშინ, როცა მარჟის 1 პროცენტით გაზრდას მუდმივი ფასეულობის მხოლოდ 1,1 პროცენტით ზრდა მოჰყვება. კომპანია USAA-ს მაგალითი თვალნათლივ გვიჩვენებს მომხმარებელთა შენარჩუნების მნიშვნელობას. საავტომობილო დაზღვევის დარგში მომხმარებლის შენარჩუნების საშუალო მაჩვენებელი 80 პროცენტს შეადგენს. USAA-ს – კომპანიას, რომელიც სამხედრო მოსამსახურეებსა და მათ ოჯახებს სადაზღვევო და ფინანსურ სერვისებს სთავაზობს, აქვს მომხმარებლის შენარჩუნების წარმოუდგენლად მაღალი მაჩვენებელი – 96 პროცენტი. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ სამი წლის განმავლობაში USAA-მ თავისი კლიენტების მხოლოდ 12 პროცენტი უნდა გამოცვალოს (0,96 პროცენტი^3 = შენარჩუნების 88 პროცენტს; 1 - 0.88 = 0,12 ანუ 12 პროცენტს) ავტოდაზღვევის საშუალო კომპანიისგან განსხვავებით (0,80 პროცენტი^3 = შენარჩუნების 51 პროცენტს; 1 - 0.51 = 0,49 ანუ 49 პროცენტს), რომელსაც სამ წელიწადში თავისი სამომხმარებლო ბაზის თითქმის ნახევრის გამოცვლა მოუწევს!

---

[1] Sunil Gupta, Donald R. Lehmann, and Jennifer Stuart, "Valuing Customers," Journal of Marketing Research, February 2004, pp. 7–18.

და მესამე – როცა კომპანია თანხებს მომხმარებლის მუდმივი ფასეულობის (CLV) მოდელის გათვალისწინებით ხარჯავს, ინვესტიციისგან უკუგებასაც უფრო მაღალს იღებს, რადგან ასეთ დროს თითოეული ინვესტირებული დოლარი მეტ უკუგებას ნიშნავს. კერძოდ, უფრო ფასეულ კლიენტებზე კონცენტრირების შემთხვევაში კომპანია უფრო მაღალ უკუგებას მიიღებს მომხმარებლებში ჩადებული ინვესტიციებიდან, ვიდრე იმ შემთხვევაში, ეს სახსრები ნაკლებად ფასეულ კლიენტებში რომ ჩაედო.

მომხმარებლის მუდმივი ფასეულობის (CLV) სტრატეგიული გამოყენება

მომხმარებელთა მართვისა და მოზიდვის გზამკვლევი

Fortune 1000-ში შემავალი კომპიუტერული აღჭურვილობისა და პროგრამული უზრუნველყოფის მწარმოებელი მსხვილი, მაღალტექნოლოგიური კომპანია გვთავაზობს იმის ნათელ მაგალითს, როგორ შეუძლია *მომხმარებლის მუდმივი ფასეულობის* მოდელს, წარმართოს მარკეტინგული ინვესტიციები და ტარგეტინგის სტრატეგიები. მკვლევრებმა გამოიკვლიეს კომპანიის ყოველთვიური ტრანზაქციების მონაცემები (2000 წლის იანვრიდან 2007 წლის აპრილამდე) და აღმოაჩინეს, რომ კომპანიის მთლიანი მოგების 91 პროცენტი მომხმარებელთა საუკეთესო 20 პროცენტზე მოდიოდა, კლიენტების ყველაზე სუსტ 20 პროცენტს კი უარყოფითი მუდმივი ფასეულობა ჰქონდა. შემდგომმა ანალიზმა ცხადყო, რომ მაღალი ფასეულობის მქონე კლიენტები ძირითადად, მაღალტექნოლოგიურ – აეროკოსმოსურ და ფინანსური მომსახურების დარგებს განეკუთვნებოდნენ, უკვე 15-25 წელი არსებობდნენ, იყვნენ ტრანსნაციონალური კომპანიები, ჰყავდათ 500-ზე მეტი თანამშრომელი და ჰქონდათ 50 მილიონ დოლარზე მეტი წლიური შემოსავალი; დაბალი ფასეულობის მქონე კლიენტები კი ქიმიურ და პლასტიკის მრეწველობას წარმოადგენდნენ; 5-10 წელი არსებობდნენ, იყვნენ ადგილობრივი კომპანიები, ჰყავდათ 100-300 თანამშრომელი და მათი წლიური შემოსავალი 5-10 მილიონ დოლარს შეადგენდა. ამ მონაცემების პასუხად, კომპანიამ მარკეტინგული რესურსები მაღალი მუდმივი ფასეულობის მქონე კლიენტების სასარგებლოდ დაყო, უარყოფითი ფასეულობის მქონე მომხმარებლები კი ონლაინარხებზე გადაანაწილა. გარდა ამისა, კომპანიამ გაზარდა იმ პოტენციური მყიდველების მოზიდვის ხარჯები, რომლებიც მაღალი ფასეულობის მქონე მომხმარებლების პროფილს

შეესაბამებოდნენ – იმ ვარაუდით, რომ კოვერსირების შემთხვევაში ისინი ამჟამინდელი ფასეული მომხმარებლების ტოლფას ფასეულობას მოიტანდნენ გრძელვადიან პერსპექტივაში. შედეგად, კომპანიის შემოსავალმა მკვეთრად აიწია, მისი აქციების საშუალო თვიური ღირებულება კი ცხრა თვის განმავლობაში 32,8 პროცენტით გაიზარდა.[1]

გადინების პროგნოზირება და შერბილება

თუ გავითვალისწინებთ კლიენტების შენარჩუნების გავლენას კომპანიის მუშაობაზე, მომხმარებლის გადინების მართვა სტრატეგიული პრიორიტეტი უნდა იყოს. კომპანიიდან მომხმარებლის გადინების კოეფიციენტი არის 1-ს მინუს შენარჩუნების კოეფიციენტი. კომპანიებმა უნდა გაარკვიონ, რა ფაქტორები ზემოქმედებს იმის ალბათობაზე, რომ მომხმარებლის შენარჩუნება ვერ მოხერხდება. კლიენტების ნაკლები ჩართულობა, იაფი საქონლის ყიდვა ან იშვიათად ყიდვა, შეიძლება იმაზე მეტყველებდეს, რომ ისინი არ აპირებენ ურთიერთობის გაგრძელებას. კომპანიებმა უნდა გამოიყენონ მათ ხელთ არსებული მონაცემები კლიენტების ქცევის შესახებ. ეს მონაცემებია ყიდვის სიხშირე, ყიდვის პერიოდულობა, საყიდლის ღირებულება, ზარები სერვისცენტრებში, კომპანიის სოციალურ ქსელებში მონაწილეობა თუ მიმართვების ხასიათი – ანუ ნებისმიერი ინფორმაცია, რომელიც შეიძლება კომპანიამ მოიპოვოს იმის გასარკვევად, არის თუ არა ამ მახასიათებლებიდან რომელიმე გადინების მანიშნებელი. თუ ეს მართლაც ასეა, კომპანია შეიძლება ჩაერიოს, როცა კლიენტის პრობლემურ ქცევებს შენიშნავს. მაგალითად, კომპანია HubSpot-მა აღმოაჩინა, რომ როცა მცირე ბიზნესის მფლობელები პროდუქტების პაკეტის მიღების შემდეგ კონტენტის მართვის სისტემაში (CMS) ახდენენ ინვესტირებას, თვეში კლიენტების გადინების მაჩვენებელი, დაახლოებით, ორჯერ მცირდება.[2] შესაბამისად, გონივრული გადაწყვეტილებაა ისეთი სტიმულების შექმნა, რომლებიც გაზრდის კონტენტის მართვის სისტემაზე ხელმომწერების რაოდენობას და მოიტანს კლიენტების შენარჩუნებიდან მომდინარე ყველა უპირატესობას.

---

[1] V. Kumar and Denish Shah, "Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to Market Capitalization," Journal of Marketing, November 2009, pp. 119–136.

[2] Thomas Steenburgh, Jill Avery, and Naseem Daho, "HubSpot: Inbound Marketing and Web 2.0," Harvard Business School Case 9-509-049, Cambridge, MA: Harvard Business School, 2011.

მომხმარებლის გადასვლის გათვლა და გაადვილება

კომპანიებმა გულმოდგინედ უნდა იმუშაონ იმაზე, რომ შეინარჩუნონ კლიენტები სხვა სეგმენტში გადასვლის შემდეგ. ეს შეიძლება ნიშნავდეს კატეგორიის გაფართოებას იმისათვის, რომ მომხმარებელი ისევ ლოიალური დარჩეს კომპანიის მიმართ მას შემდეგ, რაც ერთი სახის პროდუქტებიდან მეორე სახის პროდუქტებზე გადაერთვება. მაგალითად, კოლეჯის სტუდენტებს შეიძლება ბანკში მხოლოდ მიმდინარე ანგარიშის ქონა სჭირდებოდეთ, მაგრამ ახალგაზრდა სპეციალისტებს უკვე საინვესტიციო პროდუქტები და სესხები დასჭირდებათ, რადგან ფულის შეგროვებას, ახალ შემოსავლებში ინვესტირებას და მუდმივი საცხოვრებლის ძიებას იწყებენ. ამგვარი გადასვლების ანალიზს ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს მომხმარებელთა სეგმენტების შეფასებისას. თუ ბანკი სტუდენტი მომხმარებლის შეფასებისას არ გაითვალისწინებს იმას, რომ ეს სტუდენტი მალე ახალგაზრდა სპეციალისტი გახდება, მისი შეფასება რეალურ შეფასებაზე უფრო დაბალი იქნება. ამიტომაც ბანკმა უნდა გაითვალისწინოს, როდის შეიძლება მოხდეს გადასვლა და რამდენად დიდია ამის ალბათობა. გარდა ამისა, ბანკმა მარჟის ცვლილება და ახალი სეგმენტის შენარჩუნების კოეფიციენტიც უნდა გაითვალისწინოს.[1]

კომპანია XO Group-მა დიდ წარმატებას მიაღწია თავისი ვებგვერდის The Knot-ის წყალობით, რომელიც წყვილებს ქორწილის ორგანიზებაში ეხმარება. მალე ფირმამ გააფართოვა თავისი ბრენდი იმისათვის, რომ მომხმარებელი სახლის დეკორირებისთვის განკუთვნილ ვებგვერდ The Nest-ზე, შემდეგ კი ორსულობისა და ბავშვთა აღზრდისადმი მიძღვნილ ვებგვერდ The Bump-ზე გადაერთო. კომპანია სამივე საიტისთვის იყენებს ერთსა და იმავე ბიზნესმოდელს და ციფრულ პლატფორმას, რომელიც მომხმარებელს საკვანძო საკითხებთან დაკავშირებით რჩევებსა და მხარდაჭერას სთავაზობს (მაგალითად, ქორწილისთვის ფერების შერჩევასა თუ გამოყელვის მკურნალობასთან დაკავშირებით). „ჩვენ ვანათლებთ, შთავაგონებთ და მხარს ვუჭერთ ჩვენი საზოგადოების წევრებს ცხოვრების ყველაზე გასაოცარი (და სტრესული!) ეტაპების გავლისას. ხელის თხოვნიდან ოჯახის შექმნამდე ყველა ნაბიჯის გადადგმაში დაგეხმარებით" – აცხადებს კომპანია.[2]

---

[1] Pfeifer and Farris, op cit.

[2] "About Us," XO Group, http://xogroupinc.com/about-us/

მსგავსი რამის გაკეთება გასაღების არხებსაც შეუძლიათ. მაგალითად, კომპანია Tesco თავისი მუდმივი კლიენტის ბარათის (Clubcard-ის) დახმარებით აგროვებს ინფორმაციას, რომელ მაღაზიებში დადიან მომხმარებლები, რას ყიდულობენ და როგორ იხდიან. ეს ინფორმაცია Tesco-ს თავისი საქონლის ადგილობრივი მოთხოვნებისადმი მორგებაში ეხმარება. გარდა ამისა ეს საცალო კომპანიას თავისი შეთავაზებების ცალკეული მყიდველებისთვის ადაპტირების საშუალებასაც აძლევს. მაგალითად, როგორც The Wall Street Journal-ი იტყობინება, კლიენტები, რომლებიც Tesco-ს მაღაზიაში პირველად ყიდულობენ ბავშვის საფენებს, ფოსტით იღებენ, როგორც სველ ხელსახოცებსა და სათამაშოებზე, ასევე ლუდზე ფასდაკლების კუპონებსაც. Tesco-ს მიერ ჩატარებულმა ანალიზმა ცხადყო, რომ ახალბედა მამები, როგორც წესი, მეტ ლუდს ყიდულობენ სახლისათვის, რადგან პაბებში ბევრ დროს ველარ ატარებენ.

კომპანიებმა ხელი უნდა შეუწყონ სხვა სახის გადასვლებსაც – მაგალითად დაბალი ღირებულების სეგმენტიდან მაღალი ღირებულების სეგმენტში გადასვლას. American Express-ი თავის ხელთ არსებულ ინფორმაციას იყენებს იმის გასარკვევად, რამდენად მზადაა მომხმარებელი მომსახურების კლასის ასამაღლებლად. მაგალითად, მომხმარებლის მიერ ოქროს ბარათით მაღალი კლასის ავიაბილეთის ყიდვას Platinum Card-ზე გადასვლის შეთავაზება მოჰყვება. კომპანიებს შეუძლიათ, მიმართონ მარკეტინგულ ანალიზს იმის გასარკვევად, მომხმარებლის რომელი ქცევა მეტყველებს გადასვლის მზადყოფნაზე. ეს ძალიან ჰგავს გადინების მაჩვენებლის განსაზღვრის მიზნით მონაცემების გამოყენებას, რაზეც ზემოთ ვისაუბრეთ.

მომხმარებლის მუდმივი ფასეულობის (CLV) გაზრდა მოზიდვის ხარჯების შემცირების ხარჯზე

მოზიდვის ხარჯების შემცირების ერთ-ერთი გავრცელებული საშუალებაა რეფერალების გამოყენება დაფარვის მარკეტინგის ტრადიციული მეთოდების ნაცვლად.[1] Uber-ი წარმატებით ახორციელებს ამ პოლიტიკას თავისი მეგობრის მოწვევის პროგრამის საშუალებით, რომელიც ათდოლარიან ფასდაკლებას უკეთებს მომდევნო ორ მგზავრობაზე, როგორც ახლად მოწვეულ კლიენტს, ასევე მომწვევ კლიენტსაც. რეფერალები შეიძლება ჩაირთოს მომხმარებლის შეფასებაშიც – ***მომხმარებლის რეფერალური***

[1] V. Kumar, Andrew Petersen, and Robert P. Leone, "How Valuable is Word of Mouth?," Harvard Business Review, October 2007, pp. 139–146.

ფასეულობის (customer's referral value (CRV)) სახით, რომელიც ასახავს არსებული მომხმარებლის რეფერალური ქცევის შედეგად მოზიდული ახალი მომხმარებლებისგან მოსალოდნელი მომავალი მოგების სუფთა მიმდინარე ფასეულობას. ერთად აღებული *CLV* და *CRV* უფრო სრულ წარმოდგენას იძლევა მომხმარებლის ფასეულობის შესახებ.

CLV-ის მოდელების გამოყენებასთან დაკავშირებული რისკები

მიუხედავად იმისა, რომ მომხმარებლის მუდმივი ფასეულობის მოდელი წარმოადგენს მარტივ გამოთვლას, რომელმაც შეიძლება უზარმაზარი სარგებელი მოუტანოს ბიზნესს, არსებობს რამდენიმე პრობლემა, რომლებიც აუცილებლად უნდა გავითვალისწინოთ მსგავსი გამოთვლების წარმოებისას.

ფულის შემოსვლის დროის გათვალისწინების აუცილებლობა

ჩვენ მიერ შემოთავაზებული მიდგომა გულისხმობს, რომ კომპანიები t პერიოდის დასრულებამდე უნდა ელოდონ კლიენტებისგან ფულის შემოდინებას. ეს შეიძლება ასე არ იყოს იმ კომპანიებისთვის, რომლებიც ფულს მომხმარებელთან ურთიერთობის დასაწყისში იღებენ – მაგალითად, გადახდა საქონლის მოწოდებამდე, ან გამაჯანსაღებელი ცენტრის წევრობა. ასეთ შემთხვევაში, მომხმარებლის ფასეულობის ზუსტად შესაფასებლად t-ს წინა პერიოდის მარჟა, ხარჯები და შენარჩუნების კოეფიციენტი უნდა გამოვიყენოთ.

ინდივიდუალური მონაცემების არარსებობა

კომპანიამ შეიძლება აღმოაჩინოს, რომ არ ფლობს შემოსავლისა და ხარჯების შესახებ მონაცემებს, რომლებიც აუცილებელია თითოეული ცალკეული კლიენტის შესაფასებლად. მაგალითად, დაფასოებული საქონლის მწარმოებელი მრავალი კომპანია უშუალოდ არ ურთიერთქმედებს თავის მომხმარებლებთან. ასეთ შემთხვევაში კომპანიებს შეუძლიათ, მომხმარებლის მუდმივი ფასეულობის მოდელი სეგმენტის დონეზე გამოიყენონ და სეგმენტის „ტიპური კლიენტის" საშუალო შემოსავალი და მარკეტინგული ხარჯები გამოითვალონ.[1]

---

[1] ცალკეული კლიენტის საშუალო ფასეულობის გამოთვლის შემდეგ, სეგმენტის მთლიანი ღირებულების გამოსაანგარიშებლად, მიღებული ციფრი უნდა გამრავლდეს სეგმენტში კომპანიის მომხმარებელთა რაოდენობაზე.

უცნობია, რამდენ ხანსაა აქტიური ტიპური მომხმარებელი

ისტორიულ მონაცემებზე დაყრდნობით, უნივერსიტეტებმა იციან, რომ სტუდენტს დიპლომის მისაღებად, საშუალო, ოთხი-ხუთი წელი ესაჭიროება. კომპანიათა უმეტესობას არ აქვს ასეთი ზუსტი დროითი ჩარჩოები იმასთან დაკავშირებით, რამდენ ხანს დარჩებიან მათი კლიენტები ბაზარზე – და ბევრს იმედი აქვს, რომ ეს რაც შეიძლება დიდხანს გაგრძელდება. ამ ფუნდამენტური საკითხის გადაწყვეტაში მომხმარებელთა დაწვრილებითი, კარგად მხარდაჭერილი ბაზა დაგვეხმარებოდა, მაგრამ ასეთი ბაზის არარსებობის შემთხვევაში, მრავალი ექსპერტი სამწლიანი პერიოდის ვარაუდს გვირჩევს.[1] მეორე მიდგომა ეფუძნება ვარაუდს, რომ მომხმარებლის სიცოცხლის ციკლი უსასრულოა. ასეთი ვარაუდი შეიძლება გადამეტებულად მოგვეჩვენოს.

თუმცა, მათემატიკური თვალსაზრისით, ეს მიდგომა სავსებით გამართლებულია იმის გათვალისწინებით, რომ 5 წლის შემდეგ, შენარჩუნებისა და დისკონტირების კოეფიციენტების გამო, მომხმარებლის სამომავლო ფასეულობა ძალიან დაბალია. შესაბამისად, უსასრულო მუდმივი ფასეულობის კონცეფცია რეალობასთან მიახლოებულად იმ შემთხვევაში შეიძლება ჩაითვალოს, თუკი შენარჩუნების კოეფიციენტი არც ისე მაღალი, ან დისკონტირების კოეფიციენტი არც ისე დაბალი იქნება.[2] ამისათვის *CLV*-ს გამოთვლის შემდეგი მიდგომა გამოიყენეთ – ყურადღება მიაქციეთ, რომ ამ მიდგომაში არაა t ნიშანი, რაც ნიშნავს, რომ ის წლების განმავლობაში ჯამდება.

$$CLV = \left(M_s\left[\frac{r_s}{1+i-r_s}\right]\right) - AC_s$$

მარკეტინგული ხარჯების მიკუთვნების სირთულეები

გარდა ამისა, კომპანიები შეიძლება სირთულეს განიცდიდნენ იმის განსაზღვრაში, რომელი კლიენტები ან კლიენტთა სეგმენტები რეაგირებენ ამა თუ იმ მარკეტინგულ ხარჯებზე. ამ პრობლების

---

[1] V. Kumar, Managing Customers for Profits, Upper River Saddle, NJ: Pearson, 2008 .

[2] Sunil Gupta and Donald R. Lehmann, "Customers Assets," Journal of Interactive Marketing, December 2003, pp. 9–24. Sunil Gupta and Donald R. Lehmann, Managing Customers as Investments, Philadel-phia: Wharton School Publishing, 2005

გადაჭრის ერთ-ერთი საშუალებაა კლიენტთან მარკეტინგული კონტაქტების აღრიცხვა. მაღაზიებში ვიზიტების სიხშირე, საგარანტიო პრეტენზიები, სერვისცენტრებში განხორციელებული ზარებისა და გამყიდველთა ვიზიტების რაოდენობა – ამის აღნუსხვა წინა ხაზზე მომუშავე მენეჯერებსა და უბრალო თანამშრომლებსაც შეუძლიათ.

მომხმარებლის მუდმივი ფასეულობის გამოყენება კანდიდატებში ინვესტირებისთვის

გარდა იმისა, რომ გვიჩვენებს, რომელ მომხმარებლებში უნდა განხორციელდეს ინვესტირება, მუდმივი ფასეულობის განსაზღვრაზე დაფუძნებული მიდგომა შეიძლება ახალ კლიენტებში, ანუ კანდიდატებში ინვესტირებაშიც დაეხმაროს კომპანიებს. ამისათვის კომპანიებმა უნდა გამოთვალონ ***კანდიდატის მუდმივი ფასეულობა*** (კმფ (prospect lifetime value (PLV)) მოცემულ სეგმენტში. PLV უჩვენებს ერთი პოტენციური კლიენტის მოსალოდნელ ფასეულობას მისი მოზიდვის ყველა ძალისხმევის გათვალისწინებით.

კანდიდატის მუდმივი ფასეულობა ითვალისწინებს იმ ფაქტს, რომ კომპანიას მოცემული კლიენტი ჯერ არ შეუძენია, ამიტომაც *მომხმარებლის მუდმივი ფასეულობის* განტოლებაში რთავს შეძენის კოეფიციენტს. შეძენის კოეფიციენტი ესაა იმის ალბათობა, რომ კომპანია მოიზიდავს კლიენტს. ეს ეხმარება კომპანიას, განსაზღვროს კლიენტის სამომავლო ფასეულობა და ამის შესაბამისად წარმართოს რესურსები.

$$PLV_s = (AR_s \times CLV_s) - AC_s$$

ამ განტოლებაში PLV – არის პოტენციური მომხმარებლის მოსალოდნელი მუდმივი ღირებულება; AR_s – სეგმენტის შეძენის კოეფიციენტი, ანუ იმის ალბათობა, რომ პოტენციური კლიენტი კლიენტი გახდება; AC_s არის სეგმენტის შეძენის ღირებულება ერთ პოტენციურ კლიენტზე გათვლით. აქ CLV_s არის სეგმენტის მომხმარებლის მუდმივი ღირებულება (რომელიც ორჯერ დაანგარიშების თავიდან ასარიდებლად, არ შეიცავს ACs-ს).

მაგალითად შეგვიძლია მოვიყვანოთ კომპანია AudioReader Inc.-ი, რომელმაც ორიდან შვიდ წლამდე ასაკის ბავშვებისთვის შექმნა აუდიოწიგნების მოსასმენი მოწყობილობა. კომპანიის დაფარვის სივრცეში 500 000 მყიდველი არსებობს. AudioRead-

er-ი დამწყები კომპანიაა და მარკეტინგული ინიციატივებისთვის სახსრები შეზღუდული აქვს, ამიტომაც ორგანიზაციამ უნდა გადაწყვიტოს, ღირს თუ არა ინვესტირება გამყიდველთა ახალ შტატში, რომელიც 5%-ის ალბათობით (AR = 5%) შეიძენს ამ ახალ მყიდველებს. კომპანიამ გამოთვალა, რომ ახალი შტატის გამყიდველთა მომზადება 1 მილიონი დოლარი დაჯდებოდა, რაც ნიშნავდა, რომ ერთი კლიენტის შეძენის ღირებულება – 2 $ იქნებოდა ($1 მლნ/500 000). ახლა დავუშვათ, რომ იმავე დისკონტირების განაკვეთი 10%-ია.

პირველი ნაბიჯია მომხმარებლის მუდმივი ფასეულობის (CLV-ს) გამოთვლა (AudioReader-ი ემხრობა მომხმარებლის სიცოცხლის ციკლის უსასრულობის კონცეფციას და მოდელში არ შეაქვს შეძენის ღირებულება – როგორც ინსტრუქციაშია მითითებული). CLV = 100 x (60%/(1 + 10% - 60%)) = 120 დოლარს. მეორე ნაბიჯია *კანდიდატის მუდმივი ფასეულობის* გამოთვლა PLV = (AR x CLV) - AC = (5% x 120) - $2 = $4 თითოეული კანდიდატზე. ამგვარად, ახალი სავაჭრო პოტენციალის საერთო მოსალოდნელი ღირებულება = PLV x კანდიდატთა რაოდენობაზე, ანუ $4 x 500 000 = $2 000 000. დანარჩენი თანაბარი პირობების შემთხვევაში, AudioReader-მა უნდა ჩადოს ინვესტიცია გამყიდველთა შტატში, რადგან PLV-ს საერთო მოსალოდნელი ფასეულობა განსახორციელებელ ინვესტიციებზე უფრო მაღალია.

PLV-ის გამოყენება შეძენის ხარჯების სამართავად

PLV ასევე გამოიყენება იმ მაქსიმუმის განსასაზღვრად, რაც კომპანიამ კლიენტების ახალი სეგმენტის შეძენაში შეიძლება დახარჯოს. დავუბრუნდეთ AudioReader-ს. კომპანიის გაყიდვების ვიცე-პრეზიდენტი ამ ანალიზით მიმართავს მთავარ ოპერაციულ დირექტორს იმისათვის, რომ დამტკიცდეს გამყიდველთა სწავლების ბიუჯეტი. მთავარი ოპერაციული დირექტორი სვამს ლოგიკურ კითხვას: მაქსიმუმ, რა თანხის დახარჯვა შეგვიძლია მომხმარებელთა მოზიდვაში? ამ მაჩვენებლის დასადგენად AudioReader-მა უნდა დაუშვას, რომ PLV = 0. რამდენადაც CLV არ მოიცავს AC-ს, იმ შემთხვევაში, თუკი დავუშვებთ, რომ PLV = 0 და ამოვხსნით AC = AR x CLV, მივიღებთ, რომ კომპანიამ, ბაზარზე გასვლის სტრატეგიის ფარგლებში, მაქსიმუმ, 6 დოლარი უნდა ხარჯოს ერთ კანდიდატში (AC = 5% x 120 = $6), მომხმარებელთა მოზიდვისთვის მისი მაქსიმალური ბიუჯეტი კი 3 მილიონს ($6 x 500 000 კანდიდატზე) უნდა შეადგენდეს.

მომხმარებლები, როგორც ფასეული აქტივი

მომხმარებლებს ყოველთვის ცენტრალური ადგილი ეკავათ მარკეტინგში, მაგრამ დღესდღეობით სულ უფრო პოპულარული ხდება თვალსაზრისი, რომლის მიხედვითაც კლიენტი აქტივია – განსაკუთრებით იმის გათვალისწინებით, რომ ციფრული ტექნოლოგიები მომხმარებლებთან დაკავშირებული მონაცემების შეგროვებისა და კომპანიის მასშტაბით მართვის საშუალებას იძლევა. სხვადასხვა მარკეტინგულ ღონისძიებაში ინვესტირების შესახებ რთული გადაწყვეტილება დღეს ისეთ საკითხებზეც ვრცელდება, როგორებიცაა, მაგალითად, რომელი კლიენტების შეძენაში და რომელთა ლოიალურობის შენარჩუნებაში მოვახდინოთ ინვესტირება. მომხმარებლის მუდმივი ფასეულობის მოდელი სტრატეგიულ ბაზისს ქმნის იმის გასააზრებლად, როგორ შევაფასოთ კლიენტები და რა ბერკეტები ავამოქმედოთ მათგან მაქსიმალური მოგების მისაღებად.

ძირითადი დასკვნები

- ვარსკვლავ კლიენტებს დიდი ფასეულობა მოაქვთ კომპანიისთვის და თავადაც დიდ მოგებას ნახულობენ.
- ყიდვის ძაბრი – ესაა მენეჯერული ინსტრუმენტი, რომელიც საშუალებას აძლევს კომპანიას, ყიდვის პროცესის სხვადასხვა ეტაპზე გაანალიზოს მომხმარებლები და თვალყური მიადევნოს ამ პროცესში მათ წინსვლას. ის ასევე ეხმარება კომპანიას იმის დანახვაში, პროცესის რომელ ეტაპზე იკარგება კლიენტი, რაც შეიძლება გამოყენებულ იქნეს მომხმარებლის წინსვლის ეფექტიანობის ასამაღლებლად.
- ძაბრის მართვასთან დაკავშირებული ისეთი პრობლემები, როგორებიცაა უხარისხო ლიდები, ან მონაცემების ნელი გადაადგილება, შეიძლება მოგვარდეს მარკეტინგსა და გაყიდვებს შორის კოორდინაციის გაძლიერების გზით; იმის უზრუნველყოფით, რომ ძაბრის ეტაპები მომხმარებლის თვალსაჩინო ქმედებებს ასახავდეს და ა.შ.
- *მომხმარებლის მუდმივი ფასეულობის* (CLV) მოდელები შეიძლება გამოვიყენოთ ცალკეული კლიენტებისა თუ კლიენტთა სეგმენტების გრძელვადიანი ღირებულების გამოსათვლელად. CLV-ს სწორად გამოყენება საშუალებას მოგვცემს ვმართოთ კლიენტები, ვიწინასწარმეტყველოთ და თავიდან

ავირიდოთ მათი გადინება, გავითვალისწინოთ და გავაადვილოთ მათი გადასვლა და შევამციროთ მათი შეძენის ხარჯები.

- მმფ-ს (CLV) მოდელი შეიძლება *კანდიდატის მუდმივი ფასეულობის* (prospect lifetime value, PLV) გამოთვლასაც მოერგოს. ესა მოდელი, რომელიც განსაზღვრავს მომავალი კლიენტის პოტენციურ ფასეულობას. კომპანიას შეუძლია კმფ-ს (PLV) მოდელი ახალი კლიენტების შეძენისთვის საჭირო ინვესტიციების მოცულობის დასადგენად და კომპანიის რესურსების გასანაწილებლად პრიორიტეტების განსაზღვრისთვის გამოიყენოს.

სადისკუსიო თემები

1. შექმენით ყიდვის ძაბრი ორგანული ფერმისათვის, რომელსაც უნდა, ადგილობრივ რესტორნებს მიჰყიდოს თავისი პროდუქცია. რა საზომების გამოყენებას ურჩევდით მათ?
2. ჩაატარეთ ლოიალურობის ანალიზი საავტომობილო მრეწველობასა და სნეკების ინდუსტრიისათვის. შეაფასეთ წამყვანი კომპანიები ლოიალურობის მაჩვენებლების მიხედვით. აიღეთ თითოეული დარგიდან ერთი ფირმა და გვითხარით, თქვენი აზრით, რა ღონისძიებამ შეიძლება აამაღლოს მომხმარებელთა ლოიალურობის მაჩვენებელი.
3. გამოიყენეთ AudioReader-ის მონაცემები და შეაფასეთ მისი მმფ შენარჩუნების კოეფიციენტის 60%-იდან 70%-მდე და 80%-მდე გაზრდის პირობით. თითოეულ ამ სცენარში შეაფასეთ მარჟის გაზრდის ფასეულობა 10%-ით $110-მდე და 20%-ით $121-მდე.
4. AudioReader-ის შეთავაზებისა და მიზნობრივი ბაზრის გათვალისწინებით იმსჯელეთ, რამდენად ეფექტიანად იყენებს კომპანია მომხმარებლის მუდმივი ღირებულების (CLV) შეფასების ინსტრუმენტებს? რას გაზომავდით თქვენ და როგორ გამოიყენებდით ამ ინსტრუმენტებს გრძელვადიან პერსპექტივაში კომპანიის მუშაობის გასაუმჯობესებლად?
5. წარმოიდგინეთ, რომ AudioReader-ის მომხმარებლის შენარჩუნების კოეფიციენტი 60%-იდან 80%-მდე გაიზარდა. როგორი იქნება მისი კმფ-ს (PLV)? ახლა რამდენის დახარჯვა უღირს AudioReader-ს მომხმარებლის შესაძენად?

Netflix-ის მომხმარებელთა ერთგულების საიდუმლო

უკანასკნელი ათწლეულის განმავლობაში Netflix-ი ერთ-ერთი ყველაზე ნარმატებული და ინოვაციური კომპანია გახდა მოთხოვნის მიხედვით მიწოდებული ვიდეო- და მულტიმედიური მომსახურების სფეროში. კომპანიამ საქმიანობა 1997 წელს დაიწყო, როგორც DVD-დისკების ფოსტის საშუალებით მიმწოდებელმა და, ტექნოლოგიების განვითარების შესაბამისად სტრატეგიების ცვლის წყალობით, უზარმაზარ ნარმატებას მიაღწია. 2015 წლისთვის Netflix-მა სწრაფი ინტერნეტის მქონე ამერიკული ოჯახების 52% დაიპყრო და ბიზნესიდან გააძევა ისეთი გიგანტური ქსელი, როგორიც იყო Blockbuster-ი.

მიზნების მისაღწევად Netflix-ი ორმაგ სტრატეგიას მიმართავს – მომხმარებელს სთავაზობს შესანიშნავ ასორტიმენტს და ხელმონერის ეფექტიან მოდელს. თავიდან ფილმების ასორტიმენტი მხოლოდ კინოკომპანიებიდან და ტელევიზიებიდან მოდიოდა – სინდიცირებული განმეორებითი ჩვენებების ჩათვლით. მაგრამ 2013 წელს კომპანიამ პირველად და დიდი წარმატებით ნარმოადგინა თავისი პირველი ორიგინალური სერიალი „ბანქოს ხუხულა" (House of Cards). Netflix-ი კვლავ განაგრძობს წარმატებული სერიალების გამოშვებას. მათ შორისაა: „ნარინჯისფერი ისევ მოდაშია" (Orange is the New Black), „ნარკო", „მკვლელის შემოქმედი" (Making a Murderer) და სულ ახლახან გამოსული „გილმორები" (Gilmore Girls), გარდა ამისა, კომპანიამ ახალი სიცოცხლე შთაბერა მრავალი ჯილდოს მფლობელ ისეთ სერიალებს, როგორიცაა, ვთქვათ, „ფულ-ჰაუსი" (Full House). ასეთი კონტენტსტრატეგია აბონენტთა აქტიურობის შენარჩუნების საშუალებას იძლევა, რაზეც ცალსახად მეტყველებს ის ფაქტი, რომ საშუალო აბონენტი კონტენტის ყურებას დღეში 2 საათს უთმობს, რაც წინა წლების მაჩვენებელს 18 წუთით აჭარბებს. გარდა ამისა, ის გამუდმებით იზიდავს პლატფორმაზე ახალ მომხმარებლებს.

Netflix-ი აუდიტორიის გაზრდის მიზნით, მომხმარებლებს სთავაზობს ერთთვიან უფასო მომსახურებას, რომლის გაუქმებაც ნებისმიერ დროს შეიძლება. ეს სტრატეგია კომპანიისგან არანაირ ხარჯს არ მოითხოვს, რადგან საცდელ ვარიანტში მხოლოდ Netflix-ის შეთავაზებების მიმდინარე პორტფელი გამოიყენება. უკვე არსებული კლიენტების შემთხვევაში კომპანია მიმართავს შეთავაზებული მომსახურებისა და საფასურის გაზრდის ოთხ სტრატეგიას.

უპირველეს ყოვლისა, ესაა ხელმონერის დაბალი საფასური (S 9,99) რაც კლუბის წევრობას ხელმისანვდომ ფუფუნებად აქცევს მრავალი მომხმარებლისთვის. ცხადია, ადამიანთა უმეტესობა მხოლოდ ერთი თვით არ იწერს ამ მომსახურებას. საშუალოდ, გამომწერები 25 თვის განმავლობაში რჩებიან Netflix-ის მომხმარებლებად, რაც შემოსავლის შუდმივ წყაროს ქმნის.

მეორე – „ყველგან ყურების" ფუნქცია იძლევა სერიალების ნებისმიერი

მონყობილობიდან ნახვისა და გადმოწერის საშუალებას, რაც ამარტივებს Netflix-ის წვდომას მგზავრობისას და, ზოგადად, აფართოებს Wi-Fi-ს გარეშე ყურების შესაძლებლობებს.

მესამე – Netflix-ი თვალყურს ადევნებს მომხმარებელთა ჩართულობის მაჩვენებელს და იყენებს ამ ინფორმაციას იმისათვის, რომ წინა ნახვების საფუძველზე შესთავაზოს მაყურებელს ახალი სანახაობა. ეს ეხმარება Netflix-ს მომხმარებლის შენარჩუნებაში, და შედეგად, კომპანიას თავის სექტორში გადინების ყველაზე დაბალი მაჩვენებელი აქვს. 2015 წელს სწრაფი ინტერნეტის მქონე ოჯახების მხოლოდ 5%-მა თქვა უარი Netflix-ის მომსახურებაზე. ეს მაჩვენებელი მოიცავს იმ მაყურებლებსაც, რომლებმაც სერვისზე საცდელი პერიოდის მერე თქვეს უარი, ამიტომაც ეს ციფრი არაა CLV-ს სუფთა გათვლის შედეგი, რომელიც არ ითვალისწინებს მყიდველს ოფიციალური ვალდებულებების აღებამდე. მომხმარებელთა შენარჩუნების ასეთი მაღალი მაჩვენებელი კომპანიისთვის გრძელვადიანი ფულადი შემოდინების მძლავრი ინდიკატორია.

დაბოლოს, Netflix-ი იყენებს მრავალდონიან სატარიფო გეგმას, რომელიც საშუალებას აძლევს მომხმარებელს სხვადასხვა საფასური იხადოს საყურებელი ეკრანების რაოდენობის მიხედვით: ერთი ეკრანის საბაზო გადაცემა 7.99 დოლარი ღირს; სტანდარტული გადაცემა ორ ეკრანზე 9.99 დოლარი; ხოლო ოთხი ეკრანისთვის გათვალისწინებული პრემიალური გადაცემა – 11.00 დოლარი. ეს ფუნქცია იზიდავს იმ მომხმარებლებს, რომლებსაც ქსელში ცალკე ჩართვის საშუალება არ აქვთ. გარდა ამისა, ხელმომწერებს ადვილად შეუძლიათ შესვლის კოდების გაზიარება და თავიანთ სატარიფო გეგმაში ახალი მომხმარებლების დამატება. ეს Netflix-ისთვის ხელმისაწვდომს ხდის ახალ კლიენტებს, რომლებიც შემდგომში შეიძლება დამოუკიდებლად ჩაერთონ სატარიფო გეგმაში.

კითხვები:

1. რა ღონისძიებების განხორციელებას ურჩევდით კომპანია Netflix-ს მომხმარებლის მუდმივი ფასეულობის გასაზრდელად?
2. როგორ შეუძლია Netflix-ს კანდიდატის მუდმივი ფასეულობის გაზრდა?
3. რა თვალსაზრისითაა კომპანია Netflix-ი ყველაზე მეტად დაუცველი კონკურენტებთან ბრძოლაში?

წყაროები:

"The Customer Lifetime Value Equation: Will it Pay Off for Tech Companies," Knowledge@Wharton, December 7, 2011, http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/the-customer-lifetime-value-equation-will-it-pay-off-for-tech-companies/

Jeff Baumgartner, "Netflix Has Lowest Churn Rate among OTT Services: Study," Multichannel News, April 14, 2016, http://www.multichannel.com/news/content/netflix-has-lowest-churn-rate-among-ott-services-study/404142

Jay Somaney "Netflix Sellsiders Say 'Churn Baby Churn,'" Forbes, April 12, 2016, http://www.forbes.com/sites/jaysomaney/2016/04/12/netflix-sellsiders-say-churn-baby-churn/№10d21eba261b
Lara O'Reilly, "Netflix is Eating TV's Dinner," Business Insider, April 16, 2015, http://www.businessinsider.com/average-daily-netflix-usage-according-to-btig-research-2015-4
Kissmetrics, "How Netflix Measures Your to Maximize their Revenue & How it Can Help Your Business," https://blog.kissmetrics.com/how-netflix-measures-you/

საუკეთესო მსოფლიო პრაქტიკა

როგორ აჯილდოებს Starbucks Rewards-ი

2008 წელს კომპანია Starbucks-მა ნამოიწყო ლოიალურობის პირველი პროგრამა სახელწოდებით Starbucks Rewards-ი. პროგრამა შემუშავებულია წინასწარ გადახდის სისტემით, რომლის ფარგლებშიც მომხმარებელი დებს თანხას Starbucks-ის ბარათზე და შემდეგ იყენებს ამ ფულს სხვადასხვა პროდუქტის საყიდლად. პროგრამა გაშვების დღიდან უზარმაზარი პოპულარობით სარგებლობს. სულ ცოტა ხნის წინ ერთმა ფინანსურმა ანალიტიკოსმა აღნიშნა, რომ 2016 წლის პირველი კვარტალის მდგომარეობით Starbucks-ის პლასტიკურ და მობილურ ბარათებზე მომხმარებელთა 1,2 მლრდ დოლარი ჩაირიცხა. ეს თანხა, რომელიც მრავალი ბანკის დეპოზიტების საერთო მოცულობას აღემატება, ასახავს ლოიალურობის კლუბის 12 მილიონ წევრს – და ეს ციფრი 2014 წლის შემდეგ თითქმის ორჯერ გაიზარდა! კომპანიის ფინანსური დირექტორის თქმით, კლუბის წევრები არაწევრ მომხმარებლებზე სამჯერ მეტს ხარჯავენ და უფრო ხშირად სტუმრობენ კომპანიის კაფეებს. შეერთებულ შტატებსა და კანადაში Starbucks-ის ტრანზაქციების 41% Starbucks-ის ბარათის მეშვეობით ხორციელდება.

რატომ მუშაობს პროგრამა ასე კარგად? ჯერ ერთი, ეს ლოიალურობის პროგრამა კომპანიის ნებისმიერი პროდუქტის ყიდვისთვის აჯილდოებს მომხმარებელს. მყიდველები „ვარსკვლავებს" იღებენ Starbucks-ის მაღაზიებში ყავის აქსესუარების ყიდვისთვის, პროდუქტების მაღაზიებში ყავის შეძენისა და Teavana-ს ქსელში ვაჭრობისთვის. ეს ვარსკვლავები და ბარათები (რომლებიც, სხვადასხვა ფერისაა მწვანიდან ოქროსფრამდე) გარკვეული პირობების შესრულებისა და ხშირი ყიდვის შემთხვევაში, მუდმივ კლიენტებს სთავაზობს ისეთ მზარდ ჯილდოებს, როგორებიცაა ანგარიშის უფასოდ შევსება, უფასო სასმელი და ა.შ. ამიტომაც ამ პროგრამის ფარგლებში მომხმარებლის შენარჩუნების კოეფიციენტი 94%-ს შეადგენს!

მეორე – ამერიკის შეერთებულ შტატებში კომპანიის ტრანზაქციების 24% Starbucks-ის მობილური აპლიკაციის „მობილური შეკვეთისა და გადახდის" ფუნქციით ხორციელდება. ამ ფუნქციის პოპულარობა იმით აიხსნება, რომ მისი დახმარებით, მომხმარებელს ყავის ყიდვა მაღაზიაში მისვლამდე შეუძლია, რაც წარმოუდგენლად აჩქარებს და ამარტივებს ყიდვის პროცესს. ერთმა ბლოგერმა ამ ინოვაციას „კომფორტთან დაკავშირებული ყველა მოლოდ-

ინის გადაჭარბება" უწოდა. მეორე ექსპერტმა კი აღნიშნა: „ეჭვგარეშეა, რომ ის კომპანიები, რომლებიც ყველაზე ეფექტიანად იყენებენ ტექნოლოგიებს მომხმარებლის მარადცვალებადი საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად, გრძელვადიან პერსპექტივაში გამარჯვებულები დარჩებიან".

მესამე – კომპანია Starbucks-მა შექმნა ჯილდოთა ელექტრონულ ფოსტაში ჰიპერპერსონალიზებული შეთავაზებების გენერირების შესაძლებლობა 40 0000 ვარიაციით. შედეგად, მომხმარებელთა რაოდენობა გაორმაგდა. ექსპერტთა აზრით, ეს არა მხოლოდ კლიენტების ჩართულობის დონის, არამედ სიჩქარის გაზრდის საშუალებასაც იძლევა. 2017 წლისთვის კომპანია გეგმავს, აამოქმედოს სისტემა, რომელიც რეკომენდაციებს მისცემს მყიდველებს ისეთ საქონელთან დაკავშირებით რომელიც შეიძლება მიესადაგოს ან დაერთოს საყიდლებს შეკვეთის გაფორმების, ან გადახდის პროცესში, რაც, კომპანიის აზრით, კიდევ უფრო გაზრდის კლიენტების ჩართულობას.

მეოთხე – Starbucks-ი მომხმარებელს უმაღლესი ხარისხის პროდუქტებსა და ყავას სთავაზობს. კომპანია გამუდმებით ხვეწს თავის შეთავაზებებს, რაც ზრდის სტუმართა ვიზიტებისა და დახარჯული დოლარების რაოდენობას. მაგალითად, სეზონური ფავორიტების შემოღება აიძულებს კლიენტებს ხშირად დაბრუნდნენ ყავის ახალი სახეობების გასასინჯად. კერძების ასორტიმენტის გაფართოების წყალობით, მომხმარებელი სულ უფრო ხშირად ბრუნდება საჭმელად დღის განმავლობაში. ეს ჯილდოს გაზრდის კარგი საშუალებაა. გარდა ამისა, მომხმარებელი თავის საჭიროებებს დღის სხვადასხვა მონაკვეთში (საუზმე, სადილი, სამხარი და ვახშამი) საყვარელ კომპანიაში იკმაყოფილებს. დაბოლოს, Starbucks-ი კვლავ აგრძელებს დიფერენცირებას და ხსნის ახალ-ახალი ფორმატის მაღაზიებს. ამის ერთ-ერთი ნიმუშია Roastery-ები – ყავის მოსახალი მაღაზიები, რომელიც პრემიუმ კლასის ყავას სთავაზობს გურმანებს.

კითხვები:

1. როგორ შეუძლია Starbucks-ს გამოიყენოს დაჯილდოების პროგრამა ახალი მყიდველების მოსაზიდად?
2. Roastery-ს ფორმატი, გარკვეულწილად, სარისკოა Starbucks-ისთვის. გაიხილეთ ეს შესაძლო რისკები და სტრატეგიული სარგებელიც, რომელიც შეიძლება მიიღოს Starbucks-მა ამ ნაბიჯის შედეგად.

წყაროები:

Trefis Team. "Let's Look at Starbucks' Growth Strategy." Forbes, September 19, 2016, http://www. forbes.com/sites/greatspeculations/2016/09/19/lets-look-at-starbucks-growth-strategy/№1c27ca277175

Sabri Suby."How Big Brands like Amazon and Starbucks Retain Customers." King Kong, July 13, 2016. http://kingkong.com.au/big-brands-like-amazon-starbucks-retain-customers/

"Starbucks Presents its Five-Year Plan for Strong Global Growth," December 7, 2016. https://news. starbucks.com/news/investor-day-2016-press-release
Hadley Malcolm, "Starbucks Loyalty Program Will Now be Based on Dollars Spent," USA Today, February 22, 2016, http://www.usatoday.com/story/money/2016/02/22/starbucks-loyalty-program-changing-to-be-based-on-dollars-spent/80725784/
Andrew Meola, "Starbucks' Loyalty Program Now Holds More Money than Some Banks," Business Insider, June 13, 2016, http://www.businessinsider.com/starbucks-loyalty-program-now-holds-more-money-than-some-banks-2016-6
Jessica Didion, "Starbucks: Loyalty Innovation Shatters Customer Expectations of Convenience," Lenati, July 29, 2015 http://www.lenati.com/blog/2015/07/starbucks-customer-loyalty-innovationshatters-customer-expectations-of-convenience/
Nate Matherson, "Starbucks Beats Competition in Building Customer Loyalty," The Street. November 12, 2013. https://www.thestreet.com/story/12104711/1/starbucks-beats-competition-in-building-customer-loyalty.html

თავი მეცხრე

ბრენდის კაპიტალის შექმნა და მართვა

თქვენ მხოლოდ ის კი არ გინდათ, რომ საუკეთესოდ გთვლიდნენ, თქვენ გინდათ, გთვლიდნენ ერთადერთად, ვინც აკეთებს იმას, რასაც თქვენ აკეთებთ.
– *ჯერი გარსია, The Grateful Dead-ი*

ვერ დამისაბუთებთ, რომ უნდა იყოთ ის, ვინც არა ხართ.
– *ჯეფ ბეზოსი, Amazon-ი*

წარმატების საიდუმლო მიზნის უცვლელობაში იმალება.
– *ბენჯამინ დიზრაელი*

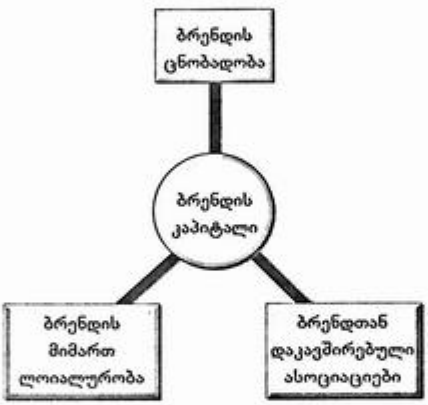
ბიზნესსტრატეგია ბრენდის აქტივების დახმარებით ხორციელდება. ბრენდი აძლევს კომპანიას საქონლისა და მომსახურების ბაზარზე კონკურირების უფლებას და თავისი არსით ბიზნესსტრატეგიის ფასეულობით შეთავაზებას წარმოადგენს. ამიტომაც ბრენდის აქტივების განვითარებას, სრულყოფასა და გამოყენებას სტრატეგიული მნიშვნელობა აქვს.

კვლევები უჩვენებს, რომ სხვა არამატერიალური (მაგალითად, კომპანიის პერსონალი და IT ტექნოლოგიები) და მატერიალური აქტივებისგან განსხვავებით, ბრენდის აქტივების ღირებულება კომპანიის ღირებულების 15%-დან (Toyota და GE) 75%-ზე მეტს (BMW და Nike) შეადგენს. აქ მცირე ციფრსაც კი სტრატეგიული მნიშვნელობა აქვს.

ბრენდის საკუთარი კაპიტალი – ესაა ბრენდთან დაკავშირებული აქტივებისა და პასივების ერთობლიობა. 80-იანი წლების ბოლოს ბრენდის კაპიტალის კონცეპტუალიზება გადამწყვეტ მოვლენად იქცა, რადგან ძირეულად შეცვალა მარკეტინგის აღქმა. თუკი ბრენდის იმიჯზე მუშაობა შეიძლებოდა რეკლამების მენეჯერისთვის დაეევალებინათ, ბრენდის საკუთარი კაპიტალი, რო-

გორც კომპანიის საკვანძო აქტივი, ბიზნესსტრატეგიის ნაწილი და გენერალური დირექტორის კომპეტენცია უნდა ყოფილიყო. ტოპ-მენეჯმენტი სტრატეგიული და შორსმჭვრეტელი უნდა იყოს და არა ტაქტიკური და რეაქტიული. ის გრძელვადიან პერსპექტივაზე უნდა იყოს ორიენტირებული და სხვადასხვა პარამეტრს ეყრდნობოდეს. ამ მიდგომამ მკვეთრად შეცვალა მარკეტინგის როლი და მოამზადა საფუძველი მარკეტინგის დირექტორის (chief marketing officer (CMO)) თანამდებობის შესაქმნელად.

ბრენდის აქტივები სამი ტიპისაა – ბრენდის ცნობადობა, ბრენდის მიმართ ლოიალურობა და ბრენდთან დაკავშირებული ასოციაციები (იხ. დიაგრამა 9.1). ყოველი ეს აქტივი სერიოზულ კონკურენტულ უპირატესობას ქმნის და თითოეულს აქტიური მართვა ესაჭიროება.



დიაგრამა 9.1 ბრენდის კაპიტალი

ბრენდის ცნობადობა

ბრენდის ცნობადობას ხშირად თავისთავად ცხად და აშკარა რამედ აღიქვამენ ხოლმე, მაგრამ ეს შეიძლება საკვანძო სტრატეგიული აქტივი იყოს. ზოგ დარგში, სადაც პროდუქტების პარიტეტი არსებობს, ცნობადობა მდგრად კონკურენტულ უპირატესობას უზრუნველყოფს. ეს საშუალებას გვაძლევს დავახარისხოთ ბრენდები გახსენება/ცნობის მიხედვით.

ბრენდის ცნობადობამ შეიძლება მრავალნაირი კონკურენტული უპირატესობა განაპირობოს. ჯერ ერთი, ადამიანებს უყვართ ნაცნობი რამეები, ცნობადობა კი სწორედ ნაცნობობის შეგრძნებას

აჩენს. მცირე ჩართულობის მქონე ისეთი პროდუქტების შემთხვევაში, როგორებიც, ვთქვათ, საპონი ან სალეჭი რეზინია, ცნობადობამ შეიძლება ყიდვის გადაწყვეტილება განაპირობოს. კოლასა და არაქისის კარაქის მსგავსი პროდუქტების გასინჯვის ტესტებმა ცხადყო, რომ ცნობადობა მაშინაც კი ზემოქმედებს შეფასებაზე, როცა ეს მარკა ადამიანს არასოდეს უყიდია და მოუხმარია.

მეორე – ბრენდის ცნობადობა შეიძლება არსებითობის, პასუხისმგებლობისა და მნიშვნელოვნების სიგნალს იძლეოდეს – ატრიბუტებს, რომლებიც ძალიან მნიშვნელოვანია ძვირადღირებული სამრეწველო საქონლისა და ხანგრძლივი გამოყენების საქონლის მყიდველებისთვის. ლოგიკა ასეთია: სახელი რომ მეცნობა, ამას თავისი მიზეზი აქვს. პროგრამა Intel Inside-ი გასაოცარი წარმატებით ქმნიდა მოწინავე ტექნოლოგიების ილუზიას და მნიშვნელოვან საფასო პრემიასაც იღებდა ამაში ათწლეულზე მეტი დროის განმავლობაში – არადა, არაფერს იუწყებოდა არც კომპანიის და არც პროდუქტის შესახებ. ეს მხოლოდ ბრენდის ცნობადობის ხარჯზე ხდებოდა.

მესამე – სწორედ პოპულარობის ხარისხზეა დამოკიდებული, გაიხსენებენ თუ არა ბრენდს ყიდვის გადამწყვეტ მომენტში. სარეკლამო სააგენტოს შერჩევისა თუ ავტომობილის ან კომპიუტერული სისტემის ყიდვის საწყის ეტაპზე მყიდველი წყვეტს, რომელი ბრენდები უნდა განიხილოს. უკიდურესი შემთხვევაა – სახელის დომინირება: როდესაც საქონლის კლასის ხსენებაზე ერთადერთი ბრენდი გახსენდება. ავიღოთ, მაგალითად, Kleenex-ის ხელსახოცები, Clorox-ის მათეთრებლები, Band-Aid-ის წებოვანი ბინტები, Jell-O-ს ჟელატინი, Crayola-ს ცარცები, Facebook-ი და A-1-ის სტეიკის საწებელი. ამ ბრენდების გვერდით, იმავე კატეგორიის რამდენ ბრენდს დაასახელებთ? ძნელია ასეთ დომინანტ ბრენდებთან მეტოქეობა.

ბრენდის ცნობადობა არის აქტივი, რომელიც შეიძლება იყოს ძალიან გრძელვადიანი და, შესაბამისად მდგრადი. ცნობადობის დომინანტ დონეზე მყოფი ბრენდის შევიწროება ძალიან ძნელია. მაგალითად, სახელის შეცვლიდან ოთხი წლის შემდეგაც კი, Datsun-ის ბრენდი ისეთივე ძლიერი იყო, როგორიც მისი მემკვიდრე Nissan-ის.[1] ბლენდერების ცნობადობის კვლევამ ცხადყო, რომ კომპანია GE-ს ბლენდერი მეორე ადგილს იკავებდა პოპულარულობით. არადა, იმ დროისთვის GE-ს ოცი წლის წინ ჰქონდა ნათქვამი უარი

[1] David A. Aaker, Managing Brand Equity, New York: Free Press, 1991, p. 57

ამ კატეგორიის პროდუქციის გამოშვებაზე.[1] ცნობადობის მეორე კვლევაში დიასახლისებს სთხოვეს, ჩამოეთვალათ ნებისმიერი ტიპის ბრენდები. თითოეულმა მათგანმა, საშუალოდ, 28 დასახელება ჩამოთვალა. ყველას გაოცება გამოიწვია ჩამოთვლილი ბრენდების ასაკმა: 85%-ზე მეტი 25 წელზე მეტი ხნის იყო, 36% კი – 75-ზე მეტი წლის.[2]

არსებობს უზარმაზარი სხვაობა ბრენდის ცნობასა (გსმენიათ ოდესმე X ბრენდის შესახებ?) და გახსენებას (უგზოობისთვის განკუთვნილი მანქანების რომელ ბრენდებს ჩამოთვლიდით?) შორის. ხნიერი ბრენდისთვის ზოგჯერ ცნობადობა არცაა სასურველი, თუკი დამახსოვრების მაჩვენებელი მაღალი არაა. ასეთ ბრენდებს, რომლებსაც მაღალი ცნობა და დაბალი გახსენება აქვთ, „სასაფლაოს" ბრენდებსაც კი უძახიან. დამახსოვრების გარეშე ისინი თამაშგარე მდგომარეობაში არიან. ამ შემთხვევაში მაღალი ცნობა მხოლოდ იმას ნიშნავს, რომ ეს ბრენდები გუშინდელ დღედ ითვლება, რაც აძნელებს მათთვის ყურადღების მიქცევას და მათ გამოცოცხლებას.

რამდენადაც მომხმარებლები ყოველდღიურად სულ უფრო დიდი დოზით იღებენ მარკეტინგულ გზავნილებს, ცნობადობისა და დასწრების ამაღლების ამოცანა (თან ეს ეკონომიურად და ეფექტიანად უნდა მოხდეს) ძალიან ძნელად შესასრულებელია – განსაკუთრებით, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების დაქსაქსულობას და გადატვირთულობას თუ გავითვალისწინებთ. შესამჩნევობის ამაღლების ერთ-ერთი საშუალება ბრენდის სხვადასხვა საქონლო კატეგორიაზე გავრცელებაა. იმიტომაც აქვს 3M-ის, Sony-ს, Toshiba-სა და GE-ს მსგავს კომპანიებს, უპირატესობა, რომ მათი ბრენდის პოპულარიზებას პროდუქციის ფართო ასორტიმენტი უზრუნველყოფს. მეორე საშუალებაა მასმედიის ჩვეულებრივი არხების ჩარჩოებიდან გამოსვლა და ივენთებისა თუ პაბლისიტების მოწყობა, ინტერნეტსოციუმების შექმნა და ყურადღების მიქცევის სხვა საშუალებების გამოყენება. მაგალითად, ავიღოთ Samsung-ის სპონსორობა ოლიმპიურ თამაშებზე; Niketown-ის მაღაზიების ვიტრინები; Swatch-ი, რომელმაც ფრანკფურტსა და ტოკიოში ცათამბჯენებზე 165-იარდიანი საათები ჩამოკიდა; და Pampers Village-ი

---

[1] "Shoppers Like Wide Variety of Houseware Brands," Discount Store News, October 24, 1988, p. 40.

[2] Leo Bogart and Charles Lehman, "What Makes a Brand Name Familiar?" Journal of Marketing Research, February 1973, pp. 17–22.

– ვებგვერდი, რომელზეც საჭირო რესურსების პოვნა და ბავშვის მოვლის თემაზე კომუნიკაცია შეიძლება. ამ კომპანიებმა ცნობადობის დონის აწევა იმაზე უფრო ეფექტიანად შეძლეს, ვიდრე ეს რეკლამისა და მასმედიის საშუალებით მოხერხდებოდა.

ბრენდის მიმართ ლოიალურობა

ზოგიერთი კომპანიის კიდევ ერთი მდგრადი აქტივია მომხმარებელთა საფუძვლიანად დამკვიდრებული ბაზის ერთგულება. კონკურენტებმა შეიძლება კოპირება გაუკეთონ ან სულაც აჯობონ თქვენს პროდუქტს ან მომსახურებას, მაგრამ ისინი მაინც იდგებიან რთული ამოცანის წინაშე – ბრენდის შეცვლაში დაარწმუნონ მომხმარებელი. ბრენდის მიმართ ლოიალურობა, ან ბრენდის შეცვლის მიმართ წინააღმდეგობა შეიძლება განპირობებული იყოს უბრალო ჩვევით (არ არსებობს შეჩვეული გასამართი სადგურის ან სუპერმარკეტის შეცვლის მოტივაცია), პრიორიტეტით (ადამიანებს, გამოყენების ხანგრძლივი გამოცდილებიდან გამომდინარე, მართლა მოსწონთ კექსის ნაზავი), ან გადასვლის ღირებულებით. მაგალითად, გადასვლის ხარჯი შეიძლება სერიოზული დამაბრკოლებელი ფაქტორი იყოს პროგრამული უზრუნველყოფის მომხმარებელი ორგანიზაციისთვის, როცა პერსონალი სხვა პროგრამის გამოყენებაზე ჰყავს გაწვრთნილი და ამაში მნიშვნელოვანი ინვესტიციები აქვს ჩადებული.

მუდმივი კლიენტების უკვე არსებული ბაზა მდგრად კონკურენტულ უპირატესობებს უზრუნველყოფს. ჯერ ერთი, ამცირებს მარკეტინგულ ხარჯებს, რადგან ლოიალური კლიენტების შესანარჩუნებლად, ნაკლები მარკეტინგია საჭირო. არსებული კლიენტების შენარჩუნება და ცვლილებების მიმართ მათი ლტოლვის შემცირება, როგორც წესი, ბევრად იაფი ჯდება, ვიდრე ახალი კლიენტების მოზიდვა. ცხადია, რაც უფრო მაღალია ლოიალურობის ხარისხი, მით უფრო ადვილია კლიენტების შენარჩუნება.

მეორე – უკვე არსებული მომხმარებლების ლოიალურობა მნიშვნელოვანი შემოსვლის ბარიერია კონკურენტებისთვის. ბაზარზე შესვლისას სახელმოხვეჭილი ბრენდის ლოიალური მყიდველების გადაბირებას მნიშვნელოვანი რესურსები ესაჭიროება. ამგვარად, კონკურენტისთვის მოგების პოტენციალი მცირდება. მაგრამ იმისათვის, რომ ბარიერი ეფექტიანი იყოს, პოტენციურმა კონკურენტებმა უნდა იცოდნენ მის შესახებ. არ უნდა დაუშვათ, რომ მათ რაიმე ილუზია ჰქონდეთ კლიენტების მერყეობასთან დაკავშირებით. ამიტომაც შეიძლება სასარგებლო იყოს კლიენტების ლოიალ-

ურობის ისეთი მძლავრი სიგნალის გაგზავნა, როგორიცაა, ვთქვათ, ინტერესთა ჯგუფების შექმნა.

მესამე – კმაყოფილი მომხმარებლების შედარებით დიდი ბაზა ბრენდს აღიარებული და წარმატებული პროდუქტის იმიჯს უქმნის. ლოიალური კლიენტების არსებობა სხვებსაც მატებს თავდაჯერებულობას. მომხმარებლები მშვიდად არიან, როცა ხედავენ, რომ მათ მიერ არჩეულ ბრენდს სხვებიც ირჩევენ.

დაბოლოს, ბრენდის მიმართ მომხმარებლის ლოიალურობა კომპანიას კონკურენტების ქმედებებზე რეაგირებისთვის საჭირო დროს – მოქმედებისთვის საჭირო ერთგვარ სივრცეს აძლევს. თუ კონკურენტი უფრო სრულყოფილ პროდუქტს შექმნის, ლოიალური მყიდველები კომპანიას მისცემენ საკმარის დროს იმისათვის, რომ გააუვნებლოს კონკურენტის შეთავაზება. დიდი ლოიალურობის ქონის შემთხვევაში კომპანიას იმის ფუფუნებაც კი აქვს, რომ სულაც უკან მიმყოლის ნაკლებად რისკიანი სტრატეგიით იმოქმედოს.

ბრენდის მიმართ ლოიალურობის მართვა სტრატეგიული წარმატების გასაღებია. ის ფირმები, რომლებიც ეფექტიანად მართავენ ბრენდის მიმართ ლოიალურობას, დიდი ალბათობით –

- ფლობენ მომხმარებლებთან მუშაობის კულტურას, რომლის პირობებშიც ორგანიზაციის თანამშრომლები უფლებამოსილები და მოტივირებულები არიან, რომ კლიენტი კმაყოფილი იყოს.
- მართავენ კლიენტთან შეხების წერტილებს იმისათვის, რომ არ დაუშვან საკვანძო ასპექტებში ბრენდის შესუსტება.
- აყალიბებენ ურთიერთობებს, რომლებიც სცდება ფუნქციური სარგებლის ფარგლებს და მოიცავს ემოციურ, თვითგამოხატულებით და სოციალურ სარგებელს.
- უქმნიან კლიენტებს განცდას (შესაძლოა კლიენტთა კლუბების საშუალებითაც), რომ ისინი ორგანიზაციის ნაწილი არიან.
- ინარჩუნებენ მუდმივ კავშირს კლიენტებთან და ამისათვის იყენებენ პირდაპირ საფოსტო დაგზავნას, ინტერნეტს, უფასო ნომრებსა და მომხმარებელთა მხარდაჭერის საიმედო ორგანიზაციას.
- ზომავენ არსებული კლიენტების ლოიალურობის დონეს. ანალიზი უნდა მოიცავდეს არა მხოლოდ კმაყოფილების მაჩვენებლებს, არამედ მომხმარებელსა და ბრენდს შორის ურთიერთობის მაჩვენებლებსაც. პატივს სცემს კლიენტი

ბრენდს? მოსწონს? ენდობა? საბოლოო მაჩვენებელია – ურჩევს თუ არა კლიენტი ბრენდს სხვებს?

- გამოკითხავენ მათ, ვინც ტოვებს ბრენდს, რათა იპოვონ სუსტი წერტილები.
- ზომავენ მომხმარებლის მუდმივი ფასეულობას, რათა განსაზღვრონ მოსალოდნელი სამომავლო შესყიდვები.

ბრენდთან დაკავშირებული ასოციაციები

ბრენდთან დაკავშირებული ასოციაციები ესაა ყველაფერი, რაც პირდაპირ ან ირიბად უკავშირდება ბრენდს მომხმარებლის მეხსიერებაში (იხ. დიაგრამა 9.2). კომპანიასა და მის ბრენდებთან დაკავშირებული ასოციაციები შეიძლება საკვანძო გრძელვადიანი ბიზნესაქტივები იყოს, რადგან ისინი ბრენდის სტრატეგიულ პოზიციას ასახავს. მაგალითად, McDonald's-ის ბრენდი შეიძლება ასოცირდებოდეს რონალდ მაკდონალდთან, ბავშვებთან, „ოქროს თაღთან", რონალდ მაკდონალდის სახლთან, მხიარულებასთან, სწრაფ მომსახურებასთან, საოჯახო დღესასწაულებთან ან „ბიგ-მაკებთან". თითოეულმა ამ ასოციაციამ შეიძლება McDonald's-ის ბრენდი საინტერესო, დასამახსოვრებელი და მიმზიდველი გახადოს მყიდველისთვის.

ბრენდები	მთავარი ასოციაციები
Volvo, Crest	ატრიბუტები/უპირატესობები
Apple, Calvin Klein	დიზაინი
HubSpot, IBM	სისტემური გადაწყვეტა
Warby Parker, Tom's Shoes	სოციალური პროგრამები
Nordstrom's, Ritz Carlton	მომხმარებელთან ურთიერთობა
Ferrari, Gold Violin	ნიშური სპეციალისტები
Lexus, Mayo Clinic	ხარისხი
Walmart, IKEA	ღირებულების ფასეულობა
Singapore Airlines, Zappos	სერვისი
Intel, Toyota's Prius	პროდუქტის კატეგორია
Amazon, Google, Marriott	პროდუქტების ფართო ხაზი
3M, Accenture	ორგანიზაციული არამატერიალური აქტივები
Visa, Coca-Cola	გლობალურობა
Google, Telsa	თანამედროვეობა
Virgin Atlantic Airlines	ბრენდის ინდივიდუალურობა

დიაგრამა 9.2 ბრენდთან დაკავშირებული ასოციაციები

პროდუქტის ატრიბუტები და სამომხმარებლო უპირატესობები – ის ასოციაციებია, რომლებიც აშკარად მნიშვნელოვანია, რადგან იძლევა ყიდვის საფუძველს და, შესაბამისად, ბრენდის მიმართ ლოიალურობის საფუძველსაც. კომპანიებს უყვართ განცხადე-

ბების კეთება – ზოგჯერ არცთუ უსაფუძვლოდ. Heinz-ი ყველაზე სქელი კეტჩუპი; Amazon-ი – ყველაზე სწრაფი მიტანის სერვისი; Intel-ი – ყველაზე სწრაფი მიკროჩიპი; LinkedIn-ი – ყველაზე დიდი პროფესიონალური ქსელი; Volvo – გამძლე და უსაფრთხო; Walmart-ი – ფასეულობის მიმწოდებელი; და ა.შ. ამ განცხადებებს ზოგჯერ ყვირილითაც აკეთებენ, რომ უფრო ადვილად დააჯერონ მომხმარებელი საკუთარი შეთავაზების უპირატესობებში: Fiber One-ს უჯრედისის ყველაზე მაღალი შემცველობა აქვს; Boeing-ის თვითმფრინავები ყველაზე შორს დაფრინავენ...

თუმცა ატრიბუტებითა და უპირატესობებით ასოცირებაზე აქცენტირებას გარკვეული ნაკლიც ახლავს. ჯერ ერთი, რაიმე ატრიბუტზე დაფუძნებული უპირატესობა შეიძლება გააneიტრალოს რაიმე ინოვაციამ, რომელიც კონკურენტს მეტ სისწრაფეს, უჯრედისის მეტ შემცველობას ან უფრო შორს ფრენის საშუალებას მისცემს. როგორც მარკეტინგის გურუ რეჯის მაკენა ამბობს, „ვიღაც ყოველთვის გადაგისწრებს".

მეორე – როდესაც კომპანიები, განსაკუთრებულობასთან დაკავშირებით, კამათს იწყებენ, საბოლოო ჯამში, კარგავენ მომხმარებლის ნდობას. გარკვეული დროის გასვლის შემდეგ, მყიდველს ეჭვი უჩნდება, რომ ესა და ეს ასპირინი მართლა სხვებზე უფრო სწრაფად და ეფექტიანად მოქმედებს. ურთიერთსაწინააღმდეგო განცხადებების მომრავლება, ბოლოს და ბოლოს, ყველა შეთავაზებაზე უარს ათქმევინებს მომხმარებელს.

მესამე – ადამიანები ყოველთვის როდი იღებენ გადაწყვეტილებას კონკრეტული სპეციფიკაციის ხათრით. მათ შეიძლება მიაჩნდეთ, რომ ზოგიერთი მახასიათებლის მხრივ მცირედ განსხვავებას დიდი მნიშვნელობა არ აქვს, ან შეიძლება არ ჰქონდეთ ინფორმაციის ასე დეტალურად დამუშავების მოტივაცია და უნარი.

ძლიერი ბრენდები სცდებიან პროდუქტის ატრიბუტიკის ჩარჩოებს და ქმნიან სულ სხვა პარამეტრების ასოციაციებს, რომლებიც მეტ ნდობას იმსახურებენ და უფრო ძნელად გადასაღებიცაა. კარგი იქნება, გავიაზროთ ზოგიერთი ეს ცვლილება და გავიგოთ, როგორ იყენებენ მათ კომპანიები კლიენტთან ურთიერთობისა და დიფერენციაციის წერტილების ჩამოსაყალიბებლად. მეექვსე თავში აღწერილი ყველა ფასეულობითი შეთავაზება სასურველი კანდიდატია ბრენდთან დაკავშირებული ასოციაციების შესაქმნელად. პოტენციური ასოციაციების შესაძლებლობების საჩვენებლად, ახლა აღვწერთ რამდენიმე ასოციაციას, რომელთაგან თითოეულმა გამოავლინა წარმატებული კომპანიის წარმართვის უნარი.

პროდუქტის კატეგორია

იმ სასაქონლო კატეგორიის ან ქვეკატეგორიის არჩევას, რომელთანაც ასოცირებული იქნება კომპანია, შეიძლება უზარმაზარი სტრატეგიული და ტაქტიკური მნიშვნელობა ჰქონდეს. კომპანია Schweppes-ს თავისი მატონიზირებელი წყალი ევროპაში ზრდასრულებისთვის განკუთვნილ უალკოჰოლო სასმელად ჰქონდა პოზიციონირებული და ასეთი სასმელების პოპულარობის ზრდამ ის დომინანტურ მდგომარეობაში ჩააყენა. მაგრამ შეერთებულ შტატებში Schweppes-ის პროდუქტი (შესაძლოა, Coke/Pepsi-ს წნეხის თავიდან ასარიდებლად) ალკოჰოლური სასმელების გასაზავებელ წყლად იყო პოზიციონირებული, რის გამოც უკანა პლანზე აღმოჩნდა. ენერგეტიკული ბატონები იმიტომ იქცა დიდ ბიზნესად, რომ კანფეტებს გამოეყვნენ და ცალკე კატეგორია შექმნეს. Wasa-ს ხრაშუნა კვერმა კი, პირიქით, გააფართოვა თავისი ბაზარი რადგან ბრინჯის კვერებისა და Ry-Krisp-ის კატეგორიაში შესვლის ნაცვლად, პურის ალტერნატივად იყო პოზიციონირებული.

პროდუქტების ფართო ხაზი

პროდუქტების ფართო ასორტიმენტი შინაარსიანობაზე, აღიარებასა და ლიდერობაზე მეტყველებს, ზოგ შემთხვევაში კი ეს უნივერსალურ შეძენასაც გულისხმობს. მაგალითად, კომპანია Amazon-ის საქმიანობისა და მარკეტინგის განმსაზღვრელი სტრატეგიული პოზიცია არასოდეს ყოფილა წიგნებზე მიბმული – მაშინაც კი, როცა ეს კორპორაცია უბრალო წიგნების მაღაზია იყო (Amazon-ს ეყო იმის გამჭრიახობა, რომ საკუთარი თავისთვის books.com-ი არ დაერქმია). ამის ნაცვლად კომპანია პოზიციონირებული იყო, როგორც „მსოფლიოში ყველაზე დიდ არჩევანზე" დაფუძნებული ყიდვის საუკეთესო პრაქტიკის მიმწოდებელი – ისეთ ფართო არჩევანზე, რომ მყიდველებს არ ჰქონდათ მიზეზი, სხვაგანაც ეძებნათ რამე. ასეთი პოზიცია Amazon-ს სხვადასხვა სასაქონლო ბაზარზე გასვლის საშუალებას აძლევს, მაგრამ, ამავდროულად, აიძულებს კომპანიას, თითოეულ მათგანზე საუკეთესო შედეგები იქონიოს. მრავლისმომცველობა კარგად მიესადაგება სხვა ისეთ კომპანიებსაც, როგორებიცაა Chevrolet, Walmart-ი და Black & Decker-ი. თუმცა ძლიერი ბრენდის ქონის შემთხვევაშიც კი, ასორტიმენტის გაფართოება რისკს უკავშირდება. კომპანიამ შეიძლება ისეთ სფეროში შეაბიჯოს, რომელშიც საკმარისი უნარები და კომპეტენციები არ გააჩნია, რაც სახელს გაუტეხს ბრენდს და ამოწურავს სხვა სფეროებისთვის აუცილებელ რესურსებს.

ორგანიზაციული არამატერიალური აქტივები

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ატრიბუტებსა და შეღავათებთან დაკავშირებული ასოციაციების კოპირება ადვილია. ამისგან განსხვავებით, ძნელია ისეთი ორგანიზაციის მოდელის დუბლირება, რომელიც თავისი ფასეულობებით, კულტურით, თანამშრომლებით, სტრატეგიითა და პროგრამებით გამოირჩევა. მაგალითად, Southwest Airlines-ის „კეთილგანწყობილ და მხიარულ" ბრენდს რეკლამა კი არა, კომპანიის კულტურა და იქ მომუშავე ადამიანები ქმნიან. ასევეა ბრენდ Nordstrom-ის კლიენტზე ორიენტირებული კომპანიის იმიჯიც, რომელსაც საქმის ერთგული შრომისმოყვარე გამყიდველები ქმნიან. როგორც კომპანია Zappos-ის გენერალური დირექტორი ტონი შე ამბობს, „შენი კულტურა შენი ბრენდია".

გლობალურობა

CitiGroup-ი გლობალური ფინანსური ინსტიტუტია. Visa – გლობალური საკრედიტო ბარათი. Toyota – გლობალური საავტომობილო კომპანია. გლობალურობა ფუნქციურ უპირატესობებს იძლევა, რადგან მომხმარებელს CitiGroup-ისა და Visa-ს მომსახურებით სარგებლობა მსოფლიოს ნებისმიერ კუთხეში შეუძლიათ. ეს ასევე მატებს ორგანიზაციას პრესტიჟს და მეტყველებს იმაზე, რომ კომპანიას აქვს მსოფლიოს მასშტაბით კონკურირების უნარი. იმისმა ცოდნამ, რომ Toyota შეერთებულ შტატებში ძლიერია, კომპანიას ევროპაშიც მისცა წარმატების მიღწევის საშუალება. ასე რომ არ ყოფილიყო, მას უმნიშვნელო მოთამაშედ აღიქვამდნენ. გლობალურობის ასოციაციებსა და სტრატეგიებთან დაკავშირებულ უფრო დაწვრილებით ინფორმაციას მეთოთხმეტე თავში იხილავთ.

თანამედროვეობა

ბევრი ასაკოვანი კომპანია დგას საკუთარი საქმიანობის შენარჩუნების ან განახლების პრობლემის წინაშე. დიდი ისტორიის მქონე ბიზნესი საიმედოდ, უსაფრთხოდ, მეგობრულად და ინოვაციურადაც კი ითვლება – თუ ეს მისი ტრადიციის ნაწილია, მაგრამ ის შეიძლება „მამის (ან სულაც ბაბუის) ბრენდად" აღიქმებოდეს. ამიტომაც მთავარი ამოცანაა, გქონდეს ენერგია, სიცოცხლე, ძალა და აქტუალურობა თანამედროვე ბაზარზე, იყო თანამედროვე სცენის ნაწილი. გამოსავალი, როგორც წესი, ფუნქციური სარგებლის ხაფანგიდან თავის დაღწევაშია. ენერგიის შემმატებელ მიდგომებს მეთერთმეტე თავში განვიხილავთ.

ქალებისთვის განკუთვნილი დიდი ზომის ტანსაცმლით მოვაჭრე კომპანია Lane Bryant-ს ერთობ უღიმღამო, მუდამ მობოდიშების პოზიციაში მყოფის იმიჯი ჰქონდა, რაც მნიშვნელოვად აფერხებდა მის განვითარებას. მოწინავე პოზიციებზე გასვლის მიზნით, კომპანიამ ახალი, თანამედროვე სტრატეგიული პოზიცია შეიმუშავა. ამ იდეის საზოგადოებამდე მისატანად, კომპანიამ შექმნა ახალი, თანაც სექსუალური კოლექცია; გამართა Lane Bryant-ის მოდის ჩვენება ნიუ-იორკში; განაახლა მაღაზიები; და გაიჩინა ახალი წარმომადგენელი (რეპერ/მსახიობ კუინ ლატიფას სახით) რეკლამაში, თავის ვებგვერდსა და ხმის მიმცემთა რეგისტრაციის პროგრამაში. ბედის ირონიით, ცოტა უფრო ადრე, Lane Bryant-ის დობილი კომპანია Victoria's Secret-ი იძულებული იყო ეპატაჟური ბრენდიდან (როგორიც, ვთქვათ, Frederick's of Hollywood-ია) უფრო კონვენციურ ბრენდად გადაკვალიფიცირებულიყო, თუმცა მაინც კონვენციური ბაზრის ზღვარზე იმყოფება.

ბრენდის ინდივიდუალურობა

ადამიანების მსგავსად, მკაფიოდ გამოხატული ინდივიდუალურობის მქონე ბრენდები მომხმარებელს უკეთ ამახსოვრდება და უფრო მეტადაც მოსწონს, ვიდრე მხოლოდ ატრიბუტებით გაჯერებული უსიცოცხლო და უგემოვნო ბრენდები. ადამიანების მსგავსად, ბრენდებსაც აქვს პიროვნული თვისებები, რომლებმაც, შეიძლება მომხმარებლის საკვანძო ასოციაციები ჩამოაყალიბოს. მაგალითად, ბრენდი შეიძლება იყოს პროფესიონალური და კომპეტენტური (CNN-ი და McKinsey), პრესტიჟული და ნატიფი (Jaguar-ი და Tiffany's-ი), საიმედო და გულწრფელი (Hallmark-ი და John Deere-ი), მხიარული და საინტერესო (Snapchat-ი და Lego), ჩამთრევი და უშიშარი (Red Bull-ი და HBO), აქტიური და ამტანი (REI და Under Armour-ი). მაგალითად, Virgin-ი უდავოდ არის ბრენდი, რომლის სტრატეგიული პოზიცია უნიკალურ ინდივიდუალიზმს შეიცავს.

Harley-Davidson-ი გამოხატავს ნამდვილი მაჩოს ძლიერ ინდივიდუალურობას, რომელიც მუდამ თავისუფლებისკენ მიილტვის და მზადაა გაარღვიოს სოციალური ნორმების შეზღუდული საზღვრები. Harley-ზე გაქროლების გამოცდილება (ან თუნდაც Harley-Davidson-ის ტანსაცმლის ჩაცმით გამოწვეული ასოციაციები) ზოგ ადამიანს ინდივიდუალურობის გამოხატვაში ეხმარება, რაც ძლიერ ლოიალურობას წარმოშობს. Harley Owners Group-ის (HOG) 800 ფილიალს 250 ათასი ასეთი ერთგული მომხმარებელი ჰყავს.

თანამოაზრეები წელიწადში ორჯერ იკრიბებიან მთელი ქვეყნის მასშტაბით, რომ ერთმანეთს გამოცდილება და ემოციები გაუზიარონ. Harley უბრალოდ მოტოციკლეტი კი არა, გამოცდილება, ურთიერთობა, ცხოვრების სტილი და თავის გამოხატვის საშუალებაა.

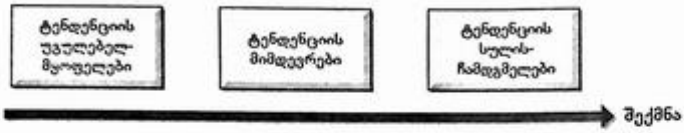
Joie de Vivre-ი არის ფირმა სან ფრანცისკოდან, რომლის ბუტიკ-სასტუმროებიც რომელიმე ცალკეულ თემას ასახავს. მისი სასტუმრო Phoenix-ი „როლინგ სტოუნის" თემას ეხმაურება და თავისი ავანტიურისტული დეკორით როკის მოყვარულებს იზიდავს; ჟურნალ New Yorker-ის მიერ შთაგონებული სასტუმრო Rex-ი სინატიფითა და ლიტერატურული გემოვნებით გამოირჩევა; სასტუმრო Commodore-ი გასული საუკუნის 20-იანი წლების ფეშენებელური ლაინერია, რომლის კაფე „ტიტანიკში" თავს „დიდი გეტსბის" პერსონაჟად გრძნობ. სასტუმრო Bijou კი „კინოს სასახლეა", რომლის ვესტიბიულშიც ჰოლივუდის ვარსკვლავთა პორტრეტებით მორთული მინიატიურული კინოთეატრია მოწყობილი.

აქტუალურობის შენარჩუნება

ძლიერი ბრენდები, დროთა განმავლობაში თანდათან ცვლიან ასოციაციებს კლიენტებისათვის და ასე ინარჩუნებენ აქტუალურობას. Brand Asset Valuator-ის მონაცემთა ბაზაში, რომელიც Young & Rubicam-ის მიერ ჩატარებული მსოფლიო ბრენდების მასშტაბური კვლევის შედეგია, რელევანტურობა (დიფერენცირებასთან, პატივისცემასა და ცოდნასთან ერთად) ოთხიდან ერთ-ერთი საკვანძო პარამეტრია. ამ მონაცემთა ბაზის ანალიზი ცხადყოფს, რომ რელევანტურობა აუცილებელია ბრენდის წარმატებისთვის. თუ კომპანია დაკარგავს რელევანტურობას, დიფერენცირებას შეიძლება მნიშვნელობა აღარ ჰქონდეს.

როგორც დიაგრამა 9.3 გვიჩვენებს კომპანიის მიერ აქტუალურობის შენარჩუნების უნარი ფართო დიაპაზონში ვარირებს. ერთი მხრივ, ესაა კომპანიები, რომლებიც უგულებელყოფენ ტენდენციებს, რომლებსაც ვერ ამჩნევენ, ან არასწორად იაზრებენ – ალბათ იმიტომ, რომ ზედმეტად არიან ფოკუსირებულები წინასწარ განსაზღვრულ ბიზნესმოდელზე. ასეთ კომპანიებს ხშირად ორგანიზაციული სიხისტე, სტრატეგიული ანალიზის არასაკმარისი უნარი და/ან ბრენდების პორტფელის სუსტი სტრატეგია ახასიათებს; საბოლოო ჯამში, ისინი გაოგნებულები აღმოაჩენენ, რომ მათი პროდუქცია აქტუალური აღარაა. სპექტრის მეორე ბოლოში ტრენდების დრაივერები არიან – კომპანიები, რომლებიც ფაქტობრივად განსაზღვრავენ კატეგორიების (ან ქვეკატეგორიების) შემქმნელ

ტენდენციებს. სპექტრის შუაგულში „ტრენდების მიმდევრები" არიან – ანუ კომპანიები, რომლებიც ყურადღებით აკვირდებიან ტენდენციებსა და კატეგორიებისა თუ ქვეკატეგორიების ევოლუციას და ყველაფერს აკეთებენ იმისათვის, რომ მათმა პროდუქციამ აქტუალურობა შეინარჩუნოს.



დიაგრამა 9.3 რამდენად ითვალისწინებენ კომპანიები ტენდენციებს აქტუალურობის შესანარჩუნებლად

Virgin Atlantic Airlines-ი, Toyota, და Schwab-ი – ეს კომპანიები ტრენდების დრაივერები არიან. Virgin-მა შექმნა ახალი ქვეკატეგორია, როდესაც დანერგა და გახდა ისეთი ახალი სერვისების მფლობელი, როგორიცაა მასაჟი პირველი კლასის სალონში. Toyota-მ Prius-ის გამოშვებით, ჰიბრიდული ავტომობილების ქვეკატეგორია შექმნა. Schwab-მა კი OneSource-ის სახით, საბროკერო ფირმების მომსახურების ახალი ქვეკატეგორია ჩამოაყალიბა.

დინამიკურ ბაზარზე წარმატებას აღწევენ ის კომპანიები, რომლებსაც შეუძლიათ ტენდენციების ამოცნობა და შეფასება – შემდეგ კი საპასუხო ზომების დაგეგმვა და განხორციელება. ზოგი ისეთი მოდური ბრენდი, როგორიც Tommy Hilfiger-ია, სწრაფად ახერხებს მოდურ ტენდენციებზე რეაგირებას. თოჯინა ბარბი სულ იცვლებოდა ეპოქის შესაბამისად – ხან ასტრონავტი იყო, ხან ქირურგი, ხან პრეზიდენტობის კანდიდატი და ხანაც მაღალი მოდის კანონმდებელი; მასში გაჩნდა ეთნიკური თავისებურებები და საკუთარი ვებგვერდის წყალობით, ის ინტერნეტსივრცეშიც აქტუალური გახდა. კომპანია L.L.-მა პოზიცია შეიცვალა და ნადირობის, თევზაობისა და კემპინგის თემიდან გადაერთო ბუნების წიაღში დასვენების უფრო ფართო თემატიკაზე, რომელიც სეირნობის, მთის ველოსიპედების, სარბენი თხილამურებისა და წყლის სპორტის სახეობების მოყვარულებისთვისაც აქტუალურია.

თუმცა ტენდენციებზე წარმატებით რეაგირება არც ისე იოლია. როგორც მეოთხე თავში აღვნიშნეთ, საკმაოდ რთულია ტენდენციების ახირებებისგან გარჩევა. ასევე ძნელია ქვეკატეგორიების წარმოქმნაზე რეაგირებაც, განსაკუთრებით მაშინ, როცა ქვეკატეგორია მცირედიდან იწყება, ძლიერ ბრენდებს კი კარგად

აქვთ ფესვები გადგმული. გაიხსენეთ, როგორ გაუჭირდათ McDonald's-ს, Burger King-ს, KFC-სა და ფასტფუდის სხვა გიგანტებს ჯანსაღი კვების ტენდენციაზე რეაგირება. მათ უბრალოდ არ შეუძლიათ ამგვარი პროდუქციის შექმნა და მიწოდება, რადგან ეს გენებში არ აქვთ ჩადებული – წარმატების მისაღწევად მათ არც საკმარისი ხალხი ჰყავთ და არც შესაბამისი კულტურა. მეტიც, ათწლეულების განმავლობაში დამკვიდრებული ბრენდი ხელის შემშლელ ფაქტორადაც კი იქცევა, როცა კომპანია მომხმარებლის აღქმის შეცვლას ცდილობს. ამის მიუხედავად, მრავალი წარუმატებელი ცდის შემდეგ, McDonald's-მა მაინც მოახერხა წინ გაჭრა, როდესაც მომხმარებელს მიაწოდა არა მხოლოდ სალათების წარმატებული ხაზი (მაგალითად, Southwest Buttermilk Crispy Chicken Salad-ი), არამედ ჯანსაღი დესერტები და დახვეწილი გემოს მქონე ყავაც კი, რომელიც Starbucks-ის ალტერნატივად იქცა.

VIRGIN ATLANTIC AIRLINES-Ი

1970 წელს რიჩარდ ბრენსონმა რამდენიმე მეგობართან ერთად ლონდონში დააარსა პატარა კომპანია Virgin-ი, რომელიც ფოსტით ფირფიტებს ყიდდა. 80-იან წლებში ამ მოკრძალებულ წამოწყებას მოჰყვა მუსიკალური მაღაზიების ქსელისა და დიდი ბრიტანეთის უმსხვილესი დამოუკიდებელი მუსიკალური ლეიბლის შექმნა, რომელზეც ისეთი ცნობილი შემსრულებლები მუშაობდნენ, როგორებიც არიან ფილ კოლინსი, „სექს პისტოლსი", ბოი ჯორჯი, „როლინგ სტოუნსი" და სხვ. 90-იანი წლებისთვის Virgin-ს უკვე ასობით „მეგამაღაზია" ჰქონდა, რომელთაგან მრავალი მასშტაბურობითა და გაფორმებით გამოირჩეოდა. 1984 წლის თებერვალში ბრენსონმა გადაწყვიტა დაეარსებინა ავიაკომპანია Virgin Atlantic Airlines-ი, რომლის თვითმფრინავებით მგზავრობაც საინტერესო იქნებოდა ყველა კლასის მგზავრისათვის. პესიმისტური პროგნოზების მიუხედავად, 90-იანი წლებისთვის Virgin-ი მეორე ავიაკომპანია გახდა თავისი ბაზრების უმეტესობაში. მეტიც, ის ისეთივე ცნობადობითა და რეპუტაციით სარგებლობს მომხმარებლებში, როგორითაც ბევრად უფრო მსხვილი საერთაშორისო გადამზიდები – მათ შორის, სერვისზე ორიენტირებული ისეთი ავიაკომპანია, როგორიცაა Singapore Airlines-ი. Virgin Atlantic-ის წარმატება, ნაწილობრივ, მისი იმიჯით აიხსნება, რომელიც განსაკუთრებულ ხარისხთან, ფასეულობასთან, აუტსაიდერობასა და ინდივიდუალურობასთან ასოცირდება.

მომსახურების განსაკუთრებული ხარისხი

Virgin-ი მომხმარებელს სთავაზობს მომსახურების განსაკუთრებულ ხარისხს და, რაც კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია, ხშირად აოც-

ებს მგზავრებს ორიგინალური შთაბეჭდილებებით. 1986 წელს მან პირველმა შემოიღო ექსპლუატაციაში დასაძინებელი ადგილები (British Airways-მა ეს პრაქტიკა ცხრა წლის შემდეგ გადაიღო), ფრენის დასასრულს ლიმუზინის (უბარგო მგზავრებისთვის – მოტოციკლეტის) მომსახურება, მასაჟი ფრენის დროს, საბავშვო სავარძლები, ინდივიდუალური ტელევიზორები ბიზნესკლასის მგზავრებისათვის, და ახალი კლასის სერვისები. პირველი კლასის მგზავრებს კომპანია სთავაზობს შეკვეთით შეკერილ კოსტიუმს, რომელიც დანიშნულების ადგილას დახვდება დამკვეთს, მასაჟისტის, ან კოსმეტოლოგის მომსახურებას და შხაპის მიღების ან დაძინების საშუალებას.

მაღალი ფასეულობა

ავიაკომპანია Virgin Atlantic-ის უმაღლესი კლასის ფასი სხვა კომპანიების ბიზნესკლასის ფასის ტოლია, მომსახურების დონით კი მრავალი ავიაკომპანიის პირველი კლასის დონისაა. საშუალო კლასის ბილეთებს კომპანია მომხმარებელს სრული ეკონომიური ტარიფით სთავაზობს, Virgin Economy-ის ბილეთების უმეტესობა კი ფასდაკლებით იყიდება. იმის მიუხედავად, რომ დაბალი ფასი მომხმარებლის მოზიდვისას აშკარა უპირატესობას იძლევა, Virgin-ი თავის სარეკლამო კამპანიებში ფასზე აქცენტს არასოდეს აკეთებს. სიიაფე, როგორც ასეთი, Virgin-ის მესიჯს არ წარმოადგენს.

აუტსაიდერობა

Virgin-ის ბიზნესმოდელი პირდაპირობას ეფუძნება. კომპანია, ბაზარზე მეტოქეობს მსხვილ, დამკვიდრებულ კომპანიებთან (მაგალითად British Airways-თან), რომლებიც კლიენტის საჭიროებების უგულებელმყოფელ, თავმომწონე და ბიუროკრატიულ ორგანიზაციებად აღიქმება. მათგან განსხვავებით, Virgin-ი თავს წარმოაჩენს ერთგვარ მეორეხარისხოვან, აუტსაიდერ მოთამაშედ, რომელიც ზრუნავს თავის კლიენტებზე, ნერგავს ინოვაციებს და მგზავრებს მიმზიდველ, სიცოცხლისუნარიან ალტერნატივას სთავაზობს. როდესაც British Airways-მა სცადა, ხელი შეეშალა Virgin-ისთვის ფრენის მარშრუტების მიღებაში, Virgin-მა British Airways-ი უკეთესი ფასებისა და სერვისების მიმწოდებელი პატარა კომპანიების მჩაგვრელის როლში გამოაჭენა.

Virgin-ის ინდივიდუალურობა

ბრენდი Virgin-ი გამოირჩევა ენერგიული ინივიდუალობით, რაც, მნიშვნელოვანწილად აისახება მის შესანიშნავ ინოვაციებსა

და რიჩარდ ბრენსონის ქმედებებში. Virgin-ი, როგორც, პიროვნება, აღიქმება ადამიანად, რომელიც:

- უგულებელყოფს ხოლმე წესებს;
- ფლობს კარგ, ზოგჯერ ზღვარგადასულ იუმორის გრძნობას;
- არის აუტსაიდერი, რომელიც მზადაა შეუტიოს ისტებლიშმენტს;
- კომპეტენტურია, ყოველთვის კარგად ასრულებს თავის საქმეს და აქვს მაღალი სტანდარტები;

საინტერეოა, რომ ამ ტიპის პიროვნებას უკიდურესობები ახასიათებს: ის კომპეტენტურია და შარიანი, მხიარულია და უყვარს წესების დარღვევა – ანუ ფლობს თვისებებს, რომლებისაც ბევრ კომპანიას შურს. მთავარი კი ისაა, რომ Virgin-მა ყველა ამ თვისების რეალიზება შეძლო.

Virgin-ი შესანიშნავი დასტურია იმისა, რომ ბრენდთან დაკავშირებული სწორი ასოციაციები საშუალებას აძლევს კომპანიას, შორს გასცდეს საქმიანობის დასაშვებ საზღვრებს. მხოლოდ ხმის ჩაწერითა და გართობით შემოფარგვლის ნაცვლად, კომპანიამ მასთან დაკავშირებული ასოციაციები ავიაკომპანიაზე, კოლაზე (Virgin Cola), არაყზე (Virgin Vodka), სარკინიგზო გადაზიდვებზე (Virgin Rail), ჯინსის ტანსაცმელსა (Virgin Jeans) და კიდევ ათობით სხვა კატეგორიაზე გაავრცელა. თითოეულ ამ ბიზნესში Virgin-თან დაკავშირებულ ასოციაციებს დიდი დიფერენციაცია და უპირატესობა მოაქვს.

მართლაც Virgin-ის – ბიზნესის, რომელიც მხოლოდ როკმუსიკასა და ახალგაზრდობასთან ასოცირდებოდა – ავიაკომპანიამდე გაფართოების იდეა, წარუმატებლობის შემთხვევაში, საარაკო მარცხად იქცეოდა. მაგრამ რადგან ავიაკომპანია წარმატებული აღმოჩნდა და შეძლო მომხმარებლის ხარისხით, მაღალი კომპეტენციითა და ინოვაციით უზრუნველყოფა, Virgin-ის ბრენდთან დაკავშირებით ჩამოყალიბდა ასოციაციები, რომლებიც მხოლოდ პროდუქციის სახეობით არ შემოიფარგლებოდა. Virgin-ის სტრატეგიული პოზიციის ელემენტები (მომსახურების განსაკუთრებული ხარისხი, ფასისა და ხარისხის თანაფარდობა, „აუტსაიდერის" პოზიცია და ექსტრავაგანტური ინდივიდუალობა) პროდუქტებისა და სერვისების მრავალ სახეობასთან ამართლებს. კომპანია იქცა ცხოვრების სტილზე ორიენტირებულ ბრენდად, რომლის კლიენტის მიმართ დამოკიდებულება არ ეფუძნება მხოლოდ ცალკეული

სასაქონლო კატეგორიის ფარგლებში არსებულ ფუნქციურ უპირატესობებს.

კომპანიის წარმატება, გარკვეულწილად, პირადად რიჩარდ ბრენსონის მიერ მოფიქრებულმა თვითრეკლამამაც განაპირობა. მაგალითად, კომპანია Virgin Bride-ის პრეზენტაციაზე (რომელიც ქორწილების ორგანიზებაზე მუშაობს) ის პატარძლის კაბით გამოცხადდა. 1996 წელს, ნიუ-იორკში, ტაიმს-სკვერზე Virgin-ის მეგამაღაზიის გახსნაზე კი ის (თავად რამდენიმე მსოფლიო რეკორდის მფლობელი აერონავტი) უზარმაზარი ვერცხლისფერი საჰაერო ბურთით დაეშვა. ეს და მრავალი სხვა მსგავსი „გამოხდომა" იქცა უფასო რეკლამად, რომელიც Virgin-ს ყველა თვალსაზრისით წაადგა.

ბრენსონმა იდეალურად მოირგო თავისი როლი. უმაგალითო ბრიტანული იუმორისა და სისტემის საერთო-სახალხო იგნორირების წყალობით, მან მომხმარებელთა უზარმაზარი ნდობა დაიმსახურა. ბრენდის ძირითადი ფასეულობების ერთგულებით მან მათი ლოიალურობა და ნდობა მოიპოვა. როდესაც რადიოსადგურმა BBC-მ 1200 რესპონდენტს ჰკითხა, მათი აზრით, ვის შეეძლო ყველაზე კარგად ათი მცნების ხელახლა დაწერა, ბრენსონმა მეოთხე ადგილი დაიკავა დედა ტერეზას, რომის პაპისა და კენტერბერიის არქიეპისკოპოსის შემდეგ. ხოლო The Daily News-ის გამოკითხვაში – ვის თვლით ლონდონის მერობის ყველაზე შესაფერ კანდიდატადო, ბრენსონმა დიდი უპირატესობით გაიმარჯვა.

ბრენდის იდენტურობა

ბრენდის შექმნა და მართვა მოითხოვს ბრენდის სტრატეგიის შემუშავებას, რომლის უმთავრესი შემადგენელი ნაწილი ბრენდის იდენტურობაა – სწორედ ის სძენს მას მიმართულებას, მიზანსა და აზრს. ბრენდის იდენტურობა ესაა ასოციაციების ნაკრები, რომელთა შექმნა და შენარჩუნება კომპანიის ერთ-ერთი უმთავრესი მიზანია – ესაა ბრენდის გარეგნული იერი. ხსენებული ასოციაციები წარმოადგენს იმას, რისკენაც მიილტვის ბრენდი და გულისხმობს ორგანიზაციის მიერ კლიენტებისთვის მიცემულ დაპირებას. ის ბრენდის იმიჯისგან იმით განსხვავდება, რომ შეიძლება შეიცავდეს ისეთ ელემენტებს, რომლებიც მიმდინარე იმიჯში არ მოიაზრება (ახლა არა მხოლოდ მსუბუქ, არამედ სატვირთო ავტომობილებსაც ანარმოებთ) ან სულაც ეწინააღმდეგება მას (ცდილობთ, იქონიოთ ისეთი ხარისხის რეპუტაცია, რომელიც არსებულ წარმოდგენებს აღემატება).

ბრენდის იდენტურობა შეიძლება სამი ეტაპის სახით ჩამოყალიბდეს. ეს ეტაპები გულისხმობს, რომ ჩატარდა ყოველმხრივი სტრატეგიული ანალიზი. ბრენდის იდენტურობის განსაზღვრისას განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მომხმარებლების, კონკურენტებისა და შინაგანი მდგომარეობის ანალიზი.

1. რას ნიშნავს ბრენდი

პირველი ნაბიჯია 6-12 ისეთი ასოციაციის შექმნა, რომლებიც სასურველია ბრენდისათვის. პროცესი იწყება ყველა სასურველი ასოციაციის ჩამოთვლით – იმის გათვალისწინებით, რა არის ცნობილი მომხმარებლების, კონკურენტებისა და ბიზნესის განვითარების სტრატეგიის შესახებ. 9.4 დიაგრამაზე ნაჩვენებია ბიზნესის სფეროში მომუშავე სერვისის კომპანიასთან (ამ შემთხვევაში ესაა კომპანია Align-ი) დაკავშირებული ოცზე მეტი ასოციაციის ჩამონათვალი. სინამდვილეში სია, ხშირ შემთხვევაში, 50-დან 100-მდე პუნქტს მოიცავს ხოლმე. პროცესის მსვლელობისას არ ვცდილობთ ასოციაციის კატეგორიების გამოყოფას, თუმცა ყველა ძალას ვხმარობთ იმაში დასარწმუნებლად, რომ ორგანიზაციული არამატერიალური ფაქტორები და პიროვნული ასპექტები მაინც იქნება გათვალისწინებული.

ფასეულობის შექმნა	მომხმარებლის ღრმა ცოდნა
მოქნილი	მომხმარებლებთან სიახლოვე
საზრიანი	გუნდზე ორიენტირებულობა
დინამიკური	კლიენტებთან პარტნიორობა
ფართო შესაძლებლობები	თანამშრომელი
სრულყოფისკენ სწრაფვა	ღია კომუნიკაცია
საუკეთესო	მულტიკულტურული
მსოფლიო კლასის	რისკების გამზიარებელი პარტნიორი
აკეთებს საქმეს	დივერსიფიცირებული სამუშაო ძალა
გამოცდილი	მუშა ტექნოლოგიები
თავდაჯერებული	გლობალური
კომპეტენტური	თამამი (ქედმაღლობის გარეშე)
სწორხაზოვანი	მსოფლიოს სიჯანსაღე

დიაგრამა 9.4 Align-ის პოტენციური ასოციაციების ნაწილობრივი სია

შემდეგ ეს ელემენტები ჯგუფდება და თითოეულ ჯგუფს თავისი მონიშვნა ეძლევა. Align-ი შეიქმნა ხუთიოდე შენაძენის საფუძველზე, რომელთაგან თითოეული, გარკვეულწილად, ავტონომიურად განაგრძობდა მუშაობას. თუმცა ცხადი ხდებოდა, რომ დამკვეთებს ერთიანი გადაწყვეტისა და ფართო შესაძლებლობების მქონე კომ-

პანიებთან ერჩიათ საქმის დაჭერა. Align-ის ახალი სტრატეგია იმაში მდგომარეობდა, რომ უნდა მომხდარიყო მათი მომსახურების ორიენტირება კლიენტებისთვის ფართო გადაწყვეტილებების მიწოდებაზე და უზრუნველყოფილიყო მათი საოპერაციო დანაყოფების შეთანხმებული მუშაობა. ეს სტრატეგია კულტურასა და ოპერაციულ საქმიანობაში მნიშვნელოვანი ცვლილებების განხორციელებას გულისხმობდა. საფირმო სტილს რაც შეეხება, ისეთი ელემენტები, როგორებიცაა „კლიენტებთან პარტნიორობა", „ინდივიდუალური გადაწყვეტები", „ერთობლივი მუშაობა" და „კლიენტებთან სიახლოვე" ერთ ჯგუფად გაერთიანდა და დაერქვა „გუნდური გადაწყვეტები", რაც საფირმო სტილის რვიდან ერთ ელემენტად იქცა. ბრენდის მიზანია, შექმნას მომხმარებლისთვის ისეთი სახე, რომელიც ახალი სტრატეგიის შესაბამისი იქნება.

2. ძირითადი იდენტურობა

მეორე ნაბიჯია ბრენდის იდენტურობის ელემენტებთან დაკავშირებული პრიორიტეტების დადგენა. მათგან განსაკუთრებით მნიშვნელოვნები და განსაკუთრებით გავლენიანები იდენტურობის ძირითად ელემენტებად კლასიფიცირდება. იდენტურობის ძირითადი ელემენტები ბრენდის შექმნის პროგრამების უმთავრესი მამოძრავებელი ძალა იქნება. სწორედ მათკენ მიემართება ბრენდში ჩადებული ინვესტიციები, რადგან მათ განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვთ ბიზნესის წარმატებისთვის. დანარჩენ ელემენტებს გაფართოებული იდენტურობა ეწოდება. ისინი საჭიროა ბრენდის განსასაზღვრად, იმის გადასაწყვეტად, რა ქმედებები და პროგრამები იქნება ბრენდთან თავსებადი და, აგრეთვე, მეორეხარისხოვანი პროგრამების რეალიზებისთვის, რომლებსაც ნაკლები გავლენა ექნებათ და ნაკლებ რესურსებს მოითხოვენ.

ძირითადი და გაფართოებული იდენტურობის შექმნის პროცესში ოთხი კატეგორიით უნდა ვიხელმძღვანელოთ. უნდა ვეძებოთ იდენტურობის ელემენტები:

- **მიზნობრივ ბაზართან თანხვედრა.** საბოლოო ჯამში, წარმატებას ბაზარი განაპირობებს, ამიტომაც იდენტურობა მომხმარებლებში უნდა პოულობდეს გამოხმაურებას. უნდა დავფიქრდეთ მხოლოდ იმაზე კი არა, რა არის ყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების მიზეზი, არამედ იმაზეც, რა დამოკიდებულება აქვთ მყიდველებს ბრენდის მიმართ ხანგრძლივი დროის განმავლობაში. გარდა ამისა,

უნდა გავითვალისწინოთ არა მხოლოდ ფუნქციური, არამედ ემოციური და თვითგამოხატვითი უპირატესობებიც.

- **კონკურენტებისგან დიფერენცირება.** დიფერენციაცია, ხშირ შემთხვევაში გამარჯვების გასაღებია. ბრენდის იდენტურობაში კონკურენტებისგან განმასხვავებელი ნიშნები უნდა შედიოდეს იმისათვის, რომ ყოველთვის შეგვეძლოს პასუხის გაცემა კითხვაზე – რით განსხვავდება ბრენდი სხვებისგან.
- **პარიტეტის უზრუნველყოფა.** იქ, სადაც კონკურენტები დიდ უპირატესობას ფლობენ, ყოველთვის იზიდავს მომხმარებელს. ყოველთვის არაა აუცილებელი იყო განსხვავებული ან საუკეთესო ყველა პარამეტრით. ზოგჯერ შეიძლება მიზანი იყოს კონკურენტებთან იმდენად მიახლოებულობა, რომ ეს საზომი ბრენდის ყიდვაზე უარის თქმის მიზეზს აღარ წარმოადგენდეს. მაგალითად, სულაც არაა აუცილებელი, Hyundai Toyota-ს თანასწორი იყოს. მისთვის საკმარისია იმდენად ახლოს იყოს მასთან, რომ ხარისხის იმიჯმა ყიდვას ხელი არ შეუშალოს.
- **ბიზნესის სტრატეგიისა და კულტურის ასახვა.** საბოლოო ჯამში, ბრენდი უნდა ასახავდეს და მხარს უჭერდეს ბიზნესის სტრატეგიას. თუ სტრატეგია სტატუს-კვოს შეცვლას ისახავს მიზნად და ბრენდის იმიჯის გამოცვლას მოითხოვს, ბრედის იდენტურობა ამ ახალ სტრატეგიას უნდა ასახავდეს. გარდა ამისა, ბრენდის იდენტურობა უნდა ირეკლავდეს და მხარს უჭერდეს კომპანიის კულტურასა და ფასეულობებსაც, რადგან სწორედ ორგანიზაცია უნდა ასრულებდეს ბრენდის დანაპირებს.

ბერკლის კალიფორნიის უნივერსიტეტის ჰაასის ბიზნესსკოლამ შეიმუშავა ბრენდის იდენტურობა, რომლის არსიც შემდეგში მდგომარეობს:

- სტატუს-კვოს ეჭვქვეშ დაყენება (ლიდერობა, თამამი იდეების ხორცშესხმა);
- თავდაჯერებულობა ქედმაღლობის გარეშე (ლიდერობა ქედმაღლობის კი არა, ნდობისა და თანამშრომლობის ხარჯზე);
- მარადიული მოსწავლეობა (პირადი და ინტელექტუალური ზრდისკენ მუდმივი ლტოლვა);
- პირადი ინტერესების დავიწყება (ეთიკით და პასუხისმგებლობის გრძნობით ხელმძღვანელობა).

ასპექტი „თავდაჯერებულობა ქედმაღლობის გარეშე" განსაკუთრებულ გამოხმაურებას პოვებს, როგორც ჰაასის სტუდენტებს, ასევე მათ დამსაქმებლებს შორისაც, რაც საგრძნობლად განასხვავებს ჰაასს სხვა ბიზნესსკოლებისგან.

3. ბრენდის არსი

ძირითად იდენტურობაში მოკლედაა გადმოცემული ბრენდის ხედვა. თუმცა ხშირად სასარგებლოა ბრენდზე ყურადღების მეტად გამახვილება და მისი არსის – ერთგვარი ერთიანი აზრის შექმნა, რომელიც ბრენდის დედაზრს ასახავს. არსის მიზანია კომპანიაში ბრენდის შესახებ ინფორმაციის გავრცელება. ამგვარად, მართალია, ზოგჯერ დღის იდეის გარეთ გასავრცელებლად გამიზნული საგარეო სლოგანი შეიძლება მართლა ასახავდეს არსს, მაგრამ ხშირ შემთხვევაში, ეს ასე არაა. დიაგრამა 9.5 გვიჩვენებს კომპანია Align-ის ბრენდის იდენტურობის საბოლოო ვარიანტს – მათ შორის ბრენდის არსსაც.

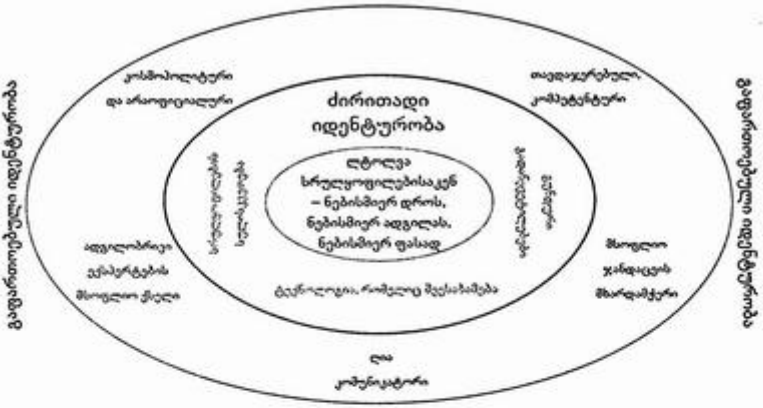
ბრენდის ძლიერი არსი რამდენიმე მიზანს ემსახურება: ახალი კუთხიდან ასახავს ბრენდის იდენტურობას და ინფორმაციას აწვდის და შთააგონებს მათ, ვინც ორგანიზაციის შიგნითაა. ჰაასის ბიზნესსკოლის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ „ისინი ზრდიან ლიდერებს, რომლებიც ხელახლა იაზრებენ ბიზნესის წარმართვის პრინციპებს". ჰაასის არსი ემსახურება ამბიციურ მიზანს, რომელიც მოსწავლებლებსა და სტუდენტებს ინოვაციური აზროვნებისკენ უბიძგებს.

არსის არჩევისას კომპანიამ უნდა გადაწყვიტოს: რაზე გაამახვილოს ყურადღება – იმაზე, რას წარმოადგენს ბრენდი, თუ იმაზე, რას აკეთებს ის კლიენტებისთვის. პირველი მიდგომა (რომლის მაგალითად შეგვიძლია მოვიყვანოთ Banana Republic-ის „ყოველდღიური ფუფუნება", ან Lexus-ის „თავშეუკავებელი ლტოლვა სრულყოფისაკენ") ფუნქციურ უპირატესობებს უსვამს ხაზს. მეორე მიდგომა კი (American Express-ის „მეტი გააკეთე", ან BMW-ს „სატარებლად სრულყოფილი მანქანა") ემოციურ და თვითგამოხატვის უპირატესობებზეა აქცენტირებული.

მტკიცებულების წერტილები და სტრატეგიული ინიციატივები

ბრენდის იდენტურობა მხოლოდ იმას არ უნდა ასახავდეს, რა იზიდავს კლიენტებს. კომპანია მზად უნდა იყოს, თანხები ჩადოს მასში და შექმნას პროდუქტები და პროგრამები, რომლებიც დანა-

პირებს ასრულებენ. ამისათვის იდენტურობის ყველა ელემენტს უნდა ჰქონდეს მტკიცებულების წერტილები და/ან ამასთან დაკავშირებული სტრატეგიული ინიციატივები.



დიაგრამა 9.5 Align-ის ბრენდის იდენტურობა

მტკიცებულების წერტილები ესაა უკვე არსებული პროგრამები, ინიციატივები და აქტივები, რომლებიც შინაარსით ავსებენ კომპანიის სტრატეგიულ პოზიციას და მომხმარებლებამდე მიაქვთ ინფორმაცია მის შესახებ. კომპანია REI-ს აქვს აქტიური დასვენების მოყვარულებზე ორიენტირებული პოზიცია. ამის მტკიცებულებად შეიძლება მოვიყვანოთ ბრენდის აქტიურ დასვენებასთან დაკავშირებული ტრადიციები, აქტიურ დამსვენებლებზე ორიენტირებული მისი საფლაგმანო მაღაზია და, აგრეთვე, კლიენტებთან მომუშავე თანამშრომელთა გამოცდილება და პროფესიონალიზმი. Nordstrom-ს მომხმარებელთა მომსახურების კუთხით უკავია პოზიცია, რომელიც განმტკიცებულია შემდეგი მტკიცებულებებით:

- მომხმარებელთა მომსახურების სფეროში შეძენილი რეპუტაციით;
- პოლიტიკით რომლის მიხედვითაც კლიენტს სავაჭრო სივრცე კი არა, პირადი კონსულტანტი ეძლევა;
- საქონლის დაბრუნების პოლიტიკით, რომელიც კარგადაა ცნობილი და დიდი ნდობით სარგებლობს;

- თანამშრომელთა წახალისების პოლიტიკით, რომელშიც პრიორიტეტი მომხმარებლის გამოცდილებას ენიჭება.
- პერსონალის მომზადების ხარისხითა და სამსახურში აყვანის პროგრამით;
- პერსონალისთვის მეტი უფლებამოსილების მინიჭების პოლიტიკით, რომელიც მომხმარებელთა მოთხოვნებზე შემოქმედებითად რეაგირების საშუალებას იძლევა.

როცა, მტკიცებულებების არსებობის მიუხედავად, არსებობს შეუთავსებლობა ბრენდის მიმდინარე მაჩვენებლებსა და მის სტრატეგიულ პოზიციაში ჩადებულ დაპირებებს შორის, ჩნდება სტრატეგიული იმპერატივების განსაზღვრის აუცილებლობა. სტრატეგიული იმპერატივი ესაა ინვესტიციები აქტივებსა და პროგრამებში, რომლებიც აუცილებელია მომხმარებლისთვის მიცემული დაპირებების შესასრულებლად. როგორი აქტივები და კომპეტენციები გამომდინარეობს სტრატეგიული პოზიციიდან? რა ინვესტიციებია საჭირო მომხმარებლისთვის მიცემული დაპირებების შესასრულებლად?

თუ რეგიონული ბანკი ცდილობს კლიენტებთან ურთიერთობის დამყარებას, მას შეიძლება ორი სტრატეგიული იმპერატივი დასჭირდეს. პირველი – უნდა შეიქმნას კლიენტების მონაცემთა ბაზა, იმისათვის, რომ ყველა თანამშრომელს ჰქონდეს მომხმარებელთა ანგარიშებზე წვდომა. მეორე, შეიძლება საჭირო გახდეს კლიენტებთან მომუშავე პერსონალისთვის პიროვნებათაშორისი ურთიერთობის უნარების სრულყოფის პროგრამის დანერგვა, რომელიც მოიცავს, როგორც თანამშრომელთა სწავლებას, ასევე შეფასებასაც.

ბრენდის იდენტურობის როლი

ბრენდის იდენტურობისა და პოზიციის ფორმირების აუცილებლობას ერთგვარი დისციპლინა და სიცხადე შემოაქვს სტრატეგიის ფორმირების პროცესში. შედეგად საბოლოო სტრატეგია, როგორც წესი, უფრო ზუსტ და დახვეწილ ფორმებს იღებს. თუმცა ბრენდის იდენტიფიცირებასა და პოზიციას სხვა, უფრო მკაფიო ფუნქციებიც აკისრია.

ერთ-ერთი ასეთი ფუნქციაა სტრატეგიული ინიციატივების წამოყენება მთელი ორგანიზაციის ფარგლებში – ოპერაციული საქმიანობით დაწყებული და პროდუქციის შეთავაზებითა თუ კვლევისა და განვითარების (R&D) პროგრამებით დამთავრებული. ბრენდის

იდენტურობასა და პოზიციაში ასახული საერთო სტრატეგიული მიმართულება გარკვეულ ინიციატივებსა და პროგრამებს უნდა გულისხმობდეს. მაგალითად, თუ გვინდა, ვიყოთ ელექტრონულ ბიზნესში დასაქმებული კომპანია, რა ინსტრუმენტებისა და პროგრამების მოლოდინი ექნებათ ჩვენგან დამკვეთებს? ის ინიციატივები და პროგრამები, რომლებიც ხელს არ უწყობს ბრენდის იდენტურობისა და პოზიციის გამყარებას, უნდა შეიზღუდოს ან გაუქმდეს.

მეორე ფუნქციაა კომუნიკაციის პროგრამის მართვა. სტრატეგიული იდენტურობა და პოზიცია, რომელიც მართლა დიფერენცირებულს ხდის პროდუქტს და მომხმარებელთა კარგ გამოხმაურებას იმსახურებს, დიდი ხნით უზრუნველყოფს არა მხოლოდ საგარეო კომუნიკაციების ეფექტიანობას, არამედ მათ თანმიმდევრულობასაც, რადგან მას ბევრად უფრო გრძელვადიანი პერსპექტივა აქვს, ვიდრე ორგანიზაციულ ერთეულებს, რომლებიც, როგორც წესი, მხოლოდ თავიანთ ჭკუაზე დადიან.

მესამე ფუნქციაა ორგანიზაციის ფასეულობებისა და კულტურის დანერგვა თანამშრომლებსა და საქმიან პარტნიორებში. ასეთი შიდა კომუნიკაცია ისევე მნიშვნელოვანია წარმატებისთვის, როგორც კლიენტებთან მუშაობა. კომუნიკაციის კონსულტანტი სან-ფრანცისკოდან, ლინ აპშოუ თანამშრომლებსა და საქმიან პარტნიორებს ორ კითხვას უსვამს:

- იცით თუ არა, რას წარმოადგენს თქვენი ბიზნესი?
- გული შეგტკივათ თქვენს ბიზნესზე?

თუ ამ კითხვებზე დადებით პასუხს ვერ მიიღებთ, ანუ თუ კომპანიის თანამშრომლებსა და საქმიან პარტნიორებს არ ესმით და არ სჯერათ ბიზნესის სტრატეგიის, სტრეტეგია ვერ შეძლებს თავისი პოტენციალის რეალიზებას. უამრავი კომპანია დაცურავს უმისამართოდ და ყოველ მათგანს ეტყობა, რომ არაფერს წარმოადგენს. მათ არ აქვთ ორგანიზაციული სულისკვეთება და გააზრებული სტრატეგია, სულ „იყიდება-იყიდებას" გაიძახიან და რაღაც გარიგებებითა და გასაღების არხების გაფართოებით არიან დაკავებული.

ბრენდის მრავლობითი იდენტობა

ყველა პროდუქტისთვის ან ბაზრის სეგმენტისთვის ბრენდის ერთი იდენტურობის დაუსაბუთებლად მინიჭების მცდელობამ

შეიძლება თვითგანადგურებამდე მიგვიყვანოს. პირიქით, კომპანია იმაზე უნდა დაფიქრდეს, როგორ მიუსადაგოს ეს იდენტურობა თითოეულ კონკრეტულ შემთხვევას. ამის ერთ-ერთი საშუალებაა ბრენდის იდენტურობის იმგვარად გამდიდრება, რომ ის რომელიმე კონკრეტულ კონტექსტს მიესადაგოს. მაგალითად, იაპონიაში Honda ახალგაზრდობასა და რბოლებთანაა ასოცირებული მაშინ, როცა ამერიკაში მას ოჯახთან აიგივებენ. თუმცა ორივე პოზიციას ხარისხზე ორიენტაცია და ძრავის ექსპლუატაციის გამოცდილება აერთიანებს. მეორე ვარიანტია ბრენდის იდენტურობის რომელიმე ელემენტის ხელახლა გააზრება სხვადასხვა კონტექსტის შესაბამისად. მაგალითად, „ხარისხის" ცნებას შეიძლება განსხვავებული კონოტაცია ჰქონდეს GE Capital-ისა და GE Appliances-ისთვის, მაგრამ მაღალი სტანდარტების ერთგულება ორივე შემთხვევაში უცვლელი დარჩება.

ბრენდის პოზიცია

ბრენდის პოზიცია – ესაა საკომუნიკაციო მიზანი, რომელიც განსაზღვრავს, იდენტურობის რა ასპექტები უნდა მიეწოდოს მიზნობრივ აუდიტორიას. უნდა განვასხვაოთ ბრენდის პოზიცია მისი იდენტურობისგან: იდენტურობა შეიძლება იყოს სასურველი ბრენდის მდიდრულად გაფორმებული სურათი, ბრენდის პოზიცია კი ლაკონიური და აღსაქმელად მარტივი უნდა იყოს.

ბრენდის პოზიცია, თავისი არსით, უფრო დინამიკურია, ვიდრე იდენტურობა, რადგან შეიძლება სტრატეგიისა და საბაზრო კონტექსტის განვითარებასთან ერთად იცვლებოდეს. მაგალითად, ბრენდმა შეიძლება დაიწყოს ადვილად განსახორციელებელი, დამაჯერებელი პოზიციიდან, მაგრამ შემდეგ, ზრდასა და მომძლავრებასთან ერთად, უფრო ამბიციურ პოზიციებზე გადავიდეს. იდენტურობის ჩამოსაყალიბებლად ბრენდს შეიძლება მრავალი წლის განმავლობაში ოთხი ან ხუთი პოზიციის გამოცვლა დასჭირდეს.

ერთ-ერთი ფუნდამენტური არჩევანი, რომლის წინაშეც სტრატეგიის სპეციალისტები ხშირად დგებიან, არის – როგორი პოზიცია ჩამოაყალიბონ: დამაჯერებელი თუ მიზანმიმართული. Align-ის შემთხვევაში კომპანიის გასაოცარი ენერგია და განსაკუთრებული ხარისხი ლეგენდად იქცა და ჩამოაყალიბა ფასეული შეთავაზება, რომელიც, როგორც პრაქტიკულ, ასევე ემოციურ ასპექტებსაც შეიცავდა. Align-ს შეეძლო ჩამოეყალიბებინა ბრენდის შესაბამისი პოზიცია, რომელიც ნდობას დაიმსახურებდა, მიიპყრობდა ყურადღებას და რომლის რეალიზებაც შედარებით

ადვილი იქნებოდა. მაგრამ ასეთი პოზიცია ახალი სტრატეგიის ეფექტიანად განხორციელებას ხელს ვერ შეუწყობს. მეორე მხრივ, თანამშრომლობასა და გუნდურ გადაწყვეტებზე ორიენტირებული პოზიცია კარგად შეესაბამებოდა სტრატეგიას, მაგრამ დიდ ინტერესს არ გამოიწვევდა კომპანიაში, რომელიც თავისი ქედმაღლობითა და იზოლირებულ ჯგუფებად მუშაობითაა ცნობილი. გარდა ამისა, ეს გადაწყვეტილება შეიძლება ძვირი დაჯდეს და, შეიძლება, შეუსრულებელიც აღმოჩნდეს. არჩევანი დამოკიდებულია ორ კითხვაზე: აქვს თუ არა კომპანიას პროგრამები, რომლებიც ახალი შეპირებების რეალიზების საშუალებას მისცემს, და მზადაა თუ არა ბაზარი გარდაქმნილი კომპანიის მისაღებად? თუ ამ ორიდან რომელიმე კითხვაზე პასუხი უარყოფითია, შესაძლოა მიზანმიმართულობაზე უარის თქმა ჯობდეს.

პოზიციის განსაზღვრისას კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი არჩევანია – დიფერენციაციის წერტილებზე გაკეთდეს აქცენტი თუ პარიტეტის წერტილებზე. პასუხი დამოკიდებული იმაზე, რა მიმართულება იქონიებს გავლენას მიზნობრივ ბაზარზე. თუ ბრენდს კარგად დამკვიდრებული იმიჯი ექნება დიფერენციაციის რომელიმე პარამეტრში (IKEA-ს ფასები, ან Volvo-ს უსაფრთხოება), შეიძლება ჯობდეს, ვცადოთ პარიტეტის შექმნა ისეთ პარამეტრში, რომელიც აფერხებს მის განვითარებას (ვთქვათ, ხარისხი Kmart-ის და სტილი Volvo-ს შემთხვევაში).

ძირითადი დასკვნები

- ბრენდის კაპიტალი, რომელიც ნებისმიერი ბიზნესის საკვანძო აქტივია, შედგება ბრენდის ცნობადობისგან, ბრენდის მიმართ ლოიალურობისა და ბრენდთან დაკავშირებული ასოციაციებისგან.
- ცნობადობა აჩენს ნაცნობობისა და ნდობის შეგრძნებას, ზრდის იმის ალბათობას, რომ მყიდველი ბრენდს ყურადღებას მიაქცევს.
- მომხმარებელთა ძირითადი ბაზის ქონა ამცირებს მარკეტინგის ხარჯებს, ბარიერებს უქმნის კონკურენტებს, იძლევა დადებით იმიჯს და საკმარის დროს კონკურენტთა ქმედებებზე რეაგირებისთვის.
- ბრენდთან დაკავშირებული ასოციაციები შეიძლება (და უნდა) სცდებოდეს ატრიბუტებისა და უპირატესობების ჩარ-

ჩოებს და შეიცავდეს ისეთ ასოციაციებს, როგორიცაა ბრენდის ინდივიდუალურობა, არამატერიალური ორგანიზაციული მახასიათებლები და პროდუქტის კატეგორიასთან დაკავშირებული ასოციაციები.

- ბრენდის იდენტურობა წარმოადგენს შთამაგონებელ ასოციაციებს. მათგან განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი – ძირითადი იდენტურობა მტკიცებულებებით და/ან სტრატეგიული იმპერატივებით უნდა იყოს გამყარებული და წარმოადგენდეს სტრატეგიული პროგრამების (მათ შორის, პროდუქტების შექმნის) მამოძრავებელ ძალას.
- თუკი ბრენდის იდენტურობა გრძელვადიან ასოციაციებს წარმოადგენს და მრავალგანზომილებიანია, ბრენდის პოზიცია მოკლევადიან საკომუნიკაციო მიზნებს ასახავს და უფრო მიზანმიმართულია.

სადისკუსიო თემები

1. ახსენით, ბრენდის კაპიტალის სამი მაჩვენებლიდან რომელი ქმნის ფასეულობას კომპანიისათვის. განმარტეთ, როგორ უზრუნველყოფენ ისინი ფასეულობას მყიდველებისთვის.
2. რა სხვაობაა ბრენდის იდენტურობასა და პოზიციას შორის? ჩამოაყალიბეთ პოზიციონირების ალტერნატიული ფორმულირებები კომპანია Align-ისთვის. ჩართეთ მათში მთავარი სლოგანი და ამ სლოგანის დასაბუთება.
3. შექმენით ბრენდის იდენტურობა ავიაკომპანია Virgin Atlantic Airlines-ისთვის. არსებობს თუ არა, პოტენციურად, ისეთი მახასიათებლები (მაგალითად, მაღალი ხარისხი და შესანიშნავი სერვისი), რომლებიც არ შეესაბამება ბრენდის ინდივიდუალურობას? თუ არსებობს, როგორ შეიძლება ამის გამოსწორება? როგორ გახდა შესაძლებელი ასეთი ინდივიდუალურობის ჩამოყალიბება? როგორია კომპანიის მტკიცებულებები? რატომ არ ახდენენ სხვა ბრენდები Virgin-ის ბრენდის შექმნის წარმატებული პროგრამების კოპირებას?
4. აირჩიეთ სამი ბრენდი, რომელიმე განსაზღვრული დარგიდან. როგორია მათი პოზიციები? თქვენი აზრით, რომელია მათგან საუკეთესო? უზრუნველყოფს თუ არა ამ ბრენდის პოზიციონირება ემოციურ ან თვითგამოხატვასთან დაკავშირებულ რაიმე უპირატესობას? როგორ შეაფასებდით თითოეული ამ ბრენდის პოზიციონირების

სტრატეგიას? გამოთქვით ვარაუდები თითოეული ბრენდის მტკიცებულების წერტილებთან და სტრატეგიულ იმპერატივებთან დაკავშირებით.

5. განვიხილოთ სასტუმრო Joie de Vivre-ის კონცეფცია. დაფიქრდით, რა ასოციაციებს წარმოშობს თქვენში ჟურნალებისა და ფილმების თემატიკა, გვითხარით, როგორ დააპროექტებდით სასტუმროს თითოეული მათგანის შესაბამისად. შეარჩიეთ ხუთ-ხუთი სიტყვა თითოეული ამ თემის აღსაწერად.

საუკეთესო ციფრული პრაქტიკა

კომპანია REI-ს ბრენდის – #OptOutside-ის იდენტურობა

REI-მ – აქტიური დასვენების მოყვარულთათვის განკუთვნილი მაღალი ხარისხის აღჭურვილობისა და ტანსაცმლის საცალო ქსელმა თავისი ბრენდის იდენტურობა იმაზე ააგო, რომ ბუნების წიაღში დასვენება უფრო ხელმისაწვდომი გაეხადა. აქცია #OptOutside-ი (#არჩიეგარეთგასვლა) რომელიც კომპანიამ 2015 წლის „შავ ხუთშაბათს" გამართა, იმის თვალსაჩინო ნიმუშია, როგორ შეუძლია სტრატეგიულ ინიციატივას ბრენდის განმტკიცება და გაფართოება.

2015 წლის „შავ პარასკევამდე" ერთი თვით ადრე REI-მ გამოაცხადა, რომ „შავ პარასკევს" ყველა თანამშრომელს ანაზღაურებად შვებულებას მისცემდა, დაკეტავდა ყველა მაღაზიას და შეაჩერებდა ონლაინგაყიდვებს. ამ ნაბიჯით REI-ს უნდოდა საშუალება მიეცა თავისი თანამშრომლებისა და, რა თქმა უნდა, მყიდველებისთვის „შოპინგის" ნაცვლად, დღე ბუნებაში (#OptOutside) გაეტარებინათ. კამპანიას ზურგს უმაგრებდნენ მიკროსაიტი, სოციალურ ქსელებში აგორებული კამპანია და გასართობი ონლაინფილმები. გარდა ამისა, REI თანამშრომლობდა გეოკარტოგრაფიის სერვისთან, ბუნებაში დასვენების იმ მოყვარულთა დასახმარებლად, ვინც მიდამოს კარგად არ იცნობდა. სლოგან #OptOutside-ი განზრახ იყო ორაზროვანი – ამან კონცეფცია უფრო ფართო და სხვადასხვა ტიპის ადამიანებთან მისადაგებული გახადა – როგორც ფეხით თუ ველოსიპედით მოლაშქრეებისთვის, ასევე უბრალოდ ბუნების მოყვარულებისთვისაც. ამან საშუალება მისცა REI-ს სოციუმის ნევრებს, სასურველი მნიშვნელობა მიენიჭებინათ „გარეთ გასვლის" მონოდებისთვის.

კამპანიას მნიშვნელოვანი ეფექტი მოჰყვა. მასში ჩაერთო 150-ზე მეტი სხვა საცალო ქსელი და ეროვნული პარკების დეპარტამენტიც, 2016 წლის სეზონის ბოლოსთვის კი აქციაში მონაწილე ორგანიზაციების რიცხვმა 275-ს მიაღწია. გასულ წელს კამპანიას 1,4 მლნ ადამიანი შეუერთდა და, REI-ს ეარაუდით, ეს რაოდენობა კიდევ გაიზრდება.

საბოლოო ჯამში, REI-ს ეს კამპანია მოკლევადიან ხრიკად კი არა, ბრენდის იდენტურობის განმამტკიცებელ გრძელვადიან აქციად პქონდა ჩაფიქრებული, რომელსაც ბევრი ადამიანისთვის უნდა ებიძგებინა მის მაღაზიებში ვაჭრობისკენ. კომპანიის ძალისხმევამ უდავოდ გამოიღო ნაყოფი: კამპანიის ჩატარების შემდეგ REI-ს კლიენტების რაოდენობა საგრძნობლად გაიზარდა.

კითხვები:

1. რატომ აუმჯობესებს #OptOutside-ის კამპანია REI-ს მაჩვენებლებს გრძელვადიან პერსპექტივაში?
2. რა რისკებს შეიცავს ბრენდის ამგვარად განვითარება?

წყაროები:

Ann-Christine Diaz. "REI's '#OptOutside' Campaign Takes Best of Show at the One." Advertising Age. May 13, 2014. http://adage.com/article/advertising/rei-s-optoutside-campaign-takes-show-show/304012/

Niraj Chokshi. "Looking to #OptOutside? These States Waived Park Fees in Joining REI's Anti-Black Friday Campaign." The Washington Post. November 27, 2016. https://www.washingtonpost.com/news/ morning-mix/wp/2015/11/25/ rei-is-boycotting-black-friday-and-some-states-are-following-its-lead/

"REI Overview." https://www.rei.com/about-rei/business.html

Patrick Coffee. "How One Brave Idea Drove REI's Award-Winning #OptOutside Campaign." Adweek. June 28, 2016. http://www.adweek.com/news/advertising-branding/how-one-brave-idea-drove-reis-award-winning-optoutside-campaign-172273

საუკეთესო მსოფლიო პრაქტიკა

„ამ გოგონას შეუძლია": ცნობადობის გაზრდა

თუ კამპანიის საშუალებით ბრენდის ცნობადობის გაზრდა შედარებით მარტივი პროცესია, მომხმარებლებში საგრძნობი ცვლილების მიღწევა შეიძლება ბევრად უფრო რთული იყოს. თუმცა სამთავრობო ორგანიზაცია Sport England-მა – რომლის ფუნქციაც ყველა ასაკის, წარმომავლობისა და უნარების მქონე ადამიანისთვის სპორტის ხელმისაწვდომობის გაზრდაა, წარმატებით გაართვა თავი ამ ამოცანას ერთი კამპანიის საშუალებით, რომლის სახელია „ამ გოგონას შეუძლია" ("This Girl Can"). თავიდან ეს აქცია მიზნად ისახავდა საზოგადოების ინფორმირებას სპორტის სფეროში არსებული დიდი გენდერული ნაპრალის შესახებ. მაგრამ შემდგომში რეალური მოქმედებისკენ მონოდებად იქცა.

ინგლისში სპორტით დაკავებულია ორი მილიონით უფრო ნაკლები ქალი, ვიდრე მამაკაცი, მიუხედავად იმისა, რომ გამოკითხულ ქალთა 75%-მა გა-

მოთქვა აქტიური ცხოვრების სურვილი. პირველი ნაბიჯი ასეთი მდგომარეობის მიზეზების გარკვევა იყო. Sport England-ის მიერ ჩატარებულმა კვლევამ უჩვენა, რომ ქალებისთვის სპორტულ აქტივობაში ჩართვის მთავარი ხელშემშლელი მიზეზი მამაკაცების მხრიდან დაძრახვის შიში იყო. თანაც გაკიცხვის სხვადასხვა მიზეზს ასახელებდნენ – მაგალითად, ზოგს იმის დარდი ჰქონდა, რომ უშნოდ გამოჩნდებოდა, ზოგსაც (განსაკუთრებით დედებს) ეშინოდა, რომ ამ საქციელს ეგოისტად და დროის მხოლოდ საკუთარ თავზე ხარჯვად ჩაუთვლიდნენ, ზოგი კი თავს მოუქნელად მიიჩნევდა.

ამ მონაცემების შეგროვების შემდეგ, მარკეტოლოგთა გუნდი მიხვდა, რომ კამპანიას უნდა დაენგრია წარმოდგენები იმის შესახებ, რას ნიშნავს და როგორ გამოიყურება აქტიური ცხოვრების წესი. აქციის ფარგლებში, რომლის ღერძსაც სატელევიზიო სარეკლამო რგოლები შეადგენდა, უჩვენებდნენ სხვადასხვა სიმაღლის ასაკისა და ფიზიკური მომზადების მქონე სპორტით დაკავებულ ქალებს. ყურადღების მიქცევის მიზნით, რეკლამებში უბრალო და სახალისო ენა იყო გამოყენებული. მაგალითად ერთი კლიპის პერსონაჟი აცხადებდა: ნელი ვარ, მაგრამ დივანზე ყველას ვჯობივარო.

Sport England-მა შეძლო ისეთი კამპანიის შექმნა, რომელიც მკვეთრად განსხვავდებოდა ტრადიციული სპორტული რეკლამისგან და სწორედ ამ გზით შეძლო ყურადღების მიქცევა. აქცია უაღრესად წარმატებული გამოდგა. ქსელში გაშვებიდან მალევე, 37 მილიონზე მეტი ნახვა მოაგროვა Facebook-სა და YouTube-ზე, და ამ ონლაინსაზოგადოებას მალე 500 000 ადამიანი შეუერთდა. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი კი ისაა, რომ Sport England-ის შეფასებით, აქციის შემდეგ, 50 ათასით მეტმა ქალმა დაიწყო აქტიური ცხოვრება.

კითხვები:

1. მოიფიქრეთ სარეკლამო კამპანია „ამ გოგონას შეუძლია", რომელიც მოტივაციას აუმაღლებს ქალების იმ ნაწილს, რომელსაც მიაჩნია, რომ სპორტით დაკავება ეგოისტური საქციელია.
2. პარტნიორობისა და სპონსორობის რა სახეობები შეუწყობს ხელს ამ ბრენდის განმტკიცებას და სპორტში ჩართული ქალების რაოდენობის ზრდას?

წყარო:

Nicola Kemp. "Case Study: How 'This Girl Can' got 1 6 Million Women Exercising." Campaign, May 18, 2016, http://www.campaignlive.co.uk/article/case-study-this-girl-can-16-million-women-exercising/ 1394836

თავი მეათე

ბრენდთან მტკიცე ურთიერთობის აგებისკენ

პიანინოს როცა მივუჯექი, სიცილი დამაყარეს, მაგრამ რომ დავუკარი...
– ჯონ კეიპლსი, კოპირაიტერი, 1926

მტკიცე ურთიერთობები ბრენდში ჩართულობის კი არა, ადამიანებისთვის ცხოვრების გაადვილების ხარჯზე ყალიბდება.
– სიუზენ ფურნიე, მარკეტინგის პროფესორი

ნებისმიერი ხელმძღვანელი, რომელსაც არ შეუძლია თავისი ბრენდის არამატერიალური აქტივების მკაფიოდ ჩამოყალიბება და მომხმარებელთან კავშირის გააზრება, ძალიან რთულ მდგომარეობაშია.
– შარლეტ ბირსი და უოლტერ ტომპსონი

ბრენდთან მტკიცე უერთიერთობის მქონე ლოიალური კლიენტების ჯგუფის შექმნა ბიზნესსტრატეგიის განუყოფელი ნაწილია. რაც უფრო მეტია ასეთი კლიენტი და რაც უფრო მტკიცეა ურთიერთობები, მით უკეთესია. ეს ქმნის ბიზნესისთვის ბაზას და, არანაკლებ მნიშვნელოვან, პროპაგანდის პოტენციურ წყაროსაც – რაც ბრენდის შექმნის ყველაზე ეფექტიან მეთოდს წარმოადგენს.

ლოიალურ მომხმარებელთა ბაზა აბსოლუტურ კონკურენტულ უპირატესობას წარმოადგენს, რადგან დაცულია კონკურენტებისგან. ლოიალურ კლიენტებს არც მოტივაცია და არც ინტერესი არ ექნებათ კონკურენტული შეთავაზებების მიმართ. შედეგად, კონკურენტები ამ ჯგუფიდან კლიენტების გადაბირებას ხარჯიან საქმედ მიიჩნევენ. გარდა ამისა, რამდენადაც კლიენტების შენარჩუნება ბევრად უფრო იაფი ჯდება, ვიდრე მათი მოზიდვა, მომხმარებელთა ბაზის მხარდაჭერის მარკეტინგული ძალისხმევა შედარებით მოკრძალებული იქნება.

ბრენდთან ურთიერთქმედების მრავალი საშუალება არსებობს. ამ თავში სამ მათგანს განვიხილავთ. პირველი საშუალებაა – შეხების წერტილების პროგრამის საშუალებით, რაც შეიძლება პოზიტიური გახადო ბრენდისგან მიღებული შთაბეჭდილება (იხ. ასევე მეშვიდე თავი). მეორე – ბრენდის ან კომპანიის პროპაგანდაზე აქცენტირების ნაცვლად, ყურადღება გადაიტანო მომხმარებლის „მოზიდვის წერტილებზე" – იმ სფეროებზე, რაშიც ის ჩართულია, რაც იტაცებს – და დაამყარეთ მასთან კავშირი, მხარდამჭერი პარტნიორის როლში. გარდა ამისა, ნუ შემოიფარგლებით პროდუქტისა თუ სერვისის მხოლოდ ფუნქციური უპირატესობებით. ეცადეთ, შექმნათ ურთიერთობის უფრო მდიდარი და დიფერენცირებული საფუძველი.

ბრენდთან ურთიერთქმედების წერტილთა პრიორიტეტების გააზრება და განსაზღვრა

ბრენდთან ურთიერთქმედება ბრენდთან ურთიერთობების მთავარი მიზანია. ის უნდა იყოს სასიამოვნო, აჭარბებდეს ყველა მოლოდინს და პოზიტიური გამოცდილების სხვებისთვის გაზიარებისკენ უბიძგებდეს მომხმარებელს. ის არ უნდა იწვევდეს იმედგაცრუებას ან გაბრაზებას და, მითუმეტეს, არ უნდა ანდომებდეს ადამიანებს ბრენდის უარყოფით მხარეთა განსჯას. ბრენდთან ურთიერთობა შეიძლება პირად ურთიერთობას შევადაროთ. თუ გყავთ მეგობარი, კოლეგა ან მასწავლებელი, ცხადია მოელით, რომ ამ ადამიანთან ურთიერთქმედება, მინიმუმ, მუდმივი და, მაქსიმუმ, განსაკუთრებული იქნება, რაც ხელს შეუწყობს ურთიერთობის განვითარებასა და განმტკიცებას.

ბრენდისგან მიღებულ შთაბეჭდილებას ბრენდთან შეხების წერტილები ქმნიან. ბრენდთან შეხების წერტილი იქმნება ნებისმიერ წამს, როდესაც ადამიანი ბაზარზე ბრენდთან ურთიერთქმედებს. დროთა განმავლობაში, სწორედ შეხების ამ წერტილების ერთობლიობა ქმნის შთაბეჭდილებას. ამიტომაც უნდა გვესმოდეს, რომ შეხების წერტილები გამუდმებით უნდა იმართებოდეს ისე, რომ მათ შეძლონ ბრენდთან მტკიცე ურთიერთობის უზრუნველყოფა და მხარდაჭერა. ეს განსაკუთრებით აქტუალურია მომსახურების სფეროში მომუშავე ბიზნესისთვის, ან ბიზნესისთვის, რომელიც მომსახურებასაც შეიცავს.

შეხების წერტილების კონცეფციის გამოყენებისას სწრაფად დავინახავთ, რომ მათი მთავარი მამოძრავებელი ძალა კომპანიის ის თანამშრომლები და პარტნიორები არიან, რომლებიც ამ წერ-

ტილების შემუშავებასა და რეალიზაციაში მონაწილეობენ. ამგვარად, მათ უნდა ესმოდეთ და სჯეროდეთ ბრენდისა და ფასეული შეთავაზების. სწორედ ესაა იმის ერთ-ერთი მიზეზი, რომ თანამშრომლებსა და პარტნიორებს კარგად უნდა ჰქონდეთ გააზრებული ბრენდის ხედვა.

შეხების ყველა წერტილს ერთნაირი ზემოქმედება, შესრულების ერთნაირი მოთხოვნები ან ხარჯების ერთნაირი სტრუქტურა არა აქვს. ამიტომაც ერთ-ერთი ამოცანა სწორედ კონტაქტის წერტილების პრიორიტეტების დადგენაა იმისათვის, რომ გაირკვეს, მათგან რომელმა უნდა მიიღოს რესურსები მომსახურების ხარისხის გასაუმჯობესებლად. უნდა არსებობდეს მკაფიო ხედვა: შეხების რომელი წერტილები უნდა გაუმჯობესდეს, რატომ იქნენ ისინი არჩეული და როგორ შეიძლება მათი გაუმჯობესება.[1] პრიორიტეტების განსაზღვრა და გეგმის შედგენა შეხების იმ წერტილების გასაუმჯობესებლად, რომლებსაც ყველაზე მეტად ესაჭიროება შეცვლა, მოიცავს ხუთ ნაბიჯს, რომლებზეც მეშვიდე თავში ვისაუბრეთ.

სამომხმარებლო გამოცდილების გაუმჯობესების ძალისხმევა სიმარტივისა და საიმედოობის გაზრდისკენ უნდა იყოს მიმართული. კლიენტებს უნდათ, რომ შეხების წერტილებთან მუშაობა მარტივი და მოსახერხებელი იყოს გამოსაყენებლად, ნავიგაციისთვის და გასაგებად. მათ არ სჭირდებათ სირთულე, ჭარბი ინფორმაცია და იმედგაცრუება. სიმარტივის ძალა კლიენტების გადაწყვეტილებებზე ზემოქმედებაში ვლინდება. ერთ-ერთმა კვლევამ უჩვენა, რომ ბრენდები, რომლებიც მარტივ და აქტუალურ ინფორმაციას ანვდიან მომხმარებელს, რეიტინგის პირველ მეოთხედში იმყოფებიან და მათი გაყიდვის ალბათობა 86%-ით, სხვებისთვის რეკომენდების ალბათობა კი 115%-ით უფრო მაღალია.[2]

განსაკუთრებით დიდ სირთულეებსა და უხერხულობებს ბრენდის ძიებასთან დაკავშირებული შეხების წერტილები აწყდება. მომხმარებელს ბრენდების შედარება უნდა, ტექნიკური მახასიათებლებისა და რომელიმე მარკის უპირატესობების ჩამოთვლა კი არც ისე მოსახერხებელია. ამის გათვალისწინებით, ზოგი საავტომობილო ბრენდი მყიდველებს თავისი მოდელების სხვა

---

[1] შეხების წერტილების პროცესის მოცემული მოდელი აღებულია სკოტ დევისისა და მაიკლ დანის წიგნიდან (*Building the Brand Driven Business*, San Francisco: Jossey-Bass, 2002).

[2] Patrick Spenner and Karen Freeman, "Keep It Simple," Harvard Business Review, May, 2012, pp. 109–114.

მოდელებთან შედარების საშუალებას აძლევს. მისასალმებელია ყველა საშუალება, რომელიც გადაწყვეტილების მიღებას ამარტივებს. კომპანია DeBeers-ი რთული გადაწყვეტილების მიღებისას ოთხი C-ს (cut, color, clarity, carat (დაწახნაგება, ფერი, სიწმინდე, კარატი)) პრინციპს მიმართავს. კომპანია Herbal Essence-ი მომხმარებელს სთავაზობს სახელმძღვანელოს, რომელიც ადგენს, როგორი მოვლა ესაჭიროება კონკრეტული ტიპის თმას, რაც მნიშვნელოვნად ამარტივებს გადაწყვეტილების მიღებას. გარდა ამისა, დიდად ფასობს რელევანტური ინფორმაციაც. კომპანია ShoeDazzle.com-ი ფეხსაცმელს მყიდველის შესახებ მოპოვებული ინფორმაციის საფუძველზე სთავაზობს. მაგალითად, იმის მიხედვით, მოდის რომელი მიმდინარეობა, ან რა ფასონის ქუსლები მოსწონს.

გარდა ამისა, მყიდველები დიდად აფასებენ სანდო და აქტუალურ ინფორმაციას ბრენდების შესახებ და, ასევე, ბრენდების ურთიერთშედარებასთან დაკავშირებულ რეკომენდაციებს. ხშირად მომხმარებელთა აზრი ყველაზე ღირებულად ითვლება, რადგან ის რეალურ გამოცდილებას ეფუძნება და თავისუფალია კომერციული სუბიექტურობისგან. მაგალითად, დისნეილენდში Airbnb მსურველთა შეკითხვებზე Walt Disney World-ის დედების ჯგუფი პასუხობს; Airbnb ხელმისაწვდომს ხდის გამოხმაურებებს საცხოვრებლისა და მესაკუთრეების შესახებ, რაც პოტენციური მოიჯარეებისთვის სასარგებლო ინფორმაციას წარმოადგენს. TurboTax-ი იძლევა ასობით ათას გაუფილტრავ გამოხმაურებას თავისი პროდუქტების შესახებ და მყიდველებს მათი საჭიროებების შესაფერისი არჩევნის გაკეთებაში ეხმარება. ინფორმაციის კიდევ ერთ სასარგებლო წყაროს ექსპერტები წარმოადგენენ. მაგალითად, Saks Fifth Avenue-ში ტანსაცმლის არჩევანთან დაკავშირებულ რჩევებს მყიდველებს მოდური მწერალი დანა რიგსი აძლევს. კომპანია Betty Crocker-ის ვებსაიტზე არსებობს გვერდი სახელწოდებით „ბეტის ჰკითხეთ". გარდა ამისა, კომპანიები თანამშრომლობენ ინტერნეტის ცნობად სახეებთან, რომლებსაც საკუთარი აუდიტორია ჰყავთ და რომლებიც აწვდიან მყიდველებს ინფორმაციას პროდუქტების, სერვისებისა და მათთან დაკავშირებული ცხოვრების წესის შესახებ.

შეხების ყველა წერტილში ბრენდისგან მიღებული შთაბეჭდილების გაუმჯობესება ბრენდთან ურთიერთობის აგებისა და განმტკიცების ერთ-ერთი საშუალებაა. კონტაქტის წერტილის ბრენდთან ნებისმიერი შეუსაბამობა საფრთხეს უქმნის მომხმარებელთა ლოიალურობას და შესაძლებლობებს წარმოშობს

კონკურენტებისთვის. და პირიქით, შეხების წერტილების დონეზე უპირატესობის ქონა კლიენტების ლოიალურობას ბრენდისა და ბიზნესის ძლიერების მუდმივ წყაროდ აქცევს.

მომხმარებლის მოგზაურობის წერტილებზე ფოკუსირება

მარკეტინგულ პროგრამაზე მომუშავე მენეჯერები ბრენდისა და კომპანიის შეთავაზების განვითარების ინსტინქტით ხელმძღვანელობენ. ეს განსაკუთრებით მაშინაა თვალსაჩინო, როცა კომპანიის მიზანი ბრენდის გარშემო ციფრული სოციუმის შექმნაა. როგორ შეიძლება ცნობადობის გაზრდა, ასოციაციების განმტკიცება და მომხმარებელთა ლოიალურობის გაზრდა? ასეთი ორიენტაცია განპირობებულია ფინანსური მაჩვენებლებით და იმ ვარაუდით, რომ მომხმარებლები რაციონალურები არიან და უნდათ პროდუქტისა თუ მომსახურების შესახებ ზუსტი ინფორმაციის ქონა და ამ ინფორმაციის შესაბამისად მოქმედება.

როდესაც კლიენტები მნიშვნელოვანწილად არიან ბრენდსა და შეთავაზებაში ჩართული, შეიძლება ამართლებდეს შეთავაზებაზე ორიენტირებული პროგრამა. მაგალითად, კომპანია Dell-ს აქვს მთელი რიგი პროგრამები, რომლებში მონაწილეობის მოტივაცია მომხმარებლებს მაღალი აქვთ. ასეთ პროგრამებს განეკუთვნება ბლოგი Direct2Dell-ი, რომლის საშუალებითაც მომხმარებლებს პირდაპირ შეუძლიათ Dell-თან ურთიერთობა; IdeaStorm-ი, სადაც მომხმარებელს შეუძლია თავისი იდეების განთავსება და სხვების იდეების შეფასება; Dell-ის მხარდაჭერის ფორუმები, სადაც მომხმარებლები სვამენ კითხვებს და იღებენ პასუხებს. მაგრამ პრობლემა ისაა, რომ ბრენდებისა და შეთავაზებების უმეტესობა არაა მნიშვნელოვანი, არაა დაკავშირებული ან მოწყვეტილია მყიდველთა ცხოვრების წესს. შედეგად, შეთავაზებაზე ორიენტირებული ბრენდის შექმნა და მარკეტინგი იშვიათად აყალიბებს მჭიდრო ურთიერთობებს ბრენდსა და მყიდველებს შორის.

არსებობს ალტერნატივა. უნდა მოიძებნოს მომხმარებლის „მოზიდვის წერტილი“ და შეიქმნას პროგრამა, რომელიც ბრენდს ამ წერტილთან კავშირს დაამყარებინებს. „მოზიდვის წერტილი“ – მნიშვნელობა არ აქვს, ნიუიორკული თავგადასავლები იქნება ეს, ჯანსაღი ცხოვრების წესი, კლდეზე ცოცვა, ეკოლოგია, კოლეჯის საფეხბურთო გუნდი თუ სხვა რამ – მნიშვნელოვანი უნდა იყოს კლიენტისთვის და ურთიერთობისკენ უნდა უბიძგებდეს მას. ის უნდა ასახავდეს მომხმარებლის ყოველდღიურ ცხოვრებას, მის წარ-

მოდგენებსა და ფასეულობებს, მის საქმიანობასა და გატაცებებს – ანუ ყველაფერ იმას, რაც ასახავს მის ინდივიდუალურობასა და უმაღლეს მოწოდებას. იდეალურ შემთხვევაში, ის უნდა იყოს მისი თვითიდენტიფიკაციისა და ცხოვრების სტილის ნაწილი (ან სულაც ცენტრალური ნაწილი) და მის ცხოვრების მიზანს უნდა ასახავდეს.

მთავარია, შეიქმნას ან მოიძებნოს მოვლენა, ღონისძიება, ინტერესის სფერო ან საქმე, რომელიც მომხმარებლის გემოვნებას შეესაბამება. ის უნდა იწვევდეს რეზონანს, არ უნდა ჯდებოდეს საერთო ჩარჩოებში, უნდა იყოს ცენტრი, რომლის გარშემოც შესაძლებელი იქნება ბრენდის შექმნის კოორდინირებულ პროგრამათა კომპლექსის შემუშავება. მაგალითისთვის ავიღოთ Pampers-ი და Coke-ი.

კომპანია Pampers-ი მას შემდეგ გასცდა ბავშვის საფენების საზღვრებს, რაც Pampers Village-ი „დააარსა" – ვებგვერდი, რომელზეც შეიძლება ბავშვებთან და მათ მოვლასთან დაკავშირებულ კითხვებზე პასუხის მიღება და რომელსაც, თვეში 600 ათასი ვიზიტორი ჰყავს. საიტს შვიდი განყოფილება აქვს – „ორსულობა", „ახალშობილი", „ბავშვის განვითარება", „ბუთხუზა", „სკოლამდელი ბავშვობა", „მე" და „ოჯახი". თითოეულ ამ განყოფილებაში თავისი თემებია. მაგალითად, სექცია „ბავშვის განვითარება" 57 სტატიას, 230 ფორუმსა და 23 ახალ სათამაშო და სასწავლო პროგრამას მოიცავს. ინტერნეტსოციუმი დედებსა და მომავალ დედებს ერთმანეთთან ურთიერთობისა და გამოცდილების, პრობლემებისა თუ მოსაზრებების გაცვლის საშუალებას აძლევს. პროგრამა თვალნათლივ უჩვენებს, რომ Pampers-ს ესმის დედების და ცდილობს მათთან ისეთი ურთიერთობის დამყარებას, რომელიც Pampers-ის ყიდვის მთელი ციკლის განმავლობაში გაგრძელდება.

Coca-Cola კი თანამშრომლობს ველური ბუნების მსოფლიო ფონდთან, რომელიც ახორციელებს მასშტაბურ ინიციატივებს წყლის რესურსების შენარჩუნებისთვის, ნახშიროჟანგის ემისიის შემცირებისა და თეთრი დათვების გადარჩენისათვის. კომპანიის საქმიანობის შესამჩნევი ელემენტებია ის ძალისხმევა, რომელსაც მიმართავს Coca-Cola თეთრი დათვების პრობლემის მიმართ საზოგადოების ინტერესის გასაზრდელად (მყიდველებს შეუძლიათ წვლილი შეიტანონ აქციაში და მიიღონ არქტიკული მიწის ვირტუალური ნაკვეთი, რომელზეც მათ დათვებზე დაკვირვება შეეძლებათ) და აქცია Polar Pick-me-up-ი, რომლის ფარგლებშიც მომხმარებელს შეუძლია, გაზიანი სასმელი მეგობარს გაუგზავნოს. ამ საქმიანობას წარმართავს Coke-ის ფეისბუკგვერდი, რომელსაც 104 მლნ. მოწონება აქვს დაგროვებული. ეს სოციუმი კომპანიას

მიმზიდველობას, ენერგიასა და ჩართულობას მატებს. ის რეზონანსშია კომპანიის მნიშვნელოვან სამომხმარებლო სეგმენტთან, რომელიც საგრძნობლად განსხვავდება იმ სეგმენტისგან, რომელიც Coca-Cola-ს „ბედნიერ" რეკლამებზე რეაგირებს.

რას იძლევა „მოზიდვის წერტილზე" ორიენტირებული პროგრამა

მომხმარებლის „მოზიდვის წერტილთან" კავშირი აყალიბებს უფრო შინაარსიან ურთიერთობებს, ვიდრე შეთავაზებაზე დაფუძნებული ურთიერთობებია, რომლებიც ბრენდების უმეტესობისთვის ფუნქციური სარგებლით განისაზღვრება და შედარებით ზედაპირული და დაუცველია. კერძოდ, ამას შეუძლია:

სოციალური ქსელის სტიმულირება

„მოზიდვის წერტილის" გარშემო შემოკრებილ საზოგადოებას, ხშირ შემთხვევაში, მაღალი სოციალური აქტიურობა ახასიათებს, რაც, სოციალური ქსელების უკიდურესად მომრავლების პირობებში, სულ უფრო დიდი იშვიათობაა. ადამიანის ინტერესებზე ფოკუსირება (იქნება ეს Pampers Village-ის დახმარებით ბავშვის მოვლა, თუ Harley-Davidson-ის კლუბთან ერთად მოტოგასეირნება) ყოველთვის გაუჩენს მომხმარებელს ინფორმაციის, გამოცდილებისა და იდეების გაცვლა-გამოცვლის მოთხოვნილებას. ამ ძალისხმევამ შეიძლება წარმოშვას სოციალური აქტიურობის გამომწვევი ისეთი მიზეზები, როგორებიცაა კონკურსში მონაწილეობა (ინფორმაციის მიღება, ან გავრცელება), თვითგამოხატვა (ყურადღების მიქცევა, ცოდნის დემონსტრირება) და სხვა ადამიანებთან ურთიერთქმედება (საზოგადოებისთვის თავის მიკუთვნება და სხვების დახმარება).

ბრენდის ენერგიისა და ბრენდის მიმართ ინტერესის წარმოქმნა

ბრენდების უმეტესობისთვის ერთ-ერთი უმთავრესი ამოცანაა ენერგიისა და მიმზიდველობის შექმნა. მაგალითად კომპანია Avon-ისთვის პროდუქტების ხაზი ენერგიის წყაროს არ წარმოადგენს, მაგრამ პროგრამა Walk for Breast Cancer-ი ქმნის ჩართულობას და კავშირს იმ სფეროსთან, რომლითაც გატაცებულია მიზნობრივი აუდიტორია და უსახავს Avon-ის ბრენდს ისეთ მაღალ მიზანს, რომელიც მომხმარებლის პატივისცემასა და სიმპათიას იწვევს. ორი ათწლეულის განმავლობაში ამ პროგრამაში, პირდაპირ ან ირიბად, მილიონობით ქალი იყო ჩართული და 600 მლნ დოლარზე მეტი შეიკრიბა კიბოს გამოკვლევებისთვის. აი, ეს არის

ენერგია. ჰოთდოგების გამყიდველისთვის ძნელია ენერგიის გამომუშავება. მაგრამ თუ ბავშვების ინტერესებზე გაამახვილებთ ყურადღებას – კერძოდ კი, საბავშვო ზეიმებსა და მსგავს ღონისძიებებზე და შექმნით Oscar Mayer Wienermobile-ს (უფრო სწორად, რვა ასეთ ავტომობილს), რომელიც გაამხიარულებს წვეულებას, მაშინ უშრეტ ენერგიას მიიღებთ.

ბრენდის მიმზიდველობისა და საიმედოობის გაზრდა

„ოქროს შუალედის" პოვნა და შინაარსიანი დამაკავშირებელი პროგრამის შექმნა ბრენდს იმ ფირმებზე მაღლა აყენებს, გამალებით რომ გაიძახიან – ჩემი ბრენდი უკეთესიაო. საერთო ინტერესებით დაკავშირებულმა თბილმა გრძნობებმა შეიძლება ბრენდის მიმართ დადებითი დამოკიდებულება გამოიწვიოს. ადამიანები ათასგვარ დადებით თვისებას მიაწერენ იმ ბრენდებს, რომლებთანაც საერთო ინტერესები აკავშირებთ. უმაღლესი კლასის სამზარეულო მოწყობილობების მწარმოებელი კომპანია Hobart-ი ნამდვილ იდეურ ლიდერად და ინფორმაციის საიმედო წყაროდ გადაიქცა ისეთ საკითხებთან დაკავშირებით, როგორებიცაა, კარგი მუშაკების ძებნა, მომზადება და შენარჩუნება; კვების პროდუქტების უსაფრთხოების უზრუნველყოფა; კვების მიმზიდველი პირობების შექმნა თუ ხარჯებისა და ნარჩენების დანაკლისის შემცირება. ამ პროგრამამ დადებითი ზეგავლენა იქონია ბრენდის აღქმაზე და საშუალება მისცა Hobart-ს, დაეკავებინა ლიდერის პოზიცია, რომელსაც ფირმა ათწლეულის განმავლობაში ინარჩუნებდა, სანამ არ გაიყიდა და უფრო მსხვილ კომპანიას არ შეერწყა.

მეგობრული, კოლეგიალური ან მენტორული ურთიერთობების ჩამოყალიბება ბრენდთან

„მოზიდვის წერტილის" პროგრამა ზრდის მეგობრული, კოლეგიალური თუ მენტორული ურთიერთობის შესაძლებლობას. კომპანია California Casualty, რომელიც მასწავლებელთა ავტომობილებისა და საცხოვრებლის დაზღვევითაა დაკავებული, ახორციელებს „სამასწავლებლოების რემონტის" პროგრამას, რომლის ფარგლებშიც ყველაზე უფრო დამაჯერებელი არგუმენტების მომყვან სკოლებს გამოეყოფათ 7 500 დოლარი სამასწავლებლოთა გასაახლებლად. მხოლოდ მეგობარი შეიძლება იჩენდეს ინტერესს ასეთი რუტინული, თუმცაღა მნიშვნელოვანი პრობლემის მიმართ. გარდა ამისა California Casualty კოლეგის როლშიც გამოდის: მონაწილეობს სხვადასხვა პროგრამაში და არის IMPACT-ის სპონ-

სორი და პარტნიორი – ორგანიზაციისა, რომელიც ფოკუსირებულია მანქანის მართვის დროს მოსწავლეთა გაფანტული ყურადღების პრობლემებზე. დაბოლოს, ბრენდი შეიძლება მასწავლებელიც იყოს. ასეთ ამპლუაში გამოდის კომპანია Udi, რომელიც თავისი საიტის (GlutenFree.com) დახმარებით გლუტენის გარეშე ცხოვრების პროპაგანდას ეწევა. ფირმა ახალისებს და მხარს უჭერს გლუტენის გარეშე ცხოვრების მსურველებს და აკმაყოფილებს საზოგადოების იმ ნაწილის საჭიროებებს, რომელიც შეშფოთებულია გლუტენთან დაკავშირებული პრობლემებით.

როგორ შევქმნათ ან ვიპოვოთ მომხმარებლის „მოზიდვის წერტილი“

„მოზიდვის წერტილზე“ ორიენტირებული წარმატებული პროგრამის შექმნის პროცესი მოიცავს ამგვარი წერტილის განსაზღვრას, დამაკავშირებელი პროგრამის შექმნას ან პოვნას და ამ გზით ბრენდის მიბმას პროგრამაზე. თითოეულ ამ ეტაპს მნიშვნელოვანი განუსაზღვრელობები და სირთულეები ახლავს.

აუდიტორიისთვის მიმზიდველი „მოზიდვის წერტილის“ განსაზღვრა

პირველი ამოცანაა მომხმარებლების საფუძვლიანად შესწავლით პოტენციური „მოზიდვის წერტილების“ პოვნა. როგორ ატარებენ კლიენტები თავისუფალ დროს? რა საქმიანობა ანიჭებს მათ სიამოვნებას? რა საქმეებია მათთვის მნიშვნელოვანი და რა ასახავს მათ ინდივიდუალობასა და ცხოვრების სტილს. რაზე საუბრობენ ხოლმე ისინი? რა კითხვები იპყრობს მათ ყურადღებას? რა საკითხებთან დაკავშირებით აქვთ მტკიცე მოსაზრებები? როგორია მათი ფასეულობები და წარმოდგენები? როგორია მათი უმაღლესი მოწოდება?

„მოზიდვის წერტილზე“ ორიენტირებული პროგრამის შექმნა

მომხმარებლის შესახებ წარმოდგენის ჩამოყალიბების შემდეგ, შეიძლება გადაიდგას სამი ნაბიჯი საერთო ინტერესის პროგრამის სწორად შექმნის მიზნით.

აქციეთ შეთავაზება პროგრამის განუყოფელ ნაწილად

უპირველეს ყოვლისა, უნდა განისაზღვროს, შეუძლია თუ არა ბრენდს ჩაერთოს „მოზიდვის წერტილის“ პროგრამაში და იქცეს

სრულუფლებიან პარტნიორად, რომელიც თავის წვლილს შეიტანს მისი შინაარსის გამდიდრებაში. მაგალითად, კომპანია Kaiser Permanente-მა ბრენდს პოზიცია შეუცვალა და აქცენტი ჯანდაცვიდან (რაც ასოცირებულია ბიუროკრატიასა და ავადმყოფობებთან) ჯანსაღი ცხოვრების სტილის მიმართ საერთო ინტერესზე გადაიტანა (რაც კონტროლსა და კეთილდღეობასთან ასოცირდება). ის მონაწილეებს სთავაზობს, ინტერნეტში არსებული პროფილაქტიკური პროგრამებისა და ვარჯიშების საშუალებით, თავად იზრუნონ საკუთარ ჯანმრთელობაზე. პროგრამები მოიცავს ისეთ სფეროებს, როგორებიცაა წონის კონტროლი, სტრესის მართვა, უძილობა, მოწევასთან დაკავშირებული პრობლემები და ჯანსაღი კვება. ამ ძალისხმევათა მხარდაჭერის მიზნით, კომპანია გვთავაზობს „ჩემი ჯანმრთელობის მენეჯერის" აპლიკაციას, რომელიც მომხმარებელს პროგრამაში მონაწილეობის რეგისტრირებისა და კონტროლის საშუალებას აძლევს. ამ პროგრამების მიზნები რადიკალურად განსხვავდება გულისხმიერი მედპერსონალისა და სუფთა საავადმყოფოების შეთავაზებისაგან.

შეთავაზებისა და პროგრამის დაკავშირება

მეორე მიმართულებაა შეთავაზების აგება ისეთ „მოზიდვის წერტილზე", რომელსაც ბუნებრივი კავშირი აქვს ბრენდთან. ბრენდთან კავშირის დასამყარებლად ბევრი ბაზისი არსებობს. ეს შეიძლება იყოს ცხოვრების სტილი (Zipcar-ი და ქალაქური ცხოვრება), გამოყენება (Harley-Davidson-ი და მოტოტურები), აქტივობა (adidas Streetball Challenge-ი – სამკაცა კალათბურთის ტურნირი მუსიკის, ცეკვისა და დროს ტარების თანხლებით), მიზნობრივი მომხმარებელი (Pampers-ი და ბავშვზე მზრუნველი დედები), ქვეყანა (Hyundai ასპონსორებს „კიმჩის ავტობუსს" – კორეული სამზარეულოს პოპულარიზების 400-დღიან აქციას), ფასეულობები (Dove-ი და სილამაზის ხელახლა გააზრება) ან ინტერესები (საიტი BeautyTalk-ი მათთვის, ვისაც აინტერესებს სილამაზესთან დაკავშირებული რჩევები). ეს კავშირი ბუნებრივი უნდა იყოს და შეუთავსებლობის შთაბეჭდილებას არ უნდა ქმნიდეს.

მიზნობრივი ბაზრისა და პროგრამის დაკავშირება

მესამე საშუალებაა ისეთი პროგრამის პოვნა ან შექმნა, რომელსაც არანაირი კავშირი არ აქვს შენს პროდუქტსა თუ სერვისთან. სარძევე ჯირკვლის კიბოსთან ბრძოლის მხარდაჭერისთვის გამართულ Avon-ის მარშსა და Red Bull-ის ვიდეოთამაშს Soapbox Rac-

er-ს ცოტა რამ აქვთ საერთო ამ კომპანიების ძირითად შეთავაზებებთან. სამაგიეროდ, ისინი მიზნობრივი ბაზრის ინტერესებთან არიან კავშირში. ამ შემთხვევაში ძალიან სასარგებლოა უარის თქმა საყოველთაოდ გავრცელებულ მოსაზრებაზე, რომ კომპანიის შეთავაზებებს შორის რაღაც კავშირი უნდა არსებობდეს. ეს იმას ნიშნავს, რომ ყველანაირი შეზღუდვის გარეშე შეიძლება ისეთი „მოზიდვის ნერტილის" პოვნა, რომელსაც მომხმარებელი გულით შეიყვარებს. შეიძლება გამოვიყენოთ ნებისმიერი რამ, რასაც კი რაიმე კავშირი აქვს მიზნობრივ აუდიტორიასთან. ამგვარ პროგრამებზე ბრენდის მიბმა შეიძლება რთული ამოცანა აღმოჩნდეს. თუკი ბრენდი პროგრამაში ისედაც ჩართულია – როგორც, ვთქვათ, Red Bull-ის Soapbox Racer-ის შემთხვევაში, პრობლემა თავისთავად მოიხსნება. მაგრამ სხვა შემთხვევებში საჭირო იქნება მომხმარებლისთვის გამუდმებით შეხსენება, რაც შეიძლება ძვირადღირებული და ძნელად შესასრულებელი საქმე იყოს.

იპოვეთ და დაუკავშირეთ ბრენდს უკვე არსებული გარეშე პროგრამა

კონცეფციას „შექმენი ან იყიდე" ზოგჯერ კარგად დაფიქრება სჭირდება. „მოზიდვის ნერტილის" საკუთარი, შინაგანი პროგრამა გულისხმობს, რომ მის შენახვას, განვითარებასა და დაფინანსებას კომპანია აკონტროლებს. მაგრამ ახალი პროგრამის შექმნა შეიძლება ძვირი, რთული და მიზანშეუწონელიც კი იყოს – განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუკი პოტენციური „მოზიდვის წერტილების" იდეები უკვე იყო ბაზარზე წარმოდგენილი, ან თუ კომპანიას არ აქვს ეფექტიანი კონკურენციისთვის საკმარისი რესურსები.

ასეთ შემთხვევაში ერთ-ერთი გამოსავალია „მოზიდვის ნერტილის" უკვე არსებული ბრენდირებული პროგრამის პოვნა (რომელიც უკვე ცნობილიცაა და ეფექტიანიც) და მასზე მიბმა. კომპანია Home Depot-ს უნდოდა შეექმნა პროგრამა, რომელიც ხელმოკლე მომხმარებლებს სახლის მშენებლობასა თუ აღდგენაში დაეხმარებოდა. გამოსავალი აღმოჩნდა Habitat for Humanity-ში – მშენებლობის სფეროში წარმატებულ, ბრენდირებულ პროგრამაში – ჩართვა. პროგრამაში ჩართვის შემდეგ, Home Depot აქტიურად შეუდგა Habitat for Humanity-ს მხარდაჭერას, როგორც სამშენებლო მასალის იაფად მიწოდებით და მოხალისე თანამშრომელთა მილინებით, ასევე თავის მაღაზიებსა თუ ვებგვერდზე საინფორმაციო აბრების განთავსებითაც. ამ თანამშრომლობის ამბავი Home

Depot-ს მომხმარებელთაგან ბევრისთვის კარგად იყო ცნობილი და სრულიად უმნიშვნელოა ის ფაქტი, რომ მყიდველთა უმეტესობის ცნობიერებაში Habitat for Humanity-ს Home Depot-სთან პირდაპირი კავშირი არ აქვს. ორგანიზაცია Habitat for Humanity-ს საქმიანობასთან ასოცირებამ Home Depot-ზე უაღრესად დადებითი ზეგავლენა იქონია.

„მოზიდვის წერტილი" – დიდებული იდეა

„მოზიდვის წერტილს" მეყსეული ეფექტი უნდა ჰქონდეს – უნდა უზრუნველყოს კლიენტებისა და გაყიდვების სტიმულირება, რაც დადებითად აისახება მოკლევადიან ფინანსურ მაჩვენებლებზე. თუმცა მისი უფრო მნიშვნელოვანი ეფექტი ბრენდის განმტკიცებაა, მომხმარებელთან გრძელვადიანი ურთიერთობების ჩამოყალიბება და მყიდველთა ლოიალურობის გაზრდაა – ანუ აქტივები, რომლებიც აუცილებლად ანაზღაურდება, მიუხედავად იმისა, რომ ზოგჯერ მათი შეფასება და დასაბუთება ადვილი არაა.

ფუნქციური უპირატესობების ჩარჩოებს მიღმა

ბოლო ასწლეულის საუკეთესო ბეჭდვით რეკლამას რომ გადავხედოთ, საუკეთესო ნიმუშთა შორის უსათუოდ შევა 1926 წელს ახალგაზრდა კოპირაიტერის, ჯონ კეიპლზის მიერ შექმნილი რეკლამა. რეკლამა ცნობილია თავისი მინაწერით – „პიანინოს როცა მივუჯექი, სიცილი დამაყარეს, მაგრამ რომ დავუკარი..." – და მიზნად ისახავს ფორტეპიანოს დაუსწრებელ კურსებზე სწავლის მსურველთა მოზიდვას.

ერთი სიტყვით, ხალხმრავალ წვეულებაზე ფორტეპიანოსთან მიმჯდარი ახალგაზრდა კაცის სურათის ქვეშ ვხედავთ მინაწერს, რომელშიც პატარა კონკრეტული ისტორიის სახითაა რეზიუმირებული ყველაფერი ის, რაც ძირითად განცხადებაშია ნათქვამი. რეკლამის გმირს დასცინეს, როცა ინსტრუმენტს მიუჯდა, მაგრამ როცა მან დაკვრა დაიწყო – თანაც დაუსწრებელ კურსებზე სულ რაღაც რამდენიმეთვიანი სწავლის შემდეგ – სიცილი აღფრთოვანებულმა შეძახილებმა და მქუხარე ტაშმა შეცვალა. ამ რეკლამამ არა მხოლოდ კრიტიკოსთა მოწონება დაიმსახურა, არამედ, რაც ყველაზე მთავარია, ბევრი კლიენტიც მოიზიდა.

ამ რეკლამიდან დღეს ბევრი რამის სწავლა შეიძლება. მასში თითქმის არაფერია ნათქვამი თავად შეთავაზებაზე, ან მის თანამდევ სასწავლო პროცესზე. პირიქით, მასში დეტალურადაა აღწერილი, რა შეემთხვა სკოლის კურსდამთავრებულ ახალგაზ-

რდას. და რაც მთავარია, რეკლამა უჩვენებს, რომ ფუნქციური უპირატესობები „მოზიდვის წერტილს" არ წარმოადგენს და მომხმარებლის დასარწმუნებლად არ გამოდგება. პირიქით, ადამიანებს ემოციური, თვითგამოხატვითი და სოციალური უპირატესობები იზიდავს. ემოციას განიცდის არა მხოლოდ პიანისტი, რომელმაც საზოგადოების წნეხის მიუხედავად, წარმატებას მიაღწია, არამედ ამ ისტორიის მსმენელიც, რომელსაც ახალგაზრდა კაცის გამო სიამაყის გრძნობა ეუფლება. აქვეა თვითგამოხატვაც – საკუთარი შესაძლებლობების ჩვენების უნარი, დაჟინებულობა და სკეპტიკოსებთან დაპირისპირების ძალაც. არის კიდევ სოციალური სარგებელიც – როცა ადამიანს არა მხოლოდ იღებს, არამედ აღფრთოვანებულიც კი ხვდება საზოგადოება.

ზოგადად, ძალიან ხშირია „პროდუქტის ატრიბუტებზე ფიქსირების" ცდუნება, როდესაც ბრენდის სტრატეგიული და ტაქტიკური მართვა მეტისმეტადაა კონცენტრირებული პროდუქტის ფუნქციურ უპირატესობებზე. ითვლება, რომ ბრენდთან ურთიერთობისას მთავარია პროდუქტის ისეთი მახასიათებლები, როგორებიცაა გამოყენების სფერო (Crest-ი კბილის ჰიგიენის საშუალებებს აწარმოებს), ატრიბუტები (Volvo უსაფრთხოა), ხარისხი და ფასეულობა (Kraft-ი ხარისხიან პროდუქტს წარმოადგენს) და გამოყენების სფერო (Subaru თოვლისთვისაა შექმნილი). მაგრამ ამ მიდგომას მხედველობიდან რჩება ის, რომ ბრენდი, პოტენციურად, პროდუქტის ამ მახასიათებლებზე ბევრად უფრო მნიშვნელოვან რამეებს შეიცავს. შედეგად ვიღებთ არაოპტიმალურ სტრატეგიებსა და არაეფექტურ მარკეტინგულ პროგრამებს.

ატრიბუტებზე ფიქსირების საფრთხე, ნაწილობრივ, გამომდინარეობს მცდარი ვარაუდიდან, რომ ეს ატრიბუტები არის ერთადერთი რამ, რასაც მნიშვნელობა აქვს მომხმარებლისთვის და კონკურენტული დინამიკისთვის. მყიდველის „რაციონალურ ადამიანად" მოაზრება ძალიან მოსახერხებელია, მაგრამ, როგორც წესი, არასწორია. ამგვარი კონცეფცია განსაკუთრებით მაშინ ძლიერდება, როცა ბრენდის პრიორიტეტების მნიშვნელოვანი ფაქტორების გამოსავლენად ჩატარებულ მარკეტინგულ კვლევებში შეინიშნება მნიშვნელოვანი გადახრა ატრიბუტებისკენ. ამის მიზეზი ისაა, რომ მსგავსი ატრიბუტები უფრო თვალსაჩინო მახასიათებლებია, როგორც მკვლევრებისთვის, ასევე რესპონდენტებისთვისაც. თუმცა ატრიბუტები ხშირად იმაზე უფრო მეტად ფასობენ, ვიდრე იმსახურებენ. მაგალითად, სატვირთო მანქანების კვლევებმა ცხადყო, რომ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ისეთი რაციონალური

ატრიბუტები, როგორებიცაა გამძლეობა, უსაფრთხოება, ფუნქციები და სიმძლავრე; მაგრამ ისეთი არამატერიალური ატრიბუტები, როგორებიცაა „მაგარი დიზაინი", „მართვისგან მიღებული სიამოვნება" და „ძალის შეგრძნება" უფრო დიდი ალბათობით მოქმედებს მომხმარებლებზე, რომლებსაც, ხშირ შემთხვევაში, არც კი შეუძლიათ (ან არ უნდათ) იმის აღიარება, რომ ასეთი რამეები მართლა მნიშვნელოვანია მათთვის. კიდევ უარესი ისაა, რომ ფუნქციურ უპირატესობებზე დაფუძნებული სტრატეგიები, ხშირად, არაეფექტური და შემზღუდველია. ჯერ ერთი, მყიდველმა კონკურენტთა საპირისპირო განცხადებებისა თუ მოტყუების გამო, შეიძლება არ დაიჯეროს, რომ ბრენდს ფუნქციური უპირატესობა აქვს, ან რომ ეს უპირატესობა საკმარისი მიზეზია ბრენდის შესაძენად. სასტუმროების ბიზნესში სისუფთავეს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს, მაგრამ სასტუმროთა უმეტესობა ისედაც სუფთად აღიქმება. მეორე – თუ ფუნქციური უპირატესობა დიფერენციაციის წერტილს წარმოადგენს, კონკურენტები მალევე მოახდენენ მის კოპირებას. მაგალითად, საწვავის ხარჯვის დაბალი მაჩვენებელი შეიძლება ძალიან მოკლევადიანი უპირატესობა იყოს ავტომობილისთვის, რადგან კონკურენტები მალე დაეწევიან და გააუმჯობესებენ ნებისმიერ ტექნიკურ მახასიათებელს. მესამე – უპირატესობამ მტკიცე და ხანგრძლივი ურთიერთობების საფუძველი შეიძლება ემოციური კავშირის არარსებობის გამო ვერ შექმნას. დაბოლოს, ძლიერი ფუნქციური ასოციაცია საგრძნობლად ზღუდავს ბრენდის შესაძლებლობებს, განსაკუთრებით მაშინ, როცა საქმე ბაზრის ცვლილებაზე რეაგირებას, ან ბრენდის გაფართოებას ეხება.

ამგვარად, ყოველთვის სასარგებლოა ფუნქციური უპირატე-სობების საზღვრებს მიღმა გასვლა და ფასეულ შეთავაზებად ემოციურ, თვითგამოხატვით და სოციალურ სარგებელთა განხილვა.

„ბრენდის" ცნების გაფართოება

პროექტის ატრიბუტების გარდა, ბრენდი შეიძლება მომხმარებელთა ასოციაციებით (Ralph Lauren-ი მამაკაცია), სიმბოლოებით (Apple-ის ლოგო), მწარმოებელი ქვეყნით (Audi-ის გერმანია ანარმოებს), ორგანიზაციული ასოციაციებით (მაგალითად, ინოვაციებით, ხარისხისკენ ლტოლვით, გარემოს დაცვაზე ზრუნვით), ან ბრენდის ინდივიდუალურობით (მაგალითად, აღიქმებოდეს, როგორც პრესტიჟული, კომპეტენტური, საიმედო, ოფიციალური, ან ინტელექტუალური) განისაზღვრებოდეს.

გარდა ამისა, ბრენდს ქმნის ემოციური, თვითგამოხატვითი და სოციალური უპირატესობების – სამი ურთიერთდაკავშირებული ცნების – კომბინაცია, რომლებიც ფუნქციურ უპირატესობებთან ერთად, ფასეულობითი შეთავაზების კომპონენტებსაც წარმოადგენენ. ისინი უფრო სრულ წარმოდგენას იძლევა ბრენდისა და კლიენტებთან მისი ურთიერთობის შესახებ.

ემოციური სარგებელი

ემოციური სარგებელი წარმოადგენს ბრენდის უნარს, გამოიწვიოს ბრენდის მყიდველსა თუ მომხმარებელში გარკვეული გრძნობები ყიდვისა თუ მოხმარების პროცესში. „როდესაც ამ ბრენდს ვყიდულობ ან ვიყენებ ვგრძნობ, რომ...“ ამგვარად, მყიდველი შეიძლება თავს უსაფრთხოდ გრძნობდეს ავტომობილ Volvo-ში, აღფრთოვანებული იყოს ავტომობილ BMW-თი, იყოს ბედნიერი, როცა გვერდით კოკა-კოლა უდგას, გაუთბეს გული Hallmark-ის ბარათის მიღებით, გახდეს ძლიერი და ამტანი Levi's-ის ჯინსის შარვლის ჩაცმით, მოდუნდეს Numi-ს ჩაის სმისას, ან აკონტროლებდეს სიტუაციას TurboTax-ის გამოყენებისას. Evian-ი ჩვეულებრივი წყალია, მაგრამ თავისი სლოგანისა („მორიგი დღე და შესაძლებლობა – თავი სრულიად ჯანმრთელად იგრძნო“) და მხარდამჭერი რეკლამის წყალობით, ის არა მხოლოდ ვარჯიშთან, არამედ ვარჯიშის შემდგომ კმაყოფილების შეგრძნებასთანაც ასოცირდება. ემოციური სარგებელი ბრენდს სიმდიდრესა და სიღრმეს სძენს და აძლიერებს მისი ფლობითა და გამოყენებით მიღებულ საერთო გამოცდილებას. Sun-Maid-ის ქიშმიში ჩვეულებრივი რიგითი საქონელი იქნებოდა, რომ არა მასთან დაკავშირებული ემოციები. მისი წითელი შეფუთვის დანახვაზე მომხმარებელი ისევ დედასთან ერთად სამზარეულოში მოფუსფუსე ბავშვად აღიქვამს თავს. ზოგისთვის ეს შეფუთვა საოცნებო, იდეალური ბავშვობის სიმბოლოც კია. შედეგად, ასეთი ემოციური კავშირები ქმნის გაფართოებულ სამომხმარებლო გამოცდილებას, აძლიერებს დადებით გრძნობებს და ხელს უწყობს ბრენდის განმტკიცებას.

მიჩიგანის უნივერსიტეტის მეცნიერებმა – რაჯივ ბატრამ, აარონ აჰუვიამ და რიჩარდ ბაგოციმ, ბრენდის მიმართ მომხმარებლის სიყვარულის კვლევის ფარგლებში ჩაატარეს 90-მდე სიღრმისეული გამოკითხვა, რომლებსაც რაოდენობრივი კვლევაც ავსებს.[1] კვლევის ერთ-ერთი ძირითადი დასკვნა ის იყო, რომ რესპონდენტები

[1] Rajeev Batra, Aaron Ahuvia, and Richard P. Bagozzi, "Brand Love," Journal of Marketing, March, 2012, pp. 1–16.

უპრობლემოდ ასახელებდნენ საყვარელ ბრენდებს. მეორე დასკვნა კი უჩვენებდა, რომ ამ სიყვარულის ერთ-ერთი უმთავრესი მახასიათებელი იყო ისეთი ემოციური უპირატესობები, როგორებიცაა ბედნიერების, მღელვარებისა და სიმშვიდის შეგრძნება („როგორც ძველი მეგობრის გვერდით") და განშორებისთვის თავის არიდების ძლიერი სურვილი.

თვითგამოხატვის უპირატესობები

სამომხმარებლო ქცევის ცნობილი სპეციალისტი რასელ ბელკი წერდა: „მომხმარებლის ქცევიდან მომდინარე უმთავრესი და უჯიუტესი ფაქტი ისაა, რომ ჩვენ ის ვართ, რაც გვაბადია".[1] ბელკს იმის თქმა უნდოდა, რომ ჩვენს ეპოქაში ბრენდები და პროდუქტები ადამიანის თვითაღქმის სიმბოლოდ გადაიქცა.

ბრენდები და პროდუქტები როგორც მე-კონცეფციის სიმბოლოები შეიძლება ადამიანს თვითგამოხატვაში დაეხმაროს. „როცა ამ ბრენდს ვყიდულობ ან ვიყენებ მე – ..." სულაც არაა აუცილებელი ბრენდი მაინცდამაინც Harley-Davidson-ი იყოს იმისათვის, რომ მომხმარებელს საკუთარი თავის გამოხატვაში დაეხმაროს. ადამიანი შეიძლება Zara-ს ტანსაცმელშიც იყოს მიმზიდველი, შეიძლება ჩაითვალოს წარმატებულად, თუკი ლექსუსის საჭესთან ზის და კრეატიულად, თუ Apple-ით სარგებლობს; ის შეიძლება ჩაითვალოს მზრუნველ მშობლად, თუ Quaker Oats-ის ფაფას ამზადებს და მომჭირნედ და უპრეტენზიოდ თუ პროდუქტებს Aldi-ში ყიდულობს; ის რისკიანი და აქტიურია, თუ REI-ს ტურისტული აღჭურვილობა აქვს და ჭკვიანია თუ Microsoft Office-ით სარგებლობს.

რატომაა, რომ თანამედროვე ხელოვნების ზოგი ნაწარმოები ასტრონომიული ფასი ღირს? რატომ უნდა ღირდეს ნიუ-იორკის მეტროპოლიტენ მუზეუმში ჩამოკიდებული ზვიგენის ფიტული 40 მლნ. დოლარი? რატომ უნდა ღირდეს რამდენიმე მხატვრის მიერ შექმნილი ფერადი ლაქების კრებული 600 ათასი დოლარი? ეს ხომ ობიექტური ფასი არაა? ექსპერტები ვერ შეთანხმდნენ, ეკუთვნის თუ არა ძველმანების ბაზრობაზე ნაპოვნი ნახატი ჯეკსონ პოლაკს. სწორედ მათ ვერდიქტზე იყო დამოკიდებული, რამდენიმე ათასი ეღირებოდა ნაპოვნი სურათი თუ 40 მილიონი. ერთი და იგივე ნახატი! როგორ უნდა შექმნა მხატვარმა ბრენდი, რომელიც ასეთი საფასო დანამატით უზრუნველყოფს? პასუხი რთულია, მაგრამ ერ-

[1] Russell W. Belk, "Possessions and the Extended Self," Journal of Consumer Research, September 1988, p. 139.

თი რამ უდავოა – აქ მთავარ როლს თვითგამოხატვის უპირატესობა თამაშობს.

ბრენდის სიყვარულისადმი მიძღვნილ კვლევაში გამოყოფილი იყო კიდევ ერთი განზომილება – თვითგამოხატვიდან მომდინარე სარგებელი. გამოიყო სამი უპირატესობა: მიმდინარე თვითიდენტიფიკაცია – როცა ბრენდი ამბობს, რას წარმოადგენ; სასურველი თვითიდენტიფიკაცია – როცა სასურველი *მე*-ს გამოხატვაში გეხმარება; და შეგრძნება, რომ საყვარელი ბრენდი ცხოვრებას შინაარსით ავსებს.[1]

როდესაც ბრენდი თვითგამოხატვას უზრუნველყოფს, ბრენდსა და მყიდველს შორის კავშირი, როგორც წესი, მყარდება. მაგალითად, განვიხილოთ სხვაობა Olay-ს კანის კრემსა (რომელიც, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ამაღლებს ადამიანის თვითშეფასებას) და Jergens-ის ან Vaseline-ის ლოსიონებს შორის (რომლებიც თვითგამოხატვის არანაირ უპირატესობას არ იძლევა).

შეთავაზებული უპირატესობები	მომხმარებლის გადასახედიდან
ემოციური სარგებელი თვითგამოხატვის სარგებელი სოციალური სარგებელი	როცა ვყიდულობ ან მოვიხმარ ამ ბრენდს, მე ვგრძნობ _____, როცა ვყიდულობ ან მოვიხმარ ამ ბრენდს, მე ვარ _____, როცა ვყიდულობ ან მოვიხმარ ამ ბრენდს, თავს მივაკუთვნებ მათ, ვინც _____.

დიაგრამა 10.1 ემოციური, თვითგამოხატვითი და სოციალური უპირატესობები

რა თქმა უნდა, ყველა ადამიანს რამდენიმე როლი აქვს. მაგალითად, ქალი შეიძლება იყოს ცოლი, დედა, მწერალი, ჩოგბურთელი და მუსიკის ან სეირნობის მოყვარული. თითოეული როლისთვის ყველა ინდივიდს აქვს თავისი მე-კონცეფცია და მისი გამოხატვის მოთხოვნილება. ბრენდის ყიდვა და გამოყენება თვითგამოხატვის ამ მრავალრიცხოვანი მოთხოვნილების დაკმაყოფილების ერთ-ერთი საშუალებაა (დიაგრამა 10.1).

სოციალური უპირატესობები

მეგობრების, კოლეგებისა და საერთო ინტერესის მქონე ჯგუფების ყოლისკენ ლტოლვა ყოველთვის ძალიან ძლიერია და ადამიანში მიკუთვნებულობის და თვითიდენტიფიკაციის მოთხოვნილებას აკმაყოფილებს. მრავალი ბრენდი მზადაა სოციალურ ცხოვრებაში

[1] Batra et.al., op cit, p. 8

მონაწილეობისთვის და, მეტიც, სოციალური ცხოვრების სტიმულირებისთვისაც კი. სოციალური ურთიერთობები არა მხოლოდ მიბმულია ადამიანის ფუნდამენტურ მოთხოვნილებებთან, არამედ, მათზე ზემოქმედების პირობებსაც კი ქმნის. მეგობრებს ან ნაცნობებს შორის მითქმა-მოთქმა, ხშირ შემთხვევაში, ძალიან დიდი გავლენის მქონე კომუნიკაციას წარმოადგენს, რადგან მიუკერძოებლად და ცოდნასა და გამოცდილებაზე დაფუძნებულად აღიქმება.

სოციალური სარგებლის რამდენიმე ტიპი არსებობს. ზოგი შეიძლება მოიცავდეს რეალურ ან პოტენციურ ურთიერთქმედებას მეგობრებთან ან საერთო ინტერესების, ცხოვრების წესისა თუ ფასეულობების მქონე ადამიანებთან. ბაიკერებმა შეიძლება თავიანთი ბოლო მოგზაურობის ფოტოები Harley-ს საიტზე დადონ. კომპანია BeautyTalk-ის საიტი Sephora წარმოადგენს მათ სოციუმს, ვინც დაინტერესებულია (ან სულაც შეპყრობილია) კანის მოვლის საშუალებებითა და კოსმეტიკით. მათ შეუძლიათ, ექსპერტებთან და თანამოაზრეებთან განიხილონ მათთვის საჭირბოროტო თემები. Kraft Kitchens-მა შექმნა საზოგადოება, რომელიც გემრიელი, სასარგებლო და ადვილად მოსამზადებელი კერძებითაა გატაცებული. ფორუმის მონაწილეები აქტიურად უცვლიან ერთმანეთს ინფორმაციას, და რაც კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია, საერთო ინტერესებთან დაკავშირებულ ემოციებსაც.[1]

ზოგ ბრენდს სოციალური სარგებლის მოტანა რეფერენტული ჯგუფების შექმნით ან მათზე მიბმით შეუძლია – ანუ ჯგუფებზე, რომელთანაც აიგივებს ინდივიდი საკუთარ თავს და რომლის ფასეულობებიც გადაღებული აქვს. „როცა ამ ბრენდს ვყიდულობ ან ვიყენებ, იმ ადამიანებს განვეკუთვნები, რომლებიც ...“. ვინმესთვის Prius-ი შეიძლება რეფერენტულ ჯგუფს შეადგენდეს. Starbucks-ის მოყვარული შეიძლება თავს დახურული კლუბის წევრად მიიჩნევდეს. რეფერენტული ჯგუფისგან მომდინარე სოციალური სარგებელი, რომელიც ყველანაირი ფაქტობრივი ზემოქმედების გარეშე ჩნდება ხოლმე, ზოგჯერ ძალიან ძლიერია. ბრენდის აღქმა არის ის ძალა, რომელიც ადამიანს ჯგუფთან აკავშირებს და ამგვარად უზრუნველყოფს მისი კუთვნილების განცდას. მიუხედავად იმისა, რომ რეფერენტულ ჯგუფებში რეალური მითქმა-მოთქმა იშვიათად მიმდინარეობს, ის მაინც ძალიან დიდ გავლენას ფლობს, რადგან მასში ბრენდის საყოველთაო მოწონება მოიაზრება.

---

[1] Batra et.al., op cit, p. 8.

სოციალური სარგებლის მეორე ტიპი შეიძლება მხარდაჭერის ჯგუფიდან მივიღოთ. ადამიანი, რომელიც გოლფს Titlist Pro V1-ის ბურთებით თამაშობს, განეკუთვნება ჯგუფს, რომელშიც მართლა კარგი მოთამაშეები შედიან. ბრენდი ქმნის კავშირს. ამ გოლფისტების შეფასება შეუძლებელია, მაგრამ ბრენდი უზრუნველყოფს კავშირს, რომელიც მათ ინდივიდუალურობისა და ცხოვრების წესის პოტენციურ ნაწილად აქცევს.

სოციალური სარგებელი იმიტომაა დიდი ძალა, რომ წარმოშობს, როგორც იდენტურობისა და მიკუთვნებულობის გრძნობას, ასევე გავლენის პლატფორმასაც. ადამიანთა უმეტესობას აუცილებლად ესაჭიროება საკუთარი სოციალური ნიშა – იქნება ეს ოჯახი, შრომითი კოლექტივი, დამსვენებელთა ჯგუფი თუ რაიმე სხვა. თუ ბრენდს აქვს ამის უზრუნველყოფის უნარი, ეს შეიძლება მტკიცე ურთიერთობების საფუძვლად იქცეს.

სარგებელთა კომბინირება

ზემოთ ჩამოთვლილი სამი სარგებელი ხშირად ერთმანეთზეა გადაბმული და ბრენდს და მასთან დაკავშირებულ პროგრამებს შეუძლია ერთდროულად ორი, ან სამივე მათგანის აქტივირება. მაგალითად, პროგრამა BeautyTalk-ი, სოციალური სარგებლის გარდა, უზრუნველყოფს შესაფერისი კოსმეტიკის შერჩევითა და კარგი გარეგნობით გამოწვეულ კმაყოფილების გრძნობას და თვითგამოხატვას – რომ თქვენთვის მნიშვნელოვანი სფეროს ექსპერტი თუ არა, კარგი მცოდნე მაინც ხართ. სწორედ მსგავსი რამ შეძლო რეკლამამ „სიცილი დამაყარეს...“, რომელზაც ამ თავის დასაწყისში ვისაუბრეთ.

ერთდროულად რამდენიმე სარგებლის არსებობის შემთხვევაში, კარგი იქნებოდა, განგვესაზღვრა ყველა მათგანის პრიორიტეტულობა, რადგან ასე განისაზღვრება, რომელი სარგებელი იქნება დომინანტური. ამან შეიძლება იმოქმედოს უპირატესობების მიმართ ყურადღების მიქცევისა და გაძლიერების საშუალებაზეც. მაგალითად, თუ ემოციური სარგებლები, როგორც წესი, პროდუქტის გამოყენების ფაქტთანაა დაკავშირებული (თქვენი წინსაფარი იმის დასტურია, რომ გურმანი კულინარი ხართ), თვითგამოხატვითი სარგებლები, კონცენტრირებულია პროდუქტის გამოყენების შედეგებზე (გემრიელი კერძის მომზადებით გამოწვეული სიამაყე და კმაყოფილება), სოციალური სარგებლები კი სხვა ადამიანებს მოიცავს (კერძის მომზადებასა თუ ნადიმში მონაწილე ადამიანების გრძნობები). ეს განსხვავებები ნათლად გვიჩვენებს, რამ-

დენად მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა, რომელი სარგებელია დომინანტური.

ბრენდის იდეალი

P&G-ის ყოფილი მარკეტინგის დირექტორის, ჯიმ სტენგელის აზრით, ბრენდში უფრო მაღალი თანრიგის სარგებელთა ჩანერგვის ერთ-ერთი საშუალებაა ბრენდის იდეალის – ადამიანთათვის ცხოვრების გაუმჯობესების ერთგვარი საერთო მიზნის შექმნა.[1] P&G-სთვის ესაა „ცხოვრებასთან შეხება და მთელი მსოფლიოს მომხმარებელთა ცხოვრების გაუმჯობესება". ოლიმპიურ თამაშებზე P&G-ის სპონსორობა და „დედების ამაყი სპონსორის" კამპანია ბევრი ადამიანის ცხოვრებას შეეხო და მკვეთრად გაზარდა გაყიდვები. P&G-ის კუთვნილ კომპანია Tide-ს აქვს პროგრამა „იმედის ტვირთი", რომლის ფარგლებშიც Tide-ის თანამშრომლები სარეცხის დარეცხვით უმსუბუქებენ ცხოვრებას სტიქიური უბედურებების გამო დაზარალებულებს. ერთი სიტყვით, „არაქისის კარაქის ბრენდობას" სჯობია იყო „დედის დამხმარე ბავშვის განვითარებაში".

ბრენდის იდეალი ხუთი ტიპისაა:

- **სიხარულის მომტანი.** Downey-ს კანის დამარბილებელი (შეერთებული შტატების გარეთ Lenor-ი) უძლიერებს და განუახლებს ადამიანებს შეხების შეგრძნებას, ყნოსვასა და მხედველობას.
- **კავშირით უზრუნველმყოფელი.** გაიხსენეთ კომპანია Zappos-ის სადღეღამისო ქოლცენტრები, რომელიც მომხმარებელთან პირად დონეზე კონტაქტს უზრუნველყოფს.
- **მკვლევრობის შთამაგონებელი.** REI მომხმარებელს სთავაზობს ნამდვილი მკვლევრის ტანსაცმელსა და აღჭურვილობას.
- **სიამაყის გრძნობის მომტანი.** Jack Daniels-ს აქვს მდიდარი წარსული, რაც მომხმარებელში სიამაყის გრძობას ბადებს.
- **საზოგადოებაზე გავლენის მქონე.** Method-ი დიდი ენთუზიაზმითა და სანდოობით აწვდის მომხმარებელს ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქტებს.

სტენგელის აზრით, ბრენდების, კომპანიებისა თუ ქვეყნების ლიდერებს უნდა შეეძლოთ ისეთი კონცეფციის ფორმულირება,

---

[1] Jim Stengel,"GROW: How Ideals Power Growth and Profit at the World's Greatest Companies," Crown Business, 2011

რომელიც შთააგონებს და პრაქტიკულ მიმართულებას აძლევს სტრატეგიას. ოპერაციული გაწაფულობა საკმარისი არაა. მთავარია ხედვა.

პირადი ურთიერთობების მოდელები

„ფუნქციური სარგებლის მიღმა" გასვლის კიდევ ერთი საშუალება ადამიანური ურთიერთობების მეტაფორის შესწავლაა. როგორც დადგენილია, ადამიანებს შორის არსებული ისეთი ურთიერთობები, როგორებიცაა, შეთანხმებით ქორწინება, შემთხვევითი მეგობრობა, გათვლით ქორწინება, ერთგული პარტნიორობა, საუკეთესო მეგობრობა, განცალკევებულ ჯგუფებად მეგობრობა, ნათესაური კავშირები, აღდგენილი ურთიერთობები, ბავშვობის მეგობრობა, ფლირტი, ინტრიგები, საიდუმლო კავშირები და ჩაგვრა ბრენდებსაც ახასიათებს. მომხმარებლებს შეუძლიათ იმ ბრენდების ამოცნობა, რომლებიც ურთიერთობის ამ და სხვა ტიპებს შეესაბამება.

შეიძლება ახალი ცოდნა მოგვცეს იმისმა შესწავლამ, შესაძლებელია თუ არა ბრენდთან ურთიერთობის მოდელირება ადამიანური ურთიერთობის ანალოგიის მიხედვით. მაგალითად, თუ კომპანია Microsoft-თან ურთიერთობა ბატონსა და მონას შორის ურთიერთობად აღიქმება, ამგვარი ურთიერთობის მიზეზებისა და შერბილების საშუალებების შესწავლა შეიძლება სასარგებლო გამოდგეს. ან American Express-მა შეიძლება შეცვალოს ურთიერთობის ტონი და შინაარსი, თუკი შეიტყობს, რომ მომხმარებლთა ნაწილი მას ზემოდან მზირალ გაყოყოჩებულ კომპანიად მიიჩნევს. ანდა იმის ცოდნა, რომ კომპანია Schwab-ი მასწალებლად ან კოლეგად აღიქმება, მოწმობს იმაზე, რომ ის გვთავაზობს მისაბაძ მოდელებს და მკაფიო წარმოდგენას ურთიერთობის მიზნების შესახებ. ასეთი სიცხადე იმის წყალობითაა შესაძლებელი რომ ბრენდი ურთიერთობების აგებაზეა ორიენტირებული.

ძირითადი დასკვნები

- ბრენდთან მტკიცე ურთიერთობის მქონე მომხმარებელთა ლოიალური ჯგუფები შეიძლება მნიშვნელოვან კონკურენტულ უპირატესობად იქცნენ, ნაწილობრივ, იმიტომ, რომ ისინი, შედარებით, ადვილი შესანარჩუნებლები არიან და მათზე იერიშის მიტანა კონკურენტებს ძვირი დაუჯდებათ.

- მომხმარებლების მიმართ დამოკიდებულება ამ ურთიერთობების მთავარი ელემენტია და ამ დამოკიდებულების გაუმჯობესების ერთ-ერთი საშუალება ბრენდთან შეხების პრიორიტეტული წერტილების განსაზღვრაა.
- ყურადღება გაამახვილეთ მომხმარებლის „მოზიდვის წერტილზე" – მის საქმიანობაზე, შეხედულებებზე, ფასეულობებსა და ცხოვრების უმთავრეს მიზანზე. იპოვეთ ამ წერტილთან შეერთების გზები – და უმჯობესი იქნება თუ ამას პარტნიორის როლში შეძლებთ. „მოზიდვის წერტილში" ჩაბმა, როგორც წესი, უფრო ეფექტიანია, ვიდრე ბრენდის ან ფირმის გაყიდვის მცდელობები.
- გასცდით ფუნქციური უპირატესობების ჩარჩოებს და მოუტანეთ მომხმარებელს ემოციური, თვითგამოხატვითი და სოციალური სარგებელი. მთავარი მიზანი ურთიერთობების უფრო ღრმა და მყარი საფუძვლის შექმნაა.

სადისკუსიო თემები

1. განვიხილოთ ბანკი, რომელთანაც მუდმივად ურთიერთობთ. ჩამოთვალეთ ბრენდთან შეხების ყველა წერტილი. შეაფასეთ, რომელი მათგანია თქვენთვის ყველაზე მეტად მნიშვნელოვანი და რატომ.
2. როგორია თქვენი „მოზიდვის წერტილები"? აირჩიეთ საქმიანობის ან ინტერესის სფერო. ბრენდთან დაკავშირებული რომელი პროგრამა ეხება ამ საქმიანობას? კომპანია Ford-ი რომ იყოთ, როგორ შეიმუშავებდით პროგრამას, რომელიც რელევენტური იქნებოდა თქვენი „მოზიდვის წერტილისთვის"?
3. ეთანხმებით თუ არა მოსაზრებას, რომ მარკეტინგულ ღონისძიებებს ატრიბუტებზე ფიქსირების საფრთხე ემუქრებათ? როგორი ბრენდების შემთხვევაში არ არსებობს ასეთი საშიშროება? რატომ?
4. როგორ ბრენდებს მოაქვთ თქვენთვის ემოციური სარგებელი? თვითგამოხატვითი სარგებელი? სოციალური სარგებელი? კონკრეტულად, რა აძლიერებს ბრენდში ამ სარგებელთა მოტანის უნარს?
5. გაიხსენეთ ბრენდები, რომლებთან ურთიერთობაც შეიძლება დახასიათდეს, როგორც სასიყვარულო თავგადასავალი, ფარული რომანი, ან მასწავლებელთან ურთიერთობა. რატომ?

6. რომელ ბრენდებთან გქონიათ (თუკი ასეთები არსებობს) სასიყვარულო კავშირები?

საუკეთესო ციფრული პრაქტიკა

როგორ ქმნის Sephora სილამაზეს ბრენდთან შეხების ყველა წერტილში

პრემიუმკლასის კოსმეტიკის გამყიდველმა კომპანია Sephora-მ მომხმარებელთა დიდი ერთგულება მოიპოვა იმის წყალობით, რომ მისი ბრენდი ვრცელდება ყველაფერზე, რასაც მომხმარებელი აფასებს – სილამაზის ყველა საშუალებაზე. კომპანიას ესმის, რომ მის მყიდველებს სხვადასხვა გზით უნდათ მიაღწიონ საკუთარი სილამაზით ტკბობამდე და ამისათვის ბრენდთან შეხების რამდენიმე წერტილს იყენებს.

პირველი ესაა მაღაზიების სენსორული შემადგენელი. Sephora-ს მყიდველს აქვს პროდუქტების სხვადასხვა ხაზზე ფიზიკური ზემოქმედებისა და ექსპერიმენტირების უნიკალური შესაძლებლობა. ასეთმა ხელმისაწვდომობამ განსაკუთრებული პოპულარობა მილენიალთა თაობის წარმომადგენლებში მოიპოვა, რომლებიც კოსმეტიკის შეძენას ინდივიდუალურ იმიჯზე „ნადირობად" აღიქვამენ. კომპანიამ დანერგა მრავალი საშუალება, რომლებიც კიდევ უფრო აადვილებს ინდივიდუალური სტილის პოვნას. მაგალითად, ერთ-ერთი ასეთი საშუალებაა ფუნქცია InstaScent-ი, რომელიც სუნამოს დაუმუშავებელი ნოტების გამოყენებით, ეხმარება მომხმარებელს, საკუთარი ძირითადი არომატის დადგენაში და მხოლოდ ამის მერე აგზავნის კონსულტანტთან კონკრეტული სურნელის შესარჩევად. გარდა ამისა, Sephora გვთავაზობს პორტატიულ მოწყობილობა Color IQ-ს, რომელიც უჩვენებს მყიდველებს, რომელი პროდუქტები მიესადაგება მათი კანის ფერს.

ყიდვის პროცესში ექსპერიმენტული შემადგენლის ჩადების მეთოდი Sephora-მ თავის ვებგვერდზეც გამოიყენა. Sephora Virtual Artist-ი საშუალებას აძლევს მყიდველებს, სულ რამდენიმე წამში ტუჩსაცხის ათობით ვარიანტი მოისინჯონ. გარდა ამისა, პროგრამას აქვს ისეთი დამატებითი ფუნქციებიც, როგორებიცაა, მაგალითად, რამდენიმე ტონის ურთიერთშედარება ან საცდელი ვარიანტების შემთხვევითი შერჩევა. იმ მყიდველებისთვის, რომლებიც რამე კონკრეტულს ეძებენ, ან შთაგონების იმედად არიან, საუკეთესო რესურსია Sephora Beauty Board-ი. საიტის უბრალოდ თვალიერებასთან ერთად, მომხმარებლებს შეუძლიათ, სხვა მომხმარებელთა გამოხმაურებების მიღების მიზნით, ქსელში პროდუქტის ფოტოსურათებიც განათავსონ. კომპანიის კიდევ ერთი პლატფორმაა Sephora TV, სადაც მყიდველებს სთავაზობენ სასწავლო ვიდეორგოლებს სხვადასხვა იმიჯის შესაქმნელად.

დაბოლოს, Sephora თავის ინტერნეტსოციუმს მიიჩნევს უძვირფასეს ინსტრუმენტად – სივრცედ, რომლის ბინადართაც სილამაზისკენ ლტოლვა აერთიანებს. ფორუმი BeautyTalk-ი მაკიაჟის, კანის მოვლის, არომატებისა და

სხვა სფეროთა ექსპერტებთან ურთიერთობის საშუალებას იძლევა. კომპანია Sephora-ს ჩრდილოეთ ამერიკაში 360, მთელ მსოფლიოში კი 1800 მაღაზია აქვს და მისი დაფარვის ზონა კვლავაც იზრდება. სპეციალური პროგრამების წყალობით (რომლებიც ბრენდს მყიდველისთვის ფასეულ რამეებთან აკავშირებს) კომპანია წარმატებით განამტკიცებს მომხმარებელსა და ბრენდს შორის კონტაქტს და აძლიერებს ბრენდის მიმართ ერთგულებას.

კითხვები:

1. გააანალიზეთ, როგორ აკავშირებს Sephora თავის ბრენდს მყიდველის ემოციურ, თვითგამოხატვით და სოციალურ სარგებელთან.
2. როგორ შეიძლება Sephora-ს შეხების წერტილების იმგვარად სრულყოფა, რომ ბრენდმა არამილენიალი მომხმარებლებიც მოიცვას?

წყაროები:

David Aaker, "Six Reasons to Admire the Sephora Brand," Prophet, https://www.prophet com/blog/ aakeronbrands/261-six-reasons-to-admire-the-sephora-brand

Sarah Halzack, "The Sephora Effect: How the Cosmetics Retailer Transformed the Beauty Industry," The Washington Post, March 9, 2015, https://www.washingtonpost.com/news/business/wp/2015/03/09/ the-sephora-effect-how-the-cosmetics-retailer-transformed-the-beauty-industry/

"Sephora Concept Store Taps Next-Generation Experience," Beauty Business Magazine, November 24, 2015, http://beautystorebusiness.com/sephora-concept-store-taps-next-generation-experience

Cameron Wolf, "Sephora's New Lipstick Try-on App Works Creepily Well," Racked, February 3, 2016, http://www.racked.com/2016/2/3/10905650/sephora-app-virtual-artist

Victoria Dawson Hoff, "Crowdsource Your Beauty Look with Sephora's New Social Shopping Platform," Elle, March 13, 2014, http://www.elle.com/beauty/news/a19096/sephora-beauty-board/

საუკეთესო მსოფლიო პრაქტიკა

Lifebuoy

დამაჯერებელი ისტორიები, ესაა მძლავრი იარაღი, რომლებსაც ბრენდები პროდუქტის ძირითადი იდეის სატელევიზიო და ვიდეორგოლების საშუალებით გასავრცელებლად იყენებენ – განსაკუთრებით, იმ შემთხვევაში, თუ ამ იდეას მაყურებლის ემოციებთან აქვს შეხება. მსოფლიოს წამყვანმა საპნის მწარმოებელმა კომპანია Lifebuoy-მ ეფექტიანად გამოიყენა ვიდეორგოლები იმისათვის, რომ განვითარებადი ქვეყნების მილიარდზე მეტ მცხოვრებს ხელის დაბანის ჩვევა გამოემუშავებინა. ყოველწლიურად ხუთ წლამდე

ასაკის 800 ათასი ბავშვი კვდება ისეთი დაავადებების გამო, რომელთა თავიდან არიდება ხელის ჰიგიენის დაცვით შეიძლებოდა. ამიტომაც Lifebuoy-ს მფლობელმა კომპანია Unilever-მა გადაწყვიტა, პროპაგანდა გაეწია ჯანსაღი ჩვევებისთვის, და ამ მიზნით ნამოიწყო მრავალარხიანი კამპანია სახელწოდებით – „დაეხმარე ბავშვს, რომ ხუთ წლამდე მიაღწიოს".

სპეციალურ ვებგვერდთან ერთად Lifebuoy-მ შექმნა მოკლემეტრაჟიანი ფილმი და ვიდეორგოლების მთელი სერია, რომელშიც საინტერესო ისტორიები იყო მოთხრობილი. ინდურ სოფლებში (სადაც Lifebuoy-ს საპილოტო პროგრამა ტარდებოდა) გადაღებულ ვიდეორგოლებში ნაჩვენები იყო ღირსშესანიშნავი თარიღის – ბავშვის მიერ ხუთი წლის ასაკის მიღწევის აღნიშვნის რიტუალი. ერთ-ერთ კლიპში თავდაყირა დამდგარი მამა, ხელებით მიდის ტაძრისკენ ღმერთებისთვის მადლობის სათქმელად; მეორეში კი დედა შვილის მეხუთე დაბადების დღის წინა საღამოს პატივს მიაგებს ხეს, რომელიც ბავშვის გაჩენისას დარგეს. ვიდეორგოლის ბოლოში ხაზგასმითაა ნათქვამი, რომ ხელის დაბანამ შეიძლება მკვეთრად შეამციროს ბავშვთა დასნებოვნებისა და სიკვდილიანობის შემთხვევები.

ვიდეორგოლების ეს სერია, დაახლოებით, 30 მლნ. ადამიანმა ნახა და, Unilever-ის შეფასებით, კამპანიამ ხელის არასწორად დაბანით გამოწვეული დასნებოვნების მაჩვენებელი 36-დან 5 პროცენტამდე შეამცირა.

კითხვები:

1. რა ნაბიჯები უნდა გადადგას კომპანია Unilever-მა იმისათვის, რომ Lifebuoy კვლავაც დარჩეს ჯანმრთელობასთან ასოცირებულ ერთადერთ ბრენდად?

წყარო:

David Aaker, "Creating Compelling Brand Stories: Lifebuoy," Prophet, https://www.prophet.com/blog/aakeronbrands/248-creating-compelling-brand-stories-lifebuoy

თ ა ვ ი მ ე თ ე რ თ მ ე ტ ე

ბიზნესის ენერგიით ავსება

მხოლოდ პარანოიკები გადარჩებიან.
– ენდრიუ გროუვი, Intel-ის ყოფილი გენერალური დირექტორი

ადამიანი ვერასოდეს ამჩნევს უკვე გაკეთებულს. ის მხოლოდ გასაკეთებელს ხედავს.
– მარი კიური

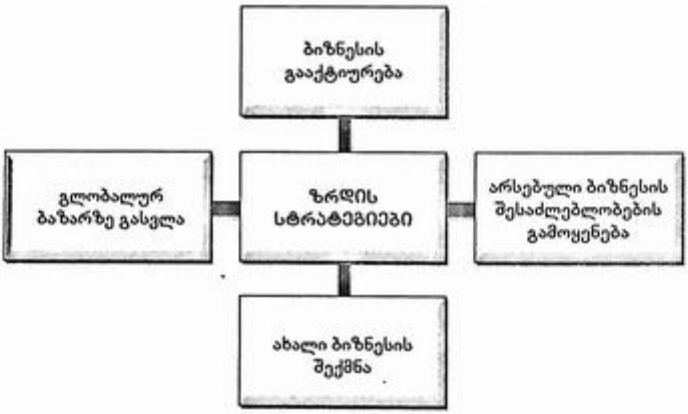
თუ ქარი არაა, ნიჩბები მოუსვი.
– პორტუგალიური ანდაზა

ბიზნესს ზრდა ესაჭიროება, და არა მხოლოდ ფინანსური მიზეზებით. რასაკვირველია, აქციონერები, თანამშრომლები და პარტნიორები გამუდმებით ცდილობენ გაყიდვებისა და მოგების გაზრდას. მაგრამ ამასთან ერთად, ზრდა ორგანიზაციას – ახალი გამოწვევებისა და ჯილდოების წარმოქმნის ხარჯზე – სიცოცხლის ძალასაც მატებს. ორგანიზაცია, რომელსაც გაუმჯობესებისა და ზრდის ძალა არ შესწევს, შეიძლება სიცოცხლისუუნარო აღმოჩნდეს.

როგორც დიაგრამა 11.1 გვიჩვენებს, ბიზნესის განვითარების ოთხი საშუალება არსებობს. პირველი, რომელზეც მეთორმეტე თავში ვისაუბრებთ, უკვე არსებული ბიზნესის შესაძლებლობების გამოყენებას მოიაზრებს. ეს შეიძლება გულისხმობდეს უკვე არსებული პროდუქტების ახალ ბაზრებზე გატანას; უკვე არსებული სამომხმარებლო ბაზრისთვის ახალი პროდუქტებისა და სერვისების ძიებას; ისეთი აქტივების მოხმარებას, როგორიცაა ბრენდის კაპიტალი, ან ისეთი კომპეტენციის გამოყენებას, როგორიც ციფრული მარკეტინგის მართვაა. მეორე ვარიანტი მეცამეტე თავშია აღწერილი და გულისხმობს ახალი ბიზნესის შექმნას, რომელიც დაეფუძნება ბაზარზე „თეთრ სივრცის“ ძებნას, და ტრანს-

ფორმაციულ ინოვაციებს – ანუ ბიზნესის, რომლისთვისაც მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობა იარსებებს და შენარჩუნდება. მესამე ვარიანტს მეთოთხმეტე თავში წარმოგიდგენთ. ის გულისხმობს გლობალურ ბაზარზე გასვლას და ბიზნესის ახალ ქვეყნებში გატანას უფრო ფართო ბაზრის, ან გაუმჯობესებული აქტივებისა და კომპეტენციების შექმნის მიზნით, რომლებიც მსოფლიო ბაზარზე მდგრად უპირატესობას წარმოქმნიან. ბიზნესის გაზრდის მეოთხე საშუალება, რომელზეც ამ თავში ვისაუბრებთ, უკვე არსებული ბიზნესის გააქტიურებაა, რაც საკმაოდ მიმზიდველ მიმართულებას წარმოადგენს, რადგან უკვე არსებულ კომპანიას აქვს ბაზარზე მუშაობის გამოცდილება, აქტივები, კომპეტენციები და მომხმარებელთა ბაზა, რომელზეც შეიძლება დაყრდნობა. უკვე არსებული ბიზნესი შეიძლება გააქტიურდეს შემდეგი მეთოდებით:

- შეთავაზების გაუმჯობესების მიზნით ინოვაციის დანერგვით;
- ბრენდისა და მარკეტინგის აქტივიზებით;
- უკვე არსებულ მომხმარებელთა რაოდენობის გაზრდით;



დიაგრამა 11.1 ზრდის სტრატეგია

შეთავაზების გაინოვაციურება

ბიზნესის გააქტიურებისთვის საუკეთესო სტიმულია შეთავაზების დახვეწა ინოვაციის ხარჯზე. ინოვაცია, ან კიდევ უკეთესი – ინოვაციების სერია, ქმნის განცდას, რომ კომპანია დინამი-

კურია, კრეატიულია და გამუდმებით აუმჯობესებს თავის წინადადებას. ინოვაცია ნიშნავს ახალს, საინტერესოსა და ენერგიულს.

მომსახურების კომპანიას შეუძლია გაუუმჯობესოს მომხმარებელს შთაბეჭდილება. ბეისბოლის მცირე ლიგის გუნდმა „მემფის რედბერდსმა" მკვეთრად შეუცვალა მაყურებელს სათამაშო შოუს აღქმა თავისი ჩირლიდერების, თილისმა როკის, ხუთი სადღესასწაულო სივრცისა და ორი საბავშვო მოედნის მოწყობის ხარჯზე. ამას დაუმატეთ Sonic Drive-In-ის საბავშვო კაფე, რომლის სტუმრებსაც შეუძლიათ, შემოურბინონ სათამაშო ბაზებს და ისიამოვნონ კიდევ მრავალი სხვა გასართობით. შედეგად, მივიღეთ სერვისი, რომელიც გითრევს პროცესში და იმდენად უნიკალურია, რომ ქმნის ლოიალურობასა და დიდ აჟიოტაჟს.

Whole Foods Market-ი გამუდმებით ნერგავს ინოვაციებს და ყოველთვის მოწოდების სიმაღლეზე ინარჩუნებს საკუთარ ბრენდს. ზღვის რესურსების დაცვის პროგრამის წყალობით კომპანიამ დარგის ლიდერის პოზიცია დაიკავა. ქსელი აღარ ყიდის თევზის ველურ ბუნებაში დაჭერილ, მოწყვლად კატეგორიაში შესულ სახეობებს და შემოიღო ეკოლოგიისთვის არასაზიანო რეწვის მარკირება, რაც გულისხმობს თევზჭერას სახეობათა შენარჩუნებასა და ოკეანეების კეთილდღეობაზე ზრუნვით. ამ პროგრამას ჰქონდა არა მხოლოდ დიდი მოქალაქეობრივი დატვირთვა, არამედ Whole Foods-ის მყიდველიც ჩართო ეკოლოგიისთვის უსაფრთხო თევზჭერის კონცეფციის განხილვაში.

როგორ უნდა დანერგოს კომპანიამ ინოვაცია მომხმარებლის გამოცდილებაში? ერთ-ერთი მიდგომაა ბრენდთან შეხების მნიშვნელოვანი წერტილების გაუმჯობესება, რაზეც მეშვიდე თავში ვისაუბრეთ. მეორე მიდგომაა ყველა მოლოდინის გადაჭარბება ფასეულობით შეთავაზებაში. რას მოელის მომხმარებელი, რა გააკვირვებს, რა გაახარებს, ან სულაც რა აღაფრთოვანებს მას?

მწარმოებელმა კომპანიამ, გაუმჯობესების მიზნით, შეიძლება პროდუქტში ახალი განზომილება – ვთქვათ, ფუნქცია ან ინგრედიენტი ჩაამატოს. P&G-ი გამუდმებით უშვებს ინოვაციურ პროდუქტებს – Caterpillar Flex-ის საფენებითა Feel 'n Learn-ის და შარვლებით დაწყებული და Pampers Swaddlers-ის ახალშობილთათვის განკუთვნილი საფენებით დამთავრებული. ასეთი აქტიურობა ბიზნესს სიცოცხლის ენერგიით ავსებს და იწვევს ნდობას. ცხადია, ინოვაციები თავისით არ ჩნდება. ის გულისხმობს დაუკმაყოფილებელი საჭიროებების გააზრებას, ორგანიზაციულ მხარდაჭერასა

და შენ მიერ შეთავაზებული გაუმჯობესებების მომხმარებლის გადასახედიდან დანახვის უნარს.

ენერგიის წყაროდ შეიძლება ასორტიმენტის გაფართოებაც იქცეს. ახალმა გემოებმა, შეფუთვამ, ზომებმა თუ სერვისებმა შეიძლება ენერგია და ინტერესი შემატოს შეთავაზებას და ახალი სეგმენტებიც წარმოშვას. ეძებეთ ისეთი სეგმენტები, რომლებსაც არ ყოფნის მიმდინარე შეთავაზებები და სხვა ვარიანტის ან მეტი მრავალფეროვნების მიღება სურს. გაითვალისწინეთ ტენდენციები, რომლებმაც შეიძლება არააქტუალური გახადოს თქვენი შეთავაზება. ასორტიმენტის გაფართოებისას უნდა გაითვალისწინოთ მისი ფასეულობა და იმის რისკი, რომ დამატებითი ხარჯები შეიძლება დიდ ტვირთად დაგაწვეთ, ხოლო ასორტიმენტის ზედმეტად ჩახლართვამ და გართულებამ შეიძლება უკმაყოფილო დატოვოს მყიდველი. კომპანია Colgate-ს დიდი წარმატება მოუტანა პროდუქტმა Total-მა, რომელმაც გაუმარტივა კბილის პასტების უზარმაზარი არჩევნით თავგზააბნეულ მყიდველს გადაწყვეტილების მიღება.

როგორ უნდა შექმნას ორგანიზაციამ ნამდვილი უწყვეტი ინოვაცია და არა პროდუქტის ეპიზოდური გაუმჯობესებები, რომელთა კოპირებაც ძნელი არაა და, შესაბამისად, მხოლოდ დროებით უპირატესობას იძლევა? ამ კითხვაზე ერთ-ერთი პასუხია, ისეთი ორგანიზაციული კულტურის შექმნა, რომელშიც ინოვაციები ბიზნესის სტრატეგიაშივეა ჩადებული და გრძელვადიანი გამარჯვების საფუძვლად განიხილება. სწორედ ასე მუშაობენ ისეთი ინოვაციური კომპანიები, როგორებიცაა Google-ი, Toyota, Microsoft-ი, Nintendo, IBM-ი, Walmart-ი, Amazon-ი და P&G. გარდა ამისა, ამ კომპანიებმა ისწავლეს საკუთარი ორგანიზაციული ჩარჩოებიდან გამოსვლა. მაგალითად, კომპანია P&G-ს მიზნად აქვს დასახული, ინოვაციების ნახევარი კომპანიის გარეთ მოიპოვოს, რაც, სავარაუდოდ, გააორმაგებს მის შესაძლებლობებს კვლევისა და განვითარების (R&D) სფეროში. გარდა ამისა, ეს კომპანიები ინოვაციების ბრენდინგშიც ძლიერები არიან.

ინოვაციების ბრენდინგი

ინოვაციები – მნიშვნელობა არ აქვს, რამდენად საინტერესო, ახალი და აქტუალურია ისინი – ვერ შეძლებს ბიზნესის სტიმულირებას, თუ არ იქნება ბაზრამდე მიტანილი. ინოვაციის ქონა არ ნიშნავს, რომ მისი მფლობელი ფირმა ინოვაციურად აღიქმება. ის რაიმე სახით უნდა იყოს ბრენდზე მიბმული და ჰქონდეს ხანგრ-

ძლივი ზემოქმედება. ის ინოვაციები, რომლებსაც მხოლოდ რამდენიმე თვის განმავლობაში შეუძლიათ ზემოქმედება, ხშირ შემთხვევაში, სხვა არაფერია, თუ არა გრძელვადიანი აქტივის შექმნის ხელიდან გაშვებული შესაძლებლობა.

ინოვაციის ბრენდინგს შეუძლია, ძირეულად შეცვალოს მდგომარეობა. მას შეუძლია, გააძლიეროს ინოვაციის ზემოქმედება და გაახანგრძლივოს მისი სიცოცხლე მყიდველის ცნობიერებაში. არაბრენდირებული ინოვაციის ზემოქმედება, თუ ასეთი რამ საერთოდ არსებობს, ხანმოკლეა. თუ Tide-ის სარეცხი ფხვნილის კოლოფზე სიტყვა „ახალს" ან „გაუმჯობესებულს" დააწერთ, ეს გრძელვადიან დიფერენციაციას სულაც არ შექმნის.

Amazon-მა შექმნა მძლავრი ფუნქცია: მომხმარებლისთვის წიგნებისა და პროდუქტების შეთავაზება წინა შესყიდვების ისტორიის საფუძველზე. მაგრამ კომპანიამ ამ ფუნქციის ბრენდირება არ მოახდინა. რამხელა ტრაგედიაა! შედეგად, ეს ფუნქცია იქცა პროდუქტად, რომელსაც ელექტრონული კომერციის თითქმის ყველა საიტი იყენებს. Amazon-ს ეს მექანიზმი ბრენდად რომ ექცია და, დროთა განმავლობაში, აქტიურად ემართა ის და გაეუმჯობესებინა მისი შესაძლებლობები, ფუნქცია გადაიქცეოდა დიფერენციაციის გრძელვადიან წერტილად, რომელიც ფასდაუდებელი იქნებოდა. ამაზონმა უზარმაზარი შესაძლებლობა გაუშვა ხელიდან. თუმცა კომპანიას მსგავსი შეცდომა არ დაუშვია One-Click-ის – ბრენდირებული სერვისის – შემთხვევაში, რომელიც გამორჩეულ პოზიციას ანიჭებს Amazon-ს მის მოუწესრიგებელ ბაზარზე.

უკვე არსებულ შეთავაზებაში ინოვაციის ჩანერგვას ორი რამ აბრკოლებს. ჯერ ერთი, ბაზარი, ძირითადად, შედგება ისეთი მომხმარებლებისგან, რომლებსაც არ უნდათ, ან არ შეუძლიათ კომპანიათა ინოვაციურ შეთავაზებებში და ამ შეთავაზებათა საჭიროებაში გარკვევა. ასეთ ადამიანებს გამომუშავებული აქვთ კომპანიათა წინააღმდეგობრივი და ჩახლართული განცხადებების იგნორირების სტრატეგია. შედეგად, „სიახლისა და გაუმჯობესებების" შესახებ განცხადებები უბრალოდ იკარგება ამ უწესრიგო გარემოში. და მეორე – ნებისმიერი მნიშვნელოვანი თვალსაჩინო გაუმჯობესება, სავარაუდოდ, სწრაფად იქნება კოპირებული კონკურენტების მიერ. ასე რომ რწმენა, თითქოს შექმნილია დიფერენციაციის უნიკალური წერტილი, მაშინვე გაქარწყლდება, როცა გაჩნდება განცდა, რომ ამ მიღწევას კონკურენტებიც მიუახლოვდნენ.

ბრენდინგი ძირეულად ცვლის ამ მდგომარეობას. ახალ შეთავაზებას შეიძლება ჰქონდეს საკუთარი ბრენდი (Netflix-ი), იყოს

მხარდაჭერილი ბრენდი (Apple iPod-ი), ან ქვებრენდი (Glad Press'n Seal-ი). გარდა ამისა, შეიძლება ბრენდირებული იყოს ისეთი ინოვაციებიც რომლებიც ფუნქციას (Cadillac's On-Star-ი), ინგრედიენტს (Dove's Weightless Moisturizer-ი) ან მომსახურებას (Best Buy's Geek Squad-ი) წარმოადგენს. ბრენდი ასრულებს რამდენიმე უმნიშვნელოვანეს ფუნქციას, რომლებიც უმნიშვნელოვანესი და ფასეულია ყველა თვალსაზრისით. როგორც დიაგრამა 11.2 გვიჩვენებს, ბრენდი ინოვაციაზე აწესებს საკუთრების უფლებას, ზრდის პროდუქტისა თუ სერვისის სანდოობასა და ლეგიტიმურობას, უფრო შესამჩნევს ხდის შეთავაზებას და ზოგჯერ ერთობ დეტალური ინფორმაცია მიაქვს მომხმარებლამდე.[1]

დიაგრამა 11.2 რა საჭიროა ინოვაციის ბრენდირება

პირველი და მთავარი ისაა, რომ ბრენდი ინოვაციის ფლობის საშუალებას იძლევა, რადგან შეთავაზების წყაროს უნიკალურ ინდიკატორს წარმოადგენს. სწორად ინვესტირებისა და აქტიურად მართვის პირობებში, ინოვაციია და მისი ბრენდის ფლობის პოტენციალი შეიძლება განუსაზღვრელი დროით გახანგრძლივდეს. კონკურენტებმა შეიძლება შეძლონ ახალი შეთავაზების, ახალი ფუნქციის, ახალი ინგრედიენტის ან ახალი სერვისის კოპირე-

[1] ბრენდირებული დიფერენციატორები და ბრენდირებული აქტივატორები წარმოდგენილი და დაწვრილებით განხილულია დევიდ აააერის წიგნის („ბრენდების პორტფელის სტრატეგია" (David Aaker, Brand Portfolio Strategy, New York: The Free Press, 2005.)) მეხუთე თავში.

ბა, მაგრამ თუ ეს სიახლე ბრენდირებულია, მათ ბრენდის ძალის დაძლევა მოუწევთ. სხვა ფირმამ შეიძლება მოახდინოს Apple-ის iPhone-ის, ან Westin-ის Heavenly Bed-ის ობიექტური მახასიათებლების კოპირება, მაგრამ ავთენტური პროდუქტი მხოლოდ ერთი იქნება – ის, რომელიც ბრენდის სახელს ატარებს; სხვა ყველაფერი კი მის ასლად აღიქმება. რეალურად, ზოგჯერ ბრენდი შეიძლება იმდენად ძლიერი იყოს, რომ სხვების ინოვაციებიც კი საკუთარ დამსახურებად მიიწეროს. ამის ნათელი მაგალითია კომპანია Dolby. აუდიოტექნოლოგიების სფეროში მომხდარი პროგრესი შეიძლება Dolby-ს მივაწეროთ – მიუხედავად იმისა, საიდან მოდის ეს ტექნოლოგია.

მეორე – ბრენდს შეუძლია მეტი დამაჯერებლობა და ლეგიტიმურობა შესძინოს განცხადებას. ბრენდის გარეშე განცხადება – ვთქვათ, „უფრო ხარისხიანი ქსოვილი", ან „უფრო სანდო ძრავა" – უმეტეს შემთხვევაში, მორიგ თაღლითობად აღიქმება. ბრენდი კი იმაზე მეტყველებს, რომ სარგებელი ღირდა იმად, რომ ბრენდად ქცეულიყო, რომ ის არა მხოლოდ მნიშვნელოვანია, არამედ ეფექტიანიც. ერთი სიტყვით, მომხმარებელი ინსტინქტურად დაასკვნის, რომ ამ პროდუქტისა თუ სერვისის ბრენდად ქცევას რაღაც მიზეზი ჰქონდა. კომპანია Subaru უკვე დიდი ხანია ხაზს უსვამს სრული ამძრავის მნიშვნელობას, და დღეს მრავალი საავტომობილო ბრენდი სთავაზობს მომხმარებელს ამ ფუნქციას. მაგრამ Audi-ს აქვს თავისი ბრენდირებული ვერსია – Quattro, რაც მას სანდოობასა და მნიშვნელობას მატებს. ერთი სიტყვით, ცალკე არსებობს სრული ამძრავი სისტემა და ცალკე – Quattro.

ის, რომ ბრენდი მეტ ნდობას იწვევს, თვალსაჩინოდ დაგვანახა ბრენდის ატრიბუტების შესანიშნავმა კვლევამაც. სამმა ცნობილმა აკადემიურმა მკვლევარმა – კარპენტერმა, გლეიზერმა და ნაკამოტომ აღმოაჩინეს, რომ საფირმო ატრიბუტის ჩართვა (მაგალითად, Alpine Class-ი ბუმბულის ქურთუკის შემთხვევაში, Authentic Milanese-ი მაკარონის შემთხვევაში და Studio Designed-ი კომპაქტდისკების დამკვრელებისთვის) მკვეთრად ზრდის მყიდველთათვის პრემიუმკლასის ბრენდების პრიორიტეტულობას.[1] რესპონდენტები პროდუქტის მაღალ საფასურს ბრენდის ატრიბუტებით ამართლებდნენ. აღსანიშნავია, რომ ეს ეფექტი მაშინაც კი იჩენდა

[1] Gregory S. Carpenter, Rashi Glazer, and Kent Nakamoto, "Meaningful Brands from Meaningless Differentiation: The Dependence on Irrelevant Attributes," Journal of Marketing Research, August 1994, pp. 339–350.

თავს, როცა რესპონდენტებს მიეწოდებოდათ ინფორმაცია, რომელიც გულისხმობდა, რომ აღნიშნულ ატრიბუტს მათი არჩევანისთვის არანაირი მნიშვნელობა არ ჰქონდა.

მესამე – ბრენდს შეუძლია ინოვაცია შესამჩნევი გახადოს, რადგან პროდუქტს „სიახლის" იარლიყით უზრუნველყოფს. შედეგად უფრო ადვილი მისაღწევია მეტად დასამახსოვრებელი და ცნობადი გახდეს ახალი შეთავაზება, ან ბრენდირებული ფუნქცია, ინგრედიენტი თუ სერვისი. უბრალოდ, უფრო ადვილია, დაიმახსოვრო ბრენდის სახელწოდება – მაგალითად, ბეისბოლის გუნდის სახელი Memphis Redbird's-ი, ქომაგთა სივრცის სახელი Boardwalk-ი, ან საბავშვო ატრაქციონი Rocky Hopper-ი, ვიდრე ახალი ფუნქციისა თუ სერვისის დეტალები. სხვათა შორის, ბრენდის სახელწოდების ერთ-ერთი უმთავრესი ნიშან-თვისება ადვილი დასამახსოვრებლობა უნდა იყოს. გარდა ამისა, ბრენდის სახელით შეიძლება გააადვილო პროდუქტის დედობილ ბრენდთან მიბმა: iPod-ი უფრო ადვილი დასამახსოვრებელია, ვიდრე Apple-ის MP3-პლეიერი.

მეოთხე, ბრენდი კომუნიკაციას უფრო ეფექტიანს და არსებითს ხდის. ახალმა პროდუქტმა ან მისმა რომელიმე ახალმა ფუნქციამ შეიძლება მიზნობრივი აუდიტორიის ინტერესი არ დაიმსახუროს – რაგინდ დიდ სამეცნიერო გარღვევად თვლიდნენ მას შემქმნელები. აუდიტორიამდე მისვლის მიუხედავად, შეტყობინება შეიძლება ძალიან რთულად აღიქვას მომხმარებელმა იმისათვის, რომ ის შეთავაზებას მიაბას. მაგრამ როცა პროდუქტს ან ფუნქციას რაღაც სახელს ანიჭებ, საქმე იოლდება, რადგან ეს გვაძლევს, დიდი მოცულობის ინფორმაციის განზოგადების საშუალებას დეტალების შესწავლის გარეშე. ისეთი სახელწოდება, როგორიცაა, ვთქვათ, Oral B's Action Cup-ი, პროდუქტის ცალკეული მახასიათებლების გამოყოფის საშუალებას გვაძლევს, რაც მნიშვნელოვნად აადვილებს მათ გააზრებას და დამახსოვრებას. წარმოიდგინეთ, კომპანია Chevron-ს ბრენდ Techron-ის გამოყენების გარეშე რომ აეხსნა მომხმარებლისთვის, რითაა განსაკუთრებული მისი ბენზინი. ასეთი ახსნა არადამაჯერებელი და მიზანშეუწონელი იქნებოდა.

თუმცა არსებობს გაუმართლებელი ბრენდინგის საფრთხეც, როცა ბრენდი ხდება ინოვაცია, რომელიც ბრენდში ჩადებულ ინვესტიციებს არ ამართლებს. ამგვარად, ინოვაციის ბრენდინგს აქვს ორი მხარე – ინის და იანის მხარეები, რომლებიც შექსპირის მარადიული კითხვიდან იღებს სათავეს: „ბრენდირება? არაბრენდირება? საკითხავი აი, ეს არის". ამ შეცდომის თავიდან ასარიდე-

ბლად, ბრენდირებისთვის განკუთვნილი ნებისმიერი ინოვაცია, სამ თვისებას უნდა ფლობდეს: ჯერ ერთი, უნდა წარმოადგენდეს მნიშვნელოვან პროგრესს და არა – უმნიშვნელო გაუმჯობესებას. მეორე – უნდა იყოს საკმაოდ მნიშვნელოვანი მომხმარებლებისთვის, რომ იმოქმედოს მათ ყიდვებსა და ლოიალურობაზე. მესამე – უნდა კისრულობდეს ბრენდის შექმნისა და მართვის გრძელვადიან ვალდებულებას.

ბრენდირებული ინოვაციების შესახებ უფრო ზუსტ წარმოდგენას ბრენდირებული დიფერენციატორების კონცეფცია შეგვიქმნის.

ბრენდირებული დიფერენციატორები

ბრენდირებული დიფერენციატორი ესაა აქტიურად მართული საფირმო ფუნქცია, ინგრედიენტი, ტექნოლოგია, სერვისი ან პროგრამა, რომელიც ქმნის დიფერენციაციის მნიშვნელოვან წერტილს გრძელვადიანი ბრენდირებული შეთავაზების შესაქმნელად.

მაგალითად 1999 წელს სასტუმროების ქსელმა Westin-მა შექმნა „ზეციური საწოლი" (Heavenly Bed), რომელიც შედგებოდა შეკვეთით – კომპანია Simmons-ის მიერ დამზადებული ლეიბისგან, კლიმატური პირობებისადმი ადაპტირებული ბუმბულის საბნისგან, პლედისგან, უმაღლესი ხარისხის თეთრეულისა და ბუმბულის ხუთი ბალიშისგან. სწორედ ეს Heavenly Bed-ი გახდა ბრენდირებული დიფერენციატორი სასტუმროების გადატვირთულ კატეგორიაში, სადაც დიფერენცირება ძალიან ძნელია.

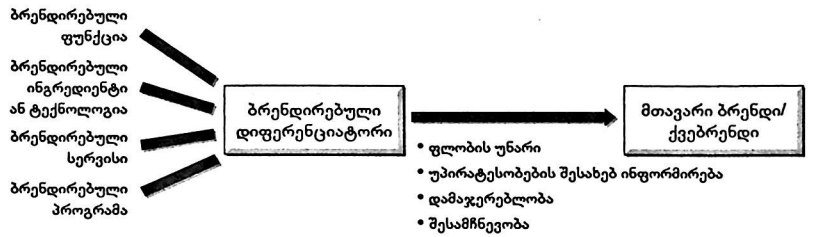
ბრენდირებული დიფერენციატორის შესაქმნელად საკმარისი არაა რაიმე პროდუქტსა თუ მის მახასიათებელზე რაღაც სახელწოდების მიწებება. ეს განსაზღვრება მოიცავს საკმაოდ მკაცრ კრიტერიუმებს, რომელთა დაკმაყოფილებაც აუცილებელია. კერძოდ, ბრენდირებული დიფერენციატორი უნდა იყოს მნიშვნელოვანი (ანუ მნიშვნელობა უნდა ჰქონდეს მყიდველისთვის) და ქმედითი (ანუ არ უნდა იყოს უბრალოდ განსხვავებული). საწოლი Heavenly Bed-ი მართლაც დიდი მნიშვნელოვნებით გამოირჩეოდა, რადგან იყო საუკეთესო საწოლი, რომელიც ზედმიწევნით ასრულებდა სასტუმროს მთავარ დაპირებას – იდეალური პირობების შექმნას ტკბილი ძილისათვის. გარდა ამისა, ის ქმედითიც იყო. Heavenly Bed-ის საწოლების ექსპლუატაციის პირველ წელს, 5%-ით აიწია კლიენტების კმაყოფილების დონემ, საგრძნობლად გაუმჯობესდა სასტუმროს სისუფთავის, გაფორმებისა და მომსახურების შეფასებები და იმატა სტუმრიანობამ.

გარდა ამისა, ბრენდირებული დიფერენციატორი ხანგრძლივი დროის განმავლობაში უნდა უზრუნველყოფდეს აქტიურ მენეჯმენტს და ამართლებდეს ბრენდის შექმნაზე გაწეულ ძალისხმევას. ის ერთგვარი მოძრავი სამიზნე უნდა იყოს. Heavenly Bed-ის საწოლმა დაფასება ბრენდის შექმნის მიზნით განხორციელებული მრავალი პროგრამის წყალობით დაიმსახურა. საწოლი იმდენად პოპულარული გამოდგა, რომ Westin-ი მათ ათასობით ყიდდა ყოველწლიურად. წარმოიდგინეთ სასტუმრო, რომელიც საწოლებს ყიდის. წარმოიდგინეთ, რა აჟიოტაჟი მოჰყვებოდა ასეთ ნაბიჯს. 2005 წლიდან ამ საწოლების გაყიდვა Nordstrom-ის მაღაზიებშიც დაიწყეს. შედგომში Heavenly-ს კონცეფცია სააბაზანოებზეც გავრცელდა (Heavenly Bath). Heavenly-ს აქვს ონლაინკატალოგიც, რომლის საშუალებითაც ბრენდის ნებისმიერი პროდუქტის შეკვეთა შეიძლება.

საწოლი Heavenly Bed-ი კომპანია Westin-ის ქმნილება და კუთვნილებაა. თუმცა მსგავსი პროდუქტებისა და ბრენდების შექმნა ყოველთვის არაა მიზანშეწონილი – ნაწილობრივ დროისა და რესურსების უკმარისობის გამო, ნაწილობრივ კი იმიტომ, რომ ეს ძალიან ძნელია. ამის ალტერნატივად შეიძლება იქცეს ალიანსების შეკვრა ნდობის მეყსეულად მომპოვებელი ბრენდირებული დიფერენციატორების შექმნის მიზნით. მაგალითად, Ford Explorer Eddie Bauer Edition-ი არის შეთავაზება, რომელმაც ორი ათწლეულის განმავლობაში მილიონზე მეტი ავტომობილის გაყიდვა შეძლო. ის თავიდანვე წარმატებული გამოდგა, რადგან Eddie Bauer-ის ბრენდი სტილთან, კომფორტსა და ბუნების წიაღში დასვენებასთან ასოცირდებოდა. Ford-ი მხოლოდ საკუთარი ბრენდის საშუალებით (მაგალითად, Ford Explorer LeatherRide-ი), ასეთ წარმატებას ვერასოდეს მიაღწევდა. საჭირო რესურსებისა და დროის ქონის შემთხვევაშიც კი ძნელი იქნებოდა ბრენდის ისეთი თვითგამოხატვითი უპირატესობებით აღჭურვა, როგორსაც კომპანია Eddie Bauer-ი გვთავაზობს.

ბრენდირებული დიფერენციატორი, როგორც მისი განსაზღვრება და დიაგრამა 11.3 გვიჩვენებს, არის ფუნქცია, ინგრედიენტი/ტექნოლოგია, სერვისი ან პროგრამა, რომელიც გავლენას ახდენს შეთავაზებაზე. შესანიშნავი ბრენდირებული ფუნქციის თვალსაჩინო ნიმუშია ისეთი დიფერენციატორი, როგორიცაა General Motor-ის უსაფრთხოების სისტემა OnStar-ი. OnStar-ის სისტემა შეიცავს გზებზე სამაშველო სამსახურებისთვის ავტომატური შეტყობინების გაგზავნის, უსაფრთხოების ბალიშების მართვის,

გატაცებული ავტომობილის ადგილმდებარეობის დადგენის, საგანგებო მომსახურების გაწევის, კარის დისტანციურად გაღების, დისტანციური დიაგნოსტირებისა და სხვა ფუნქციებს.



დიაგრამა 11.3 ბრენდირებული დიფერენციატორები

ბრენდირებული ინგრედიენტების (ან კომპონენტების, ანდა ტექნოლოგიების) მაგალითად შეგვიძლია მოვიყვანოთ კომპანია Uniqlo-ს ქსოვილი Heattech-ი, რომელიც იწოვს და სითბოდ გარდაქმნის სხეულის ტენს. ამან კომპანიას მისცა ისეთი ტანსაცმლის შექმნის საშუალება, რომელიც მრავლი შრის გარეშეც თბილია და სწრაფად მზარდი საცალო ქსელის მადიფერენცირებელ ფაქტორად იქცა. Tide-ის ბრენდირებული სერვისი მომხმარებელს აწვდის ინფორმაციას ლაქების ამოყვანის შესახებ, აძლიერებს პროდუქტს და ზრდის კომპანიის მიმართ ნდობას. Harley-Davidson-ის ბრენდირებული პროგრამა Harley-Davidson Ride Planner-ი კი კლიენტებთან ურთიერთობის გაღრმავების საუკეთესო საშუალებაა.

შემოქმედებითი აზროვნების მეთოდები

ზრდის ყველა სტრატეგია თავისთავად ცხადი არაა. მეტიც, ცხადი და აშკარა სტრატეგია შეიძლება არაქმედითი გამოდგეს წარმატებისა და ზემოქმედების თვალსაზრისით. ამიტომაც საჭიროა ნოვატორული იდეების ძიება. ამ პროცესში შემოქმედებითი აზროვნების საშუალებები და კონცეფციები დაგვეხმარება. ყველაზე ხშირად შემოთავაზებული რეკომენდაციებიდან შეიძლება გამოვყოთ შემდეგი:

- შემოქმედებითი აზროვნება ჯგუფურად უნდა მიმდინარეობდეს, რადგან რამდენიმე თვალსაზრისისა და გამოცდილების სინთეზმა შეიძლება მოულოდნელი შედეგები მოიტანოს.
- დაიწყეთ აკრძალვების მომხსნელი მოთელვით. მაგალითად, იმისათვის, რომ სხვადასხვა უცნაურობა მისაღები გახდეს, შესთავაზეთ ადამიანებს, დაასაბუთონ, რომელი ცხოველი გამოხატავს ყველაზე ზუსტად მათ პიროვნე-

ბას და სთხოვეთ ამ ცხოველთა ხმების იმიტირება. ტვინის გასავარჯიშებლად უთხარით ვინმეს, ორი შემთხვევითი სიტყვის (მაგალითად, „ლურჯის" და „იალქნის") საფუძველზე შეთხზას ისტორია. მერე კი სთხოვეთ ჯგუფს, მოიფიქროს პოზიცია ამ ისტორიის საფუძველზე შექმნილი ბრენდისათვის.

- მთელი ყურადღება მიმართეთ კონკრეტული ამოცანისკენ, ვთქვათ, როგორ შევქმნათ და გამოვიყენოთ აქტივი (მაგალითად, ბრენდის სახელწოდება) ან კომპეტენცია (მაგალითად, ფერადი პლასტიკური ნაკეთობები).
- შეიმუშავეთ ვარიანტები მათი შეფასების გარეშე. ალტერნატივების გენერირების პროცესში შეფასებაზე უარის თქმის დისციპლინას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს შემოქმედებითი აზროვნებისას.
- მიმართეთ ლატერალურ აზროვნებას პრობლემაზე შეხედულების შეცვლის მიზნით. აზროვნების ახალი მიმართულების სტიმულირებისთვის, შეადგინეთ ბრენდთან ასოცირების, ან გამოყენების სიტუაციათა ჩამონათვალი (რაც მეტი შეუთავსებლობა იქნება, მით უკეთესი), ან აირჩიეთ შემთხვევითი ობიექტი ან აქტივობა (მაგალითად, ვეფხვი ან პიკნიკი).
- შეაფასეთ ვარიანტები პოტენციური ეფექტის მიხედვით და იმის გაუთვალისწინებლად, რამდენად შესაძლებელია მათი განხორციელება.
- ჩაატარეთ შემოქმედებითი აზროვნების მეორე ეტაპი, რომელიც მიმართული იქნება ყველაზე მიმზიდველი ვარიანტის წარმატების შანსების გაზრდისკენ. შესაძლოა ეს იყოს დიდი პოტენციური ზემოქმედების მქონე, მაგრამ ძალიან ძვირადღირებული და ძნელად განსახორციელებელი ვარიანტი.
- შეაფასეთ საბოლოო არჩევანი არა მხოლოდ რაციონალურად (რაზე მეტყველებენ ფაქტები?), არამედ ემოციურადაც (რას გვეუბნება ინტუიცია?).
- შეადგინეთ ნინსელის სამოქმედო გეგმა.

ბრენდისა და მარკეტინგის ენერგიით ავსება

რელევანტურობა და დიფერენციაცია უკვე დიდი ხანია ითვლება ბრენდის წარმატების საძირკვლად. მაგრამ როგორც უჩვენა კომპანია Y&R-ის მონაცემთა უზარმაზარი ბაზის, Brand Asset Valuator-ის (BAV) უკანასკნელმა კვლევამ, რომელიც 44 ქვეყნის 40 ათასი ბრენდის 70-70 მაჩვენებელს მოიცავდა, წარმატებისთვის აუცილებელია კიდევ ერთი ელემენტი – ენერგია.[1] მონაცემთა ბაზის 1993-2007 წლის მონაცემების ანალიზმა ცხადყო, რომ ბრენდის ისეთი მაჩვენებლები, როგორებიცაა ნდობა, პატივისცემა, აღქმადი ხარისხი და გათვითცნობიერებულობა, ბოლო წლებში მკვეთრადაა შემცირებული. ამგვარად, ბრენდის მიმართ ნდობამ

[1] John Gerzema and Ed Lebar, The Brand Bubble, San Francisco: Jossey-Bass, 2008, Chapters 1 and 2.

50%-ით, პატივისცემამ – 12%-ით, ხარისხის აღქმამ 24%-ით და, რაც გასაკუთრებით საინტერესოა, გათვითცნობიერებულებამაც კი 24%-ით იკლო. მხოლოდ ენერგიის მქონე ბრენდები დარჩნენ ჯანსაღად და შეინარჩუნეს ფინანსური სარგებლის მოტანის უნარი.

გარდა ამისა, ენერგიის უკმარისობამ შეიძლება ორი მიმართულებით შექმნას რელევანტურობასთან დაკავშირებული პრობლემები. ჯერ ერთი, ენერგიის შემცირებასთან ერთად, მცირდება ცნობადობაც. ბრენდი უკვე აღარ შედის იმ მარკების რიცხვში, რომლებიც ახსენდებათ ყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას. ის გარშემო გამეფებულ ხმაურში იკარგება და ამიტომაც აღარ განიხილება და კარგავს აქტუალურობას.

და მეორე – მცირე ენერგიის მქონე ბრენდების უმეტესობა ძალიან ცდილობს, მაგრამ ვერაფრით აბათილებს მის მიერ შექმნილ ძველმოდურობის, არათანამედროვეობისა და მოსაწყენობის შთაბეჭდილებას, რაც ასევე მოქმედებს მათ აქტუალურობაზე მომხმარებელთა ზოგ სეგმენტში. ეს რისკი განსაკუთრებით დიდია ისეთი ტრადიციული მსოფლიო ბრენდებისთვის, როგორებიცაა AT&T, John Deere-ი, Dow, Brooks Brothers-ი, Toshiba, Wells Fargo Bank-ი, რომლებიც, როგორც წესი, საიმედო, პატიოსან, შეუფერხებელ და ადვილად ხელმისაწვდომ ორგანიზაციებად მოიხსენიებიან. აქვე გავიხსენოთ Oldsmobile-ი, რომელიც წარუმატებლად ეცადა გამხდარიყო „Oldsmobile-ი, რომელიც მამათქვენის არაა". ამ საკმაოდ გავრცელებული სენის წამალი – ორგანიზაციის ენერგიითა და სიცოცხლის ძალით ავსებაა. ენერგიის აუცილებლობის საკითხი განსაკუთრებით აქტუალურია ხანდაზმული, პატივცემული ბრენდებისთვის, რომლებსაც კომპანიის სიცოცხლისუნარიანობის გასაზრდელად, ახალგაზრდა სეგმენტების მოზიდვა ესაჭიროებათ.

ბიზნესისთვის ძალების შთაბერვის საუკეთესო საშუალებაა – ინოვაციის ხარჯზე შეთავაზების გაუმჯობესება. წარმატებული ინოვაციების დიდი ნაწილი, კარგად მოფიქრებული ღონისძიებებისა და საკმარისი ბიუჯეტის პირობებშიც კი ერთობ ბუნდოვანი და იშვიათია. კიდევ უფრო იშვიათად გვხვდება ისეთი ინოვაციები, რომლებიც ძირეულად ცვლიან სიტუაციას და შორს უსწრებენ მათ, ვინც მხოლოდ ბაზარზე პოზიციის შენარჩუნებას კმარობს. გარდა ამისა, ზოგი კომპანია ისეთ სასაქონლო კატეგორიებში კონკურირებს, რომლებიც ან გადამწიფებულია, ან მოსაწყენი, ანდა ერთიცა და მეორეც. როცა ჰოთ-დოგებს ან სადაზღვევო პოლისებს

ყიდი, ძნელია ისეთი ახალი შეთავაზების მოფიქრება, რომელსაც ბრენდის გამოცოცხლება შეუძლია. შესაბამისად, აუცილებელია გასცდეთ შეთავაზების ჩარჩოებს და, ახალი ენერგიით შევსების მიზნით, ბრენდი უნდა გახადოთ:

- **საინტერესო/დამაინტრიგებელი.** ცუდი არ იქნებოდა, გვეთქვა საუბრა ზოგიერთი ბრენდის შესახებ (AXE-ი, ლას-ვეგასი (ქალაქი), Nike-ი, Red Bull-ი, HBO);
- **ჩამთრევი/მიმზიდველი.** ხალხი საფუძვლიანადაა მათში ჩართული; ბრენდი შეიძლება საქმიანობის, ან ცხოვრების სტილის ნაწილად იქცეს (Coca-Cola, Disney, Lego, Starbucks-ი);
- **ინოვაციური/დინამიკური.** ბრენდი გამუდმებით ქმნის ინოვაციებს, ან შეუძლია შექმნას „აუცილებლად მოსასინჯი" ინოვაციები, რომლებიც ახალ ქვეკატეგორიებს აყალიბებენ (Airbnb, Amazon-ი, Apple-ი, GE, Google-ი, Netflix-ი, Task Rabbit-ი, Uber-ი).
- **გატაცებული/მიზანმიმართული.** არსებობს უმაღლესი მიზანი, რომელსაც გატაცებით ვეკიდებით (Muji, Nike-ი, Warby Parker-ი, Whole Foods-ი).

ქვემოთ გთავაზობთ რამდენიმე რეკომენდაციას:

- მოიფიქრეთ ჩამთრევი აქცია. Coke Zero-მ სთხოვა კალათბურთის ფანებს, აეტვირთათ თავიანთი ყველაზე უფრო ფანტასტიკური ვიდეორგოლები საყვარელი გუნდების მხარდასაჭერად. გამარჯვებულები უჩვენეს სპეციალურ შოუში, რომელიც ჩემპიონატის დაწყების წინ გავიდა ეთერში.
- ჩაატარეთ აქცია ახალი კლიენტების მოსაზიდად. Denny's-მა წამახალისებელი აქციის ფარგლებში, ერთი დღის განმავლობაში უფასოდ გასცა Grand Slam Breakfasts-ის ორ მილიონზე მეტი საუზმე. აქცია მხარდაჭერილი იყო Grand Slam-ის საეთერო დროს გასული რეკლამებითა და ინტერნეტში ატეხილი დიდი აურზაურით.
- **ჩაერთეთ საცალო ვაჭრობაში.** Apple-ის პროდუქციის წარმატების დიდი ნაწილი მისი მაღაზიების ქსელ Apple Store-ზე მოდის, რადგან მასში წარმოდგენილია კომპანიის მთელი სანარმოო ხაზი, რომელიც სრულად შეესაბამება ბრენდს. Nike-სა და Sony-საც აქვთ თავიანთი საფირმო

მაღაზიები, რომლებიც ემსახურება ბრენდის დამაჯერებელი ფორმით წარმოდგენასა და შეთავაზებას.

- **დააახლოვეთ ბრენდი მყიდველთან.** კომპანია TaylorMade-ის წარმომადგენლები გოლფკლუბებში დადიან თავიანთი აღჭურვილობის წარსადგენად და გასაყიდად, რაც გაცნობის უფრო მოხდენილი და ქმედითი საშუალებაა, ვიდრე სპორტული საქონლის მაღაზიებში ურთიერთობა. კომპანია Target-მა ჩიკაგოში მოაწყო 30-დღიანი Bullseye Bazaar-ი, რომელზეც გამოიტანა Tracy Faith-ის ტანაცმლის კოლექცია, კერძო მარკირების მქონე პროდუქცია Archer Farms-ისგან და Target-ის ავეჯი.
- **ჩაატარეთ სარეკლამო აქციები.** გაიხსენეთ რიჩარდ ბრენსონის თავგადასავალი საჰაერო ბურთზე; საუკეთესო რეჟისორების მიერ შექმნილი BMW-ს მოკლემეტრაჟიანი ფილმები; ანდა ის წარმოუდგენელი აქცია, რომლის დროსაც კაცი 24 მილის სიმაღლიდან გადმოხტა ნიუ-მექსიკოში.
- **ემსახურეთ კეთილშობილურ მიზნებს.** Whole Foods Market-ი ინფორმაციითა და მხარდაჭერით უზრუნველყოფს მათ, ვინც ორგანული და ნატურალური კვების პროდუქტებითაა დაინტერესებული.

მომხმარებელთა სოციუმის შექმნა ბრენდის ენერგიით ავსების ერთ-ერთი საუკეთესო საშუალებაა. ამან შეიძლება დააკავშიროს ბრენდი მომხმარებლის იმ შეხების წერტილთან, რომელიც, როგორც მეათე თავში ითქვა, ახდენს ინტერესის, ჩართულობისა და სულაც გატაცების სტიმულირებას. მოდი, განვიხილოთ კომპანია America Express-ის ფორუმი, რომლის დახმარებითაც მცირე ბიზნესის წარმომადგენლებს მათთვის საინტერესო საკითხების განხილვა შეუძლიათ. ვებგვერდ Udi's Gluten-free-ს სტუმრებს შეუძლიათ უგლუტენო საკვებზე ისაუბრონ. Harley-Davidson-ის საიტზე ბაიკერებს უკანასკნელი მოტორეიდის ფოტოების განთავსება შეუძლიათ. კომპანია Procter & Gamble-ის ქალთა ჰიგიენისადმი მიძღვნილი ვებგვერდი Beinggirl-ი რჩევებსა და სარეკლამო აქციებს სთავაზობს 11-14 წლის გოგონებს.

ეფექტიანი ვებგვერდის შესაქმნელად მთავარი მხოლოდ ის კი არაა რომ ეს ვებგვერდი არა იმდენად შეთავაზებით, რამდენადაც „მოზიდვის წერტილით" უნდა იყოს აღჭურვილი, არამედ ისიც, რომ ის უნდა იწვევდეს ნდობას, ჰქონდეს რეალური შინაარსი, დინამიკური კონტენტი, წარმოშობდეს ურთიერთქმედებას და იყოს

ბრენდული. ეს ადვილი არაა, სამაგიეროდ, უკუგება შეიძლება მნიშვნელოვანი იყოს.

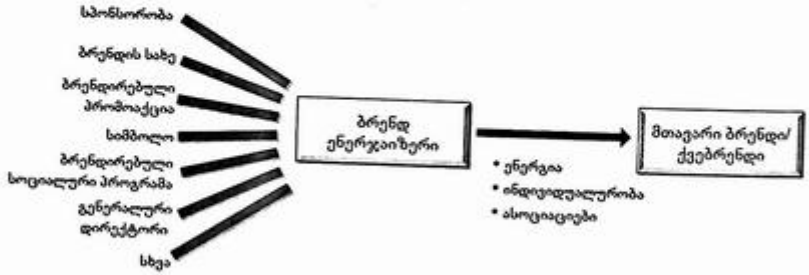
მეორე მიდგომა, რომელიც სრულიად განსხვავებულია, იმაში მდგომარეობს, რომ უნდა მოძებნოთ რაღაც, რაც ენერგიას ფლობს, მიაბათ მას თქვენი ბრენდი და ამ კავშირის საფუძველზე ააგოთ მარკეტინგული პროგრამა. ამიტომაც მოძებნეთ ბრენდი, რომელიც ენერგიით დაგმუხტავთ.

ბრენდენერჯაიზერები

ბრენდენერჯაიზერები – ესაა ბრენდირებული პროდუქტი, სპონსორობა, ბრენდის სახე, პრომოაქცია, სიმბოლო, სოციალური პროგრამა, გენერალური დირექტორი ან სხვა ორგანიზაცია, რომელიც მნიშვნელოვნად განამტკიცებს და ენერგიით აღავსებს მიზნობრივ ბრენდს. ბრენდენერჯაიზერი და მისი კავშირი მიზნობრივ ბრენდთან აქტიურად იმართება ხანგრძლივი დროის განმავლობაში.

როგორც დიაგრამა 11.4 და ზოგადი განსაზღვრებები გვიჩვენებს, ბრენდენერჯაიზერი შეიძლება წარმოადგენდეს სრულიად განსხვავებულ ბრენდულ სტრუქტურებს და უნდა ფლობდეს რიგ მახასიათებლებს. ჯერ ერთი, ბრენდენერჯაიზერს თავისთავად უნდა ჰქონდეს ენერგია და სიცოცხლის ძალა. ქმედითი ბრენდენერჯაიზერი უნდა იყოს:

- საინტერესო და არა მოყირჭებული;
- ახალგაზრდული და არა ბებრული;
- საინტერესო და არა მოსაწყენი;
- დინამიკური და არა უცვლელი;
- თანამედროვე და არა ტრადიციული;
- აგრესიული და არა პასიური;
- ჩამთრევი და არა განკერძოებული;



დიაგრამა 11.4 ბრენდენერჯაიზერები

მეორე – ბრენდენერჯაიზერი უნდა მიებას ძირითად ბრენდს, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ბრენდირებული დიფერენციატორისგან განსხვავებით, ის ძირითადი ბრენდის შეთავაზების ნაწილი არაა და არანაირ ფუნქციურ უპირატესობებს არ იძლევა. ეს შეიძლება რთული და ძვირადღირებული ამოცანა იყოს. Energizer-ის ბოცვერიც კი – ამერიკულ ბრენდებში ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი სიმბოლო – ხშირად Energizer-თან კი არა Duracell-თან ასოცირდება ხოლმე, მიუხედავად იმისა, რომ ეს სიმბოლო უკვე კარგა ხანია არსებობს.

ენერჯაიზერის ძირითად ბრენდთან მიბმის ერთი ვარიანტია ქვებრენდის გამოყენება – მაგალითად, როგორც Ronald McDonald House-ის შემთხვევაშია, სადაც ძირითად ბრენდთან კავშირი მხოლოდ სახელწოდებაში გამოიხატება. მეორე ვარიანტია ისეთი პროგრამის ან ღონისძიების არჩევა, რომელიც ისე „ჯდება" ბრენდში, რომ კავშირის პოვნა უფრო ადვილია. ბავშვებზე ორიენტირებულ პროგრამას დიდი ძალისხმევა არ სჭირდება იმისათვის, რომ ის Gerber-თან დავაკავშიროთ. მესამე ვარიანტია უბრალო კავშირის შექმნა და, მნიშვნელოვანი რესურსების ჩართვით, მისი თანდათან ზრდა ხანგრძლივი დროის განმავლობაში. სწორედ ასე მოიქცა კომპანია MetLife-ი Peanuts-ის პერსონაჟებთან მიმართებაში.

მესამე – ბრენდენერჯაიზერი მკვეთრად უნდა აძლიერებდეს და ავსებდეს ენერგიით მიზნობრივ ბრენდს. ის არ უნდა ფანტავდეს ყურადღებას და არ უნდა იყოს ბრენდისთვის საზიანო, თავისი გამიჯნულობის ან მყიდველისთვის დისკომფორტის შექმნის გამო. ისეთ არასტანდარტულ ბრენდებს, როგორებიცაა Virgin-ი, Apple-ი და Mountain Dew, რომლებიც თავიდანვე უცნაურობების მქონე ბრენდებად აღიქმებოდნენ, მოქმედების მეტი თავისუფლება აქვთ. „ხანდაზმულ" ბრენდებს კი პირიქით, შეუძლიათ დედობილ ბრენდზე უფრო თანამედროვე ენერჯაიზერების შექმნა, მაგრამ, ამავდროულად, ბევრ შესაძლებლობას არიან მოკლებული.

მეოთხე – შინაგანი ბრენდენერჯაიზერების პოვნასა და მართვასთან დაკავშირებული პრობლემები, აიძულებს კომპანიას, ბრენდენერჯაიზერები ორგანიზაციის ფარგლებს გარეთ ეძებოს. აქ მთავარი ამოცანაა გარეშე ენერგეტიკული ბრენდის პოვნა, რომელსაც რაღაც კავშირი ექნება მყიდველთა ცხოვრების სტილთან, გამოიწვევს საჭირო ასოციაციებს, არაფერი ექნება საერთო კონკურენტებთან და შექმნის მართვად ალიანსს. ამ ამოცანის შესრულებას დისციპლინა და შემოქმედებითი მიდგომა ესაჭიროება.

მეხუთე – ბრენდენერჯაიზერები (ისევე, როგორც ბრენდირებული დიფერენციატორები) გრძელვადიან ვალდებულებას წარმოადგენენ. უნდა ველოდოთ, რომ მათ ჩამოყალიბებაში მონაწილე ბრენდები დიდხანს იარსებებენ და იმსახურებენ ინვესტირებას ბრენდის შესაქმელად. როცა ენერჯაიზერებს კომპანია საკუთარი ძალებით ქმნის, ბრენდის შექმნაში ჩადებული ხარჯები დიდი ხნის განმავლობაში უნდა ამორტიზირდებოდეს იმისათვის, რომ ეს დანახარჯი გამართლებული იყოს. თუ ისინი ორგანიზაციის გარეთ იქმნება, დედობილ ბრენდთან მათ მისაბმელად გაწეულ ხარჯებსა და ძალისხმევასაც დრო სჭირდება. გარდა ამისა, აუცილებელია მათი აქტიურად მართვა იმისათვის, რომ მათ განაგრძონ თავიანთი ფუნქციის წარმატებით შესრულება. ენერგეტიკებისა და დიფერენციატორების კონცეფციები ბრენდის განურჩევლად დამატებას არ ითვალისწინებს.

ბრენდენერჯაიზერების მრავალი ტიპი არსებობს. მათ შორის განსაკუთრებით სასარგებლოა – სპონსორობა, სიმბოლიკა, ბრენდის სახეები, პრომოაქციები და გენერალური დირექტორებიც კი.

ბრენდირებული სპონსორობა

სწორად შერჩეულ სპონსორობას შეუძლია ენერგიით აავსოს ბრენდი და მტკიცე ურთიერთობა ჩამოაყალიბოს მომხმარებელთან. მაგალითისთვის ავიღოთ ისეთი უტილიტარული პროდუქტი, როგორიცაა მოტორის ზეთი და ისეთი პატივსაცემი ბრენდი, როგორიცაა Valvoline-ი. ჩვეულებრივ, ასეთი ბრენდისთვის ძალიან ძნელია ინტერესისა და ენერგიული მუხტის გამოწვევა, რომ არაფერი ვთქვათ, ადამიანის ცხოვრების მნიშვნელოვან ნაწილად ქცევაზე. ცოტა ადამიანს თუ ეხალისება მოტორის ზეთის რეკლამის კითხვა, პროდუქტის, რომელსაც უმეტესობა არადიფერენცირებულად აღიქვამს. მაგრამ სპონსორობის წყალობით, Valvoline-ი ის ნაწილი გახდა და ყველაფერი ძირეულად შეცვალა.

Valvoline-ის სარბოლო პროგრამა მრავალწახნაგოვანია. ეს კომპანია არა მხოლოდ სპონსორობს NASCAR-ს, არამედ NASCAR-ის საკუთარი სარბოლო გუნდიც ჰყავს. NASCAR-ის საიტზე, რომელიც მიზნობრივი საიტია მათთვის, ვინც დაინტერესებულია სამანქანო რბოლებით, მნახველებს შეუძლიათ, გაეცნონ NASCAR-ისა და სხვა სარბოლო ტრასების გრაფიკებს და, ასევე, გაიგონ უკანასკნელი გარბენების შედეგები ინტერვიუებისა და ფოტოსურათების თანხლებით. საიტის ერთ-ერთ გვერდზე, რომელსაც „გარაჟის დახურულ კარს მიღმა“ ჰქვია, გამომზეურებულია რბოლების ში-

და სამზარეულო და ანალიტიკური მასალები. მკითხველს შეუძლია, გახდეს Valvoline NASCAR-ის გუნდის წევრი და მეტი შეიტყოს მის მიმდინარე საქმიანობისა და უკანასკნელი ფინიშების შესახებ. გარდა ამისა, შეიძლება Valvoline racing-ის მისალოცი ბარათების გაგზავნა და Valvoline racing-ის სარბოლო ეკიპირების შეძენა, Valvoline racing-ის სარეკლამო რგოლის ჩამოტვირთვა და ყოველკვირეული ბუკლეტის გამოწერა (TrackTalk-ი), რომელშიც სარბოლო ტრასების ახალი ამბებია წარმოდგენილი. ამგვარად, ის მჭიდროდ უკავშირდება ავტორბოლას და ხდება ბევრად უფრო მეტი რამ, ვიდრე უბრალოდ, მანქანაზე მიკრული ლოგოტიპი.

Valvoline-ის მომხმარებელთა ძირითად სეგმენტს წარმოადგენენ მყიდველები, რომლებიც საკუთარი ხელით ცვლიან ზეთს თავიანთ მანქანებში, უყვართ ავტომობილები და არიან NASCAR-ის რბოლის ფანები. Valvoline-ის სარბოლო პროგრამას შეუძლია, რამდენიმე მიმართულებით იქონიოს გავლენა ამ ჯგუფზე. საბაზისო დონეზე ის უქმნის კომპანიას ნდობას და ლიდერის იმიჯს მოტორის ზეთების სფეროში. შესანიშნავი რომ არ ყოფილიყო, საუკეთესო გუნდები არ გამოიყენებდნენ Valvoline-ის ზეთს – ყველაფერი ხომ ძრავაზეა დამოკიდებული. თუმცა სპონსორობას უფრო საინტერესო შესაძლებლობებიც აქვს. Valvoline-ის ზეთის შეძენისას მყიდველს შეუძლია თავისთვისაც ნახოს სარგებელი, რადგან ამით ის ახდენს საკუთარი თავის წამყვან მრბოლელებთან და გუნდებთან ირიბად ასოცირებას. კვლევები კი ცხადყოფს, რომ ამას მნიშვნელოვანი სარგებელი მოაქვს. ერთ-ერთი კვლევის მიხედვით, შეერთებული შტატების მოსახლეობის 47% NASCAR-ის რბოლებითაა დაინტერესებული. მეორე კვლევა კი უჩვენებს, რომ NASCAR-ის გულშემატკივართა 60% ენდობა რბოლის სპონსორების პროდუქციას (NFL-ის გულშემატკივრებში ეს მაჩვენებელი 30%-ს არ აღემატება), ხოლო 40%-ზე მეტი იცვლის ბრენდს, როცა კომპანია სპონსორი ხდება.[1]

სპონსორობამ შეიძლება უზრუნველყოს მაქსიმალური რელევანტურობა და ბრენდის გადანაცვლება ზემოთ – მისაღებ, ან სულაც ლიდერის პოზიციაზე. პროგრამული უზრუნველყოფის შემქმნელი კომპანია, რომელიც წარუმატებლად ცდილობდა ევროპულ ბაზარზე გასვლას, ველორბოლის ერთ-ერთი საუკეთესო გუნდის სპონსორობამ, სულ რამდენიმე თვეში აღიარებულ

[1] Kevin Lane Keller, Strategic Brand Management, 2nd ed. Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003, p. 317.

ლიდერად აქცია. კომპანია Samsung-ის მკვეთრი ნახტომი, ნაწილობრივ, განაპირობა ოლიმპიური თამაშების სპონსორობამ, რომელიც კომპანიამ 1988 წლიდან დაიწყო. ეს ბევრ რამეს ამბობს ბრენდზე, ბევრად უფრო მეტს, ვიდრე ჩვეულებრივი რეკლამა. ყველა მონაცემი ცხადყოფს, რომ კარგად მოფიქრებულ და მართულ სასპონსორო პროექტებს ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს. ოლიმპიური თამაშების დაწყებამდე, Visa-ს 15%-ით ლიდერობდა საკრედიტო ბარათების უპირატესობის აღქმის თვალსაზრისით. ოლიმპიადის დროს ეს უპირატესობა 30%-მდე გაიზარდა, თამაშების დასრულებიდან ერთი თვის შემდეგ კი 20%-მდე დაეცა. ეს უზარმაზარი ცვლილებაა დამოკიდებულებაში, რომელიც, ჩვეულებრივ, საკმაოდ სტაბილურია ხოლმე.[1]

თუმცა სპონსორობის – ისევე, როგორც ნებისმიერი ბრენდული ამგზნების – უმთავრესი გამოწვევა დასპონსორებული ღონისძიების ბრენდთან მიბმაა. კომპანია DDB Needham-ის პროგრამა Sponsor-Watch-მა, რომელიც ამ კავშირებს აფასებს, უჩვენა, რომ სპონსორობაში გაურკვევლობა ჩვეულებრივი ამბავია.[2] 1984 წლიდან მოყოლებული, ოლიმპიადების 102 ოფიციალური სპონსორიდან მხოლოდ ნახევარმა შეძლო ამგვარი კავშირის დამყარება (რაც განისაზღვრება იმით, რომ სპონსორის შესახებ მომხმარებლის გათვითცნობიერებულობის მაჩვენებელი უნდა იყოს, სულ მცირე, 15% და, მინიმუმ, 10%-ით უფრო მაღალი, ვიდრე არასპონსორი კონკურენტის მაჩვენებელი – რაც, საკმაოდ მკაცრი კრიტერიუმია). ის კომპანიები, რომლებმაც Visa-სა და Samsung-ის მსგავსად შეძლეს ამგვარი კავშირების დამყარება, ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში ამდიდრებდნენ თავიანთ სპონსორობას ბრენდის განვითარებისკენ მიმართული ისეთი შემავსებლებით, როგორებიცაა პრომოაქციები, სარეკლამო ღონისძიებები, ვებგვერდები, საინფორმაციო ბიულეტენები და რეკლამა.

მართალია, სასპონსორო პროგრამების უმეტესობა საგარეო ხასიათისაა, არსებობს კომპანიის მიერ საკუთარი პროექტის დასპონსორების შემთხვევებიც. ამის ნათელი მაგალითია Adidas Streetball Challenge-ი – უქმე დღეების ბრენდირებული ღონისძიება, რომელიც მოიცავს ქუჩის სამკაცა კალათბურთის ტურნირებს, საჯარი-

---

[1] James Crimmins and Martin Horn, "Sponsorship: From Management Ego Trip to Marketing Success," Journal of Advertising Research, July–August 1996, pp. 11–21.

[2] Ibid.

მო ტყორცნაში შეჯიბრებს, ქუჩის ცეკვებს, გრაფიტის, სპორტის ექსტრემალური სახეობების დემონსტრირებას და ა.შ. ჩანაფიქრმა მყისვე მოიგო მომხმარებელთა გულები. თანაც ის, ბრენდისა და დამხმარე საფირმო ბანერების, კეპებისა და საწვიმრების მეშვეობით, უშუალოდ იყო მიბმული Adidas-თან. ამან კომპანია თავისი ისტორიის ყველაზე მეტად კრიტიკულ მომენტში გამოაცოცხლა. სპონსორული მხარდაჭერის ქონა ნიშნავს, რომ სამომავლო ხარჯები კონტროლირებადი და პროგნოზირებადი იქნება და რომ ღონისძიება ხანგრძლივი დროის განმავლობაში შეძლებს არსებობას და განვითარებას.

ბრენდის სახეები

ბრენდს შეიძლება ენერგია არ ჰყოფნიდეს, მაგრამ არსებობენ ცნობილი პიროვნებები, რომლებიც თანამედროვეებიც არიან, ენერგიულებიც, საინტერესოებიც და ბრენდსაც შეესაბამებიან. გაიხსენეთ, რამხელა სარგებელი მოუტანა ლებრონ ჯეიმსმა არა მხოლოდ Nike-ს, არამედ, Beats-საც, Coca-Cola-საც, KIA Motors-სა და Upper Deck-საც.

ბრენდის სახის არჩევა და მოწვევა პირველი უმნიშვნელოვანესი ნაბიჯია სტრატეგიული ბრენდენერჯაიზერის შექმნის საქმეში. თან ამ დროს აუცილებელია რამდენიმე ფაქტორის გათვალისწინება. ბრენდის სახეს უნდა ჰქონდეს:

- მიმზიდველი იმიჯი
  – შესამჩნევი მიზნობრივი აუდიტორიისთვის (ნაკლებად შესამჩნევი გარეგნობა ამცირებს ზემოქმედების ხარისხს).
  – სასიამოვნო, სიმპათიური (ეს სიმპათია შეიძლება (და უნდა) გადადიოდეს მხარდაჭერილ ბრენდზე), გულწრფელი (ხომ არ ჩნდება განცდა, რომ ის ამ საქმეს ფულის გამო აკეთებს და გულით არ სჯერა რეკლამირებული პროდუქტის?).
  – სიახლე, ზედმეტი ექსპრესიის გარეშე (ექსპრესიულობამ შეიძლება შეამციროს ბრენდის სახის ზემოქმედება აუდიტორიაზე).
- ბრენდთან ასოციაციები
  – უნდა შეესაბამებოდეს ბრენდის იდენტურობას.
  – ბუნებრივად შეეფერებოდეს ბრენდს (აქვს თუ არა რაიმე ახსნა ამ კავშირს?)
  – უნდა არსებობდეს რწმენა, რომ დადებითი ასოციაციები სრულად გამოიყენება, უარყოფითები კი – გამოსწორდება.

- გრძელვადიანი ურთიერთობის პოტენციალი (რამდენ ხანს გამოინვევს ბრენდის სახე სასურველ ასოციაციებს და რამდენად სავარაუდოა, რომ სასარგებლო ურთიერთობა დიდხანს გაგრძელდება?)
- ბრენდის სახესთან დაკავშირებული პროგრამების შექმნის პოტენციალი.
- ეკონომიკური ეფექტიანობა და ხელმისაწვდომობა, რაც უნდა ითვალისწინებდეს ბრენდის სახესთან დაკავშირებული პროგრამების ღირებულებას.

ბრენდირებული პრომოაქციები

Oscar Mayer Wienermobile-ები ენერგიით ავსებენ ძალიან უფერულ და მოსაწყენ კატეგორიას. შეერთებულ შტატებში დადის Oscar Mayer-ის ფირმის, სოსისის ფორმის რვა ავტომობილი, რომლებსაც სანომრე ნიშნებადაც შესაბამისი წარწერები აქვს – მაგალითად, HOT DOG-ი. მანქანები ჩნდებიან სხვადასხვა ღონისძიებასა და წვეულებაზე, ატარებენ ყოველწლიურ კონკურსს საუკეთესო ბავშვის გამოსავლენად, რომელმაც Oscar Mayer-ის საფირმო სიმღერა უნდა შეასრულოს. Wienermobile-ი, რომელიც, როგორც უკვე დამტკიცებულია მნიშვნელოვნად ზრდის გაყიდვებს, ფუნქციონირებს ინტერნეტშიც, სადაც მომხმარებლებს სთავაზობს ექსკურსიებს ოსკართაუნში, სადაც ისინი მოივლიან ოსკარის მუზეუმს, ოსკარის მაღაზია „ოსკარმარტს“ და ქალაქის საკრებულოს. Weinermobile-ის ბრენდი, რომელიც პროდუქტის კატეგორიაზეა მიბმული, ბუნებრივად აკავშირებს ამ კატეგორიას კომპანია Oscar Mayer-თან.

ადვილად დასამახსოვრებელი ბრენდირებული სიმბოლოები

მკაფიო სიმბოლოების მქონე კომპანიებს (როგორებიცაა Pillsbury Doughboy, Maytag-ის ხელოსანი, P&G-ს Mr. Clean-ი, Redbird-ის Rocky, ანდა Michelin Man-ი) შეუძლიათ, აქტიურად გამოიყენონ თავიანთი სიმბოლიკა ბრენდენერჯაიზერებად. ასეთი სიმბოლო ყველაზე ჩვეულებრივ და უფერულ ბრენდსაც კი შესძენს ინდივიდუალურობას. სიმბოლო შეიძლება ბრენდის ხასიათსა და თვისებებსაც გამოხატავდეს. მაგალითად, Doughboy მხიარული და იუმორიანია, რაც პროდუქტის სიახლესა და ხარისხზე მიუთითებს; Maytag-ის ხელოსანი იმითაა ცნობილი, რომ მარტოსულია, რადგან იშვიათად ეძახიან რამის შესაკეთებლად (ის Maytag-ის საიმედოობის სიმბოლოა); Michelin Man-ი ძლიერი და პოზიტიურია (რაც

უსაფრთხოებაზე მიუთითებს); Mr. Clean-ი ჯანიანი და საიმედოა. Rocky კი მეგობრული და ენერგიული.

სიმბოლო შეიძლება იყოს ნაქირავები, ან უშუალოდ კომპანიის მიერ შექმნილი. 1985 წელს კომპანია MetLife-მა მულტიპლიკაციური ფილმის (Peanuts) პერსონაჟები იქირავა. კომპანიას უნდოდა, შეექმნა თბილი და უშუალო დამოკიდებულება დაზღვევის სფეროს მიმართ, რაც არც ისე ადვილი იყო იმ დარგის პირობებში, რომელსაც უმრავლესობა მოსაწყენად, ხარბად და ბიუროკრატიზებულად მიიჩნევდა. ნაცნობი და სასაცილო პერსონაჟები ამ მიზნის მიღწევას ემსახურებიან და, ამასთან ერთად, ინტერესსა და ენერგიას მატებენ კომპანიას. სნუპის გამოსახვა კომპანიის საიტის თავფურცელზე, დირიჟაბლსა და ლოგოტიპზეც კი – ფსიქოლოგების ენით რომ ვთქვათ – კონტრარგუმენტაციის უნარს უჩლუნგებს ადამიანს. სადაზღვევო კომპანიის რეკლამის ან განცხადებების მიმართ ცინიკური დამოკიდებულების ბუნებრივი ტენდენცია სიმპათიური სნუპის გამოჩენისთანავე კლებულობს – ნაწილობრივ იმიტომ, რომ მულტფილმის პერსონაჟთან კამათს აზრი არა აქვს. ამის ანალოგიური ტაქტიკაა ცოცხალი, იუმორისტული პერსონაჟის შემოყვანა. კომპანიების უმეტესობა საკუთარ თავს ძალიან სერიოზულ იმიჯს უქმნის, და ის კომპანიები, რომლებიც თავს არასერიოზულად წარმოაჩენენ, ხშირად გამოირჩევიან ხოლმე. ეს განსაკუთრებით დაზღვევის სფეროშია აქტუალური. კომპანია Aflac-მა დიდ წარმატებას მიაღწია მომხმარებლის გათვითცნობიერების სფეროში მას შემდეგ, რაც Aflac-ის კვატი შექმნა.

აუცილებელია, კარგად გავიაზროთ, რა როლი გვინდა შეგვისრულოს სიმბოლომ. ბრენდის ინდივიდუალურობა შექმნას? გამოიწვიოს ან გააძლიეროს ასოციაციები? იუმორითა და სიმპათიით „შეაფერადოს“ უინტერესო და მოსაწყენი შეტყობინება? წარმოშვას ინტერესი და მიიპყროს ყურადღება, როგორც, ვთქვათ, Aflac-ის კვატმა? სიმბოლოს როლთან დაკავშირებით აზრის ჩამოყალიბების შემდეგ, შესაფერისი ვარიანტის დროულად პოვნასა თუ შექმნაზე ფიქრიც შეიძლება.

ბრენდირებული სოციალური პროგრამები

ბრენდირებულ სოციალურ პროგრამებს უკუგება მომხმარებლებთან ნდობასა და პატივისცემაზე დამყარებული ურთიერთობისთვის ფუნდამენტის ჩაყრით შეუძლია. თუმცა ამის გარდა, მათ – საინტერესო იდეებისა და პროგრამების, შესამჩნევი შედეგებისა და კლიენტთა მოზიდვის შესაძლებლობების გენერირების გზით,

კომპანიის ენერგიით დამუხტვაც შეუძლია. გავიხსენოთ, რამხელა ენერგეტიკურლ მუხტს ქმნის კომპანია Avon-ი ძუძუს კიბოსთან ბრძოლის პროგრამა The Walk to End Breast Cancer-ით, რომელიც უდიდესი მნიშვნელობით (კიბოსთან ბრძოლისათვის შეკრებილია 620 მლნ დოლარზე მეტი) და არა მხოლოდ პროგრამის მონაწილეების, არამედ მათი ოჯახის წევრებისა და სპონსორების წარმოუდგენელი ჩართულობით გამოირჩევა. ასეთ ინტერესსა და ენერგიას Avon-ის პროდუქცია ვერასოდეს გამოიწვევდა – როგორი მრავალფეროვანიც გინდა ყოფილიყო. თანაც პროგრამა Avon-ის სახელს ატარებს და, შესაბამისად, მისი შედეგებიც Avon-ს მიეწერება.

ბრენდირებული სოციალური პროგრამების შექმნა თითქმის უდანახარჯოდაც შეიძლება, თუკი საქველმოქმედო სახსრებს, რომლებიც უმიზნოდ და უშედეგოდ იხარჯება, ბრენდირებული პროგრამებისკენ მივმართავთ. თუმცა, ამავდროულად, ასეთი პროგრამების შექმნა ძალიან ძნელიცაა. ბევრ კომპანიას უნდოდა Avon Walk-ის მსგავსი პროგრამის წამოწყება, მაგრამ საქმეს თავი ვერ გაართვა. ბერკლის უნივერსიტეტის ჰაასის სკოლის ბაზაზე არსებული ბიზნესცენტრის დირექტორმა კელი მაკელჰეინიმ შემოგვთავაზა რამდენიმე პრინციპი, რომლებითაც ბრენდირებული სოციალური პროგრამების შემუშავებისას უნდა ვიხელმძღვანელოთ.[1]

იცნობდე საკუთარ თავს

მთავარი მიზანია ავთენტური და ქმედითი ბრენდირებული პროგრამის შექმნა. იდეალურ ვარიანტში ისინი ხელს უნდა უწყობდნენ ბიზნესსტრატეგიის განხორციელებას, ეფუძნებოდნენ კომპანიის აქტივებსა და კომპეტენციებს და განამტკიცებდნენ ბრენდის იმიჯს. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ კომპანიამ უნდა უპასუხოს უმთავრეს კითხვას: ვინაა ის, რა არის მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები, და რას უნდა რომ წარმოადგენდეს?

მიაღწიე შესაბამისობას

ავთენტურობის, პროგრამასთან მიბმისა და ეფექტიანობის უზრუნველყოფა უფრო მარტივია, როცა პროგრამა მოთხოვნებს შეესაბამება. ის პროგრამა თავისი მიზნობრივი ბაზრის საკვანძო პრობლემას ეხება და ასახავს იმ კლიენტების მიმართ დამოკიდებულებას, რომლებიც გასცდნენ მისი პროდუქციის ჩარჩოებს.

---

[1] Kellie A. McElhaney, Just Good Business, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2008.

იგივე შეიძლება ითქვას კომპანია Crest-ის პროგრამა Healthy Smiles-ზე (იაფი სტომატოლოგიური დახმარება ნაკლებად უზრუნველყოფილ ოჯახებში მცხოვრები ბავშვებისთვის), Home Depot-სა და Habitat for Humanity-ს თანამშრომლობასა და კომპანია Dove-ის პროგრამა Real Women-ზე. ამისგან განსხვავებით, კომპანია Ford-ის კავშირს ძუძუს კიბოსთან ბრძოლის ფონდ Susan G. Komen for the Cure-თან (შემოწირულობა ვარდისფრად გაწყობილი Mustang-ის ყოველი გაყიდვიდან) არანაირი ლოგიკური შესაბამისობა არ აქვს.

აქციე პროგრამა ბრენდად

როცა პროგრამას ძლიერი და თვალში საცემი ბრენდი აქვს, უფრო მეტი შანსი არსებობს იმისა, რომ ადამიანები დაიმახსოვრებენ და იცნობენ მას. კომპანია Home Depot-ს კავშირი აქვს ხელმოკლე ოჯახებისთვის სახლების მშენებლობის პროგრამა Habitat for Humanity-სთან, რომელიც ძლიერ ბრენდს წარმოადგენს. მეორე პრობლემა ისაა, როგორ მივაბათ პროგრამის ბრენდი იმ ბრენდს, რომელსაც ის ენერგიას სძენს. Home Depot-ს შემთხვევაში ეს კომუნიკაციის, მაღაზიებში გამოფენილი ბანერებისა და Habitat-ის პროექტებში კომპანიის თანამშრომლების ჩართვით მიიღწევა. როცა ბრენდი თავად კომპანიას ეკუთვნის – მაგალითად, როგორც Ronald McDonald House-ის ან Avon Breast Cancer Crusade-ის შემთხვევაში – ამას ის უპირატესობა აქვს, რომ კორპორაციული ბრენდი პროგრამის ბრენდის ნაწილს შეადგენს.

ემოციური კავშირის დამყარება

საერთო ჯამში, ემოციური კავშირი ინფორმაციას ბევრად უფრო მძლავრად გადასცემს, ვიდრე ფაქტებისა და ლოგიკის ნაზავი. ასეთი შეტყობინებები უფრო მკაფიო და უბრალოა. გარდა ამისა, ემოციური კავშირი, როგორც წესი, ამყარებს ურთიერთობას ბრენდსა და კლიენტს შორის. მაგალითად, უზარმაზარი ემოციური გამოხმაურება აქვს ძაღლების ფოტოსურათების აქცია Pedigree Adoption Drive-ს. Ronald McDonald House-ი კი მძიმე დაავადებების მქონე ბავშვებისა და მათი ოჯახების დახმარების პროგრამას ახორციელებს.

გააგრცელე ინფორმაცია პროგრამის შესახებ

უამრავი კომპანია ხარჯავს ფულს ისეთ პროგრამებზე, რომლის შესახებაც მისმა მომხმარებლებმა (და ზოგჯერ, თავად თა-

ნამშრომლებმაც კი) არაფერი იციან. იმისათვის, რომ პროგრამამ მიზანს მიაღწიოს – შეასრულოს სოციალური მისია, მოტივაცია შემატოს თანამშრომლებს და გაზარდოს კორპორაციული ბრენდის რეპუტაცია, ის აუცილებლად უნდა მივიტანოთ საზოგადოებამდე. ამისათვის აუცილებელია კომუნიკაციის სწორი საშუალებების – მათ შორის, ვებგვერდების, სოციალური ქსელების, PR-ისა და აქტიური თანამშრომლების გამოყენება. ერიდეთ რთულ, დაწვრილებით და რაოდენობრივ აღწერებს. გამოიყენეთ უბრალო და გასაგები სიმბოლოები, ტეგლაინები და ისტორიები.

ჩართეთ პროგრამებში მომხმარებლები

მომხმარებლების ჩართვა მომხრეებისა და მიმდევრების შემოკრების საუკეთესო საშუალებაა. ეკოლოგიურად სუფთა საწმენდი საშუალებების მწარმოებელ კომპანია Method-ს აქვს პროგრამა „ბრენდის ელჩი", რომლის ფარგლებშიც პროექტში ჩართული მომხმარებლები იღებენ პროდუქციას, მაისურებსა და სამეგობროში გასავრცელებელ ინფორმაციას კომპანიის შესახებ. Avon-ის პროგრამა Walk for Breast Cancer-ში მონაწილის, ან მონაწილის მხარდამჭერის სახით, ყოველწლიურად ასობით ადამიანია ჩართული.

ბრენდირებული გენერალური დირექტორები

ზოგ კომპანიას ბრენდირებული გენდირექტორი ჰყავს, რომელიც აძლიერებს და ზოგჯერ ქმნის კიდეც ბრენდისთვის განკუთვნილ ენერგეტიკულ მუხტს. ლი იაკოკამ თავისი თავდაჯერებულობითა და კომპეტენციის წყალობით, Chrysler-ი გადაარჩინა – არადა, კლიენტები და ინვესტორები დარწმუნებულნი იყვნენ, რომ კომპანიას გარდაუვალი კრახი ელოდა. რიჩარდ ბრენსონის უჩვეულო ტრიუკები (ზოგი მათგანი საჰაერო ბურთებს უკავშირდება) ბრენდ Virgin-ის ენერგიისა და ინდივიდუალურობის მნიშვნელოვან შემადგენელ ნაწილად იქცა. ჰერბ კელეჰერი ბრენდ Southwest Airlines-ის სახე იყო და თვალნათლივ და ფერადოვნად განასახიერებდა მის კულტურას. სტივ ჯობსი და ბილ გეიტსი თავიანთი იდეური ლიდერობით, დიდწილად განაპირობებდნენ Apple-ისა და Microsoft-ის ენერგეტიკულ სიძლიერეს. Facebook-ის წარმატება, ძირითადად, მარკ ცუკერბერგის დამსახურებაა

სწორი გზავნილების მქონე და სწორად მოაზროვნე გენერალურ დირექტორს შეუძლია, შექმნას სენსაციური ახალი ამბები და ხელი მიუწვდება მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებზე. მაგრამ

კომპანიის მთავარ ენერგეტიკად გადასაქცევად, გენერალური დირექტორი იდეის მიმართ უნდა იყოს ენერგიით აღვსილი, ჰქონდეს გამორჩეული ინდივიდუალურობა და საკმაოდ დიდხანს ეკავოს თავისი პოსტი საიმისოდ, რომ ბრენდის აღიარებულ წარმომადგენლად აღიქმებოდეს.

მოხმარების გაზრდა უკვე არსებულ კლიენტურაში

საბაზრო წილის გაზრდის მცდელობა, დიდი ალბათობით, შეეხება უშუალო კონკურენტებს და მათ საპასუხო რეაქციას გამოიწვევს. ამის ალტერნატიული ვარიანტი – უკვე არსებულ კლიენტებში მოხმარების გაზრდა, როგორც წესი, ნაკლებ საფრთხეს წარმოადგენს კონკურენტებისთვის.

მოხმარების გაზრდისკენ მიმართული პროგრამების შემუშავებისას, უპირველეს ყოვლისა, უნდა დავსვათ კითხვები მომხმარებლისა და მოხმარების იმ სისტემის შესახებ, რომელშიც პროდუქტია ჩანერგილი. რატომ არ გამოიყენება ეს პროდუქტი, ან სერვისი უფრო ხშირად? რა დაბრკოლებები უშლის ხელს მოხმარების ზრდას? ვინაა იშვიათი მყიდველი და როგორ ვაიძულოთ მათ ჩვენი პროდუქტის უფრო ხშირად მოხმარება? რა შეიძლება გაკეთდეს ხშირ მომხმარებლებთან მიმართებაში?

მოხმარების დონის გაზრდა ორი საშუალებით შეიძლება: გამოყენების სიხშირის, ან რაოდენობის გაზრდით. ორივე შემთხვევას რამდენიმე ქმედითი მიდგომა აქვს (იხ. დიაგრამა 11.5) და ყველა მათგანი მოხმარების სტიმულირებას და თავად მოხმარების პროცესს ეფუძნება.

ხშირ მომხმარებელთა მეტად მოტივირება

როგორც წესი, ყველაზე ნაყოფიერ ნიადაგს აქტიური მომხმარებლები წარმოადგენენ. ფეხბურთის ორი აბონემენტის მფლობელს უფრო ადვილად აყიდვინებ კიდევ ოთხ ან ექვს აბონემენტს, ვიდრე მას, ვინც შემთხვევით დაესწრო ორ თამაშს. აუცილებლად მიაქციეთ ყურადღება ზემძიმე მომხმარებელთა ქვესეგმენტს – სპეციალურმა შეთავაზებამ შეიძლება მნიშვნელოვნად გაზარდოს და გააფართოოს მათი მოხმარების მასშტაბები. მაგალითად შეგვიძლია მოვიყვანოთ Schwab-ის „ოქროს ხელმოწერის“ სერვისი, კომპანია Chase Manhattan-ის საგანგებო წვეულებები და საკურიერო მომსახურება, ან ლას-ვეგასის კაზინოების სპეციალური მომსახურება მაღალი ფსონებით მოთამაშეებისათვის.

მოხმარების გაადვილება

კითხვამ, რატომ არ ყიდულობენ კლიენტები პროდუქტს უფრო ხშირად, შეიძლება პროდუქტის მოხმარების გაადვილების საშუალებების ძიებამდე მიგვიყვანოს. მაგალითად, ქაღალდის ჭიქები და ქაღალდის ხელსახოცების დისპენსერი აიოლებს და ზრდის პროდუქტის მოხმარებას. ასევე მოსახერხებელს ხდის მოხმარებას შეფუთვები, რომლებიც პირდაპირ იდება მიკროტალღურ ღუმელში. დაჯავშნის სერვისი ეხმარება მათ, ვისაც სასტუმროს, ან ანალოგიურ სერვისს ირჩევს. კლასიკური, უკვე კარგა ხნის წინ მოძველებული Crock-Pot-ები ამერიკული ოჯახების 80%-ს აქვს, მაგრამ მხოლოდ 20%-ით გამოიყენებს. მათ 70-იან წლებში მოიპოვეს პოპულარობა, შემდეგ კი გარეთ კვების კულტურას ემსხვერპლნენ. თუმცა ახლა, სახლში კვების კულტურის დაბრუნებისა და მოხმარების სიმარტივის გამო, ამ პროდუქტს აღორძინების ხანა უდგას. ამ პროცესის კატალიზატორი იყო კომპანია Banquet-ის გაყინული კერძები Banquet Crock-Pot Classics-ი, რომლებმაც მნიშვნელოვნად გააადვილეს Crock-Pot-ის გამოყენების პროცესი.

სტრატეგია	ნიმუში
ხშირ მომხმარებელთა მეტად მოტივირება	აბონემენტების უპირატესობები
მოხმარების გაადვილება	მიკროტალღურ ღუმელში შესადებად ვარგისი შეფუთვა
სტიმულის მიცემა	ნაფრენი მილების შელავათები
არყიდვის მიზეზების მოსპობა ან შემცირება	მსუბუქი შამპუნი ხშირი გამოყენებისთვის
შეხსენება	დაბადების დღის შეხსენება ელექტრონული ფოსტით
რეგულარულად მოხმარების შესაძლებლობა	კბილების საწმენდი ძაფი
გამოყენების ახალი საშუალებების პოვნა	სნოუმობილების გამოყენება მინოდების სერვისში

დიაგრამა 11.5 მოხმარების გაზრდა უკვე არსებულ ბაზარზე

სტიმულის მიცემა

მოხმარების სიხშირის გასაზრდელად სტიმულების გამოყენება შეიძლება. მაგალითად, გამოყენების სიხშირე შეიძლება გაზარდოს ისეთმა აქციებმა, როგორიცაა, ვთქვათ ნაფრენი მილების გაორმაგება, რომლებსაც ავიაკომპანიები ხშირ მომხმარებლებს სთავაზობენ. სწრაფი კვების რესტორანმა შეიძლება დაბალ ფასად

შესთავაზოს კლიენტს დიდი ზომის სასმელი, თუ ამ სასმელს კერძთან ერთად აიღებს. მთავარი ამოცანაა სტიმულების სწორად დალაგებით ისე გაზარდოთ მომხმარებელთა რაოდენობა, რომ ამას გამომფიტავი საფასო კონკურენცია არ მოჰყვეს. ფასთან დაკავშირებული ისეთი სტიმულები, როგორებიცაა ორი სასმელი ერთის ფასად, შეიძლება ეფექტიანი იყოს, მაგრამ კონკურენტთა მხრიდან საპასუხო საფასო რეაქციაც წარმოშვას.

ყიდვაზე უარის თქმის მიზეზების აღმოფხვრა ან შემცირება

ბიზნესი ხშირად აღნევს ზღვარს იმის გამო, რომ პოტენციურ კლიენტებს პროდუქტის არყიდვის, ან უფრო ხშირად ყიდვის მიზეზები უჩნდებათ. მაგალითად, 100 კალორიის შემცველი სასუსნავის შეფუთვები საშუალებას აძლევს მომხმარებელს, უარი არ თქვას თავის კვებით ჩვევებზე. Hyundai-მ მოხსნა სამსახურის დაკარგვის საფრთხიდან მომდინარე დაბრკოლება, როდესაც მომხმარებელს, უმუშევრად დარჩენის შემთხვევაში, მანქანის უკან გამოსყიდვა შესთავაზა. მსუბუქი შამპუნის გამოყენება ყოველდღიურად შეიძლება.

შეხსენება

ზოგჯერ მთავარი მამოძრავებელი ძალა ბრენდის გახსენებაშია. ადამიანებს, რომლებმაც იციან ბრენდი და მისი გამოყენება, შეიძლება არც გაახსენდეთ ის ყიდვისთვის ხელსაყრელ სიტუაციაში. კომპანია Wine.com-ის მიერ შექმნილი პროგრამა, რომელიც ელექტრონული ფოსტის საშუალებით მომხმარებლებს ახლობლების დაბადების დღეებს ახსენებს, ქმნის იმის ალბათობას, რომ ეს კლიენტები საჩუქარს იყიდიან. ზოგი ბრენდი, მაგალითად, Jell-O, სარეკლამო კამპანიებს ატარებს იმისათვის, რომ მისი რეცეპტები თაროდან სუფრაზე აღმოჩნდეს. მხოლოდ რეცეპტების ქონა საკმარისი არაა – ზოგჯერ ამ რეცეპტებს გამოყენება სჭირდება. მომხმარებელს ადვილად შეიძლება დავიწყდეს ისეთი რეგულარული რამ, როგორიც, ვთქვათ, კბილების სტომატოლოგიური დათვალიერება ან მანქანის ზეთის გამოცვლაა; შეხსენება კი ძირეულად ცვლის ამ სიტუაციას.

რეგულარულად ან ხშირად მოხმარების შესაძლებლობა

მიეცით ადამიანებს პროდუქტის ან სერვისის ხშირად მოხმარების მიზეზი. ვებგვერდებზე ძალიან კარგად მუშაობს ინფორმაცი-

ის განახლების სისტემა. მომხმარებლები ხშირ-ხშირად შედიან My Yahoo-ზე იმისათვის, რომ უკანასკნელ ცნობებს გადახედონ და ნახონ, რა მდგომარეობაშია მათი აქციები – თან ამას რამდენიმე წუთში ერთხელ აკეთებენ. მეორე სტიმული შეიძლება იყოს, ვთქვათ, მოზარდებისთვის განკუთვნილ ვებგვერდზე ყოველდღე ახალი მულტფილმის გაშვება, ან საკონსალტინგო საიტზე მონინავე პრაქტიკების შესახებ ცნობების გამოტანა.

პოზიციონირების შეცვლით, საქონლის იმიჯი ისე შეიძლება შეცვალოს, რომ ის დროდადრო მოსახმარიდან, ხშირად მოსახმარ პროდუქტად გადაიქცევა. მაგალითად, Clinique-ის დამარბილებელი კრემის რეკლამა „დღეში ორჯერ" სხვა არაფერია, თუ არა მცდელობა, შეუცვალოს მომხმარებელს პროდუქტის აღქმა. ისეთი პროგრამები, როგორებიცაა „თვის საუკეთესო წიგნის კლუბი", „CD-კლუბები", „DVD-კლუბები", „თვის საუკეთესო ყვავილების", ან „თვის საუკეთესო ხილის" მიტანა, სწორედ, პერიოდული მყიდველების მუდმივ კლიენტებად გადაქცევას ისახავს მიზნად.

ახალი გამოყენების ძიება

ბრენდის ახალი ფუნქციური გამოყენების აღმოჩენამ და დანერგვამ შეიძლება გააახალგაზრდაოს ბიზნესი, რომელიც მრავალი წლის განმავლობაში მოძველებულად ითვლებოდა. მაგალითად, Jell-O-ს ჟელე ყოველთვის დესერტად ითვლებოდა, მაგრამ ახლა ახალი გამოყენება იპოვა Jell-O-ს სალათების სახით. მეორე კლასიკური მაგალითია კომპანია Arm & Hammer-ის საკვები სოდის ისტორია, რომლის გაყიდვების წლიური მოცულობა 10-ჯერ გაიზარდა. ამის მიზეზი კი ის იყო, რომ კომპანიამ დაარწმუნა მომხმარებლები, მისი პროდუქტი მაცივრების დეზოდორანტად გამოეყენებინათ. თავდაპირველმა 14-თვიანმა სარეკლამო კამპანიამ სოდის დეზოდორანტად გამოყენება 1-დან 57%-მდე გაზარდა. შემდგომში ბრენდი სხვა სახის დეზოდორანტებზე, კბილების მოვლის საშუალებებსა და სარეცხ ფხვნილებზეც გავრცელდა. საბადოებზე ნავთობის ნარჩენებისგან გასუფთავების ქიმიურმა პროცესმა ახალი გამოყენება პოვა წყალსადენ სადგურებში, სადაც მას წლისგან არასასურველი ნავთობპროდუქტების მოსაცილებლად იყენებენ. კომპანია Kraft-მა დაარწმუნა მომხმარებლები, მისი მდნარი ყველი ბლითზე წაესვათ, ზედ საფანელი, ან ნიახური მოეყარათ და ისე ეჭამათ საუზმეზე.

გამოყენების ახალი ვარიანტების პოვნის ყველაზე კარგი საშუალებაა მარკეტინგული კვლევები, რომლებიც გამოავლენს, რა დანიშნულებით იყენებენ მომხმარებლები ბრენდს. გამოვლენილი მრავალი ვარიანტიდან უნდა ავირჩიოთ რამდენიმე. სწორედ მომხმარებელთა ვარიანტების კვლევის საფუძველზე შეიტყო კომპანია BENGAY-მ, რომ მისი პროდუქციის მნიშვნელოვან ნაწილს ართრიტით დაავადებული ადამიანები მოიხმარენ. ამ აღმოჩენის საფუძველზე კომპანიამ შეიმუშავა ახალი მარკეტინგული სტრატეგია, რომელსაც მკვეთრი ზრდის ტალღა მოჰყვა. მეორე ტაქტიკაა კონკურენტი პროდუქტების შესწავლა. ქიშმიშის ფართო გავრცელებამ კომპანია Ocean Spray-ს შეაქმნევინა შტოშის ჩირი, რომელიც ახლა უკვე მრავალი სახეობის ნამცხვარსა და ბურღულეულში შეგხვდებათ წარწერით – „დამზადებულია Ocean Spray-ს შტოშის ჩირის გამოყენებით". ეს ჩირი ცალკე სასუსნავადაც იყიდება Ocean Spray Craisins-ის სახელწოდებით.

ზოგჯერ ყველაზე დიდი სარგებელი იმ კომპანიებს ხვდება ხოლმე, რომლებიც გამოყენების ჯერ არარსებულ ვარიანტებს პოულობენ. ამ შემთხვევაში უკვე არსებული გამოყენებების კვლევა შეიძლება არასაკმარისი აღმოჩნდეს. GeneralMill-ი პერიოდულად ატარებს რეცეპტების კონკურსს, რომლის მიზანიც ახალი „კლასიკური რეცეპტის" აღმოჩენა და პროდუქტის გამოყენების ახალი ვარიანტების ძიებაა. მრავალი დანიშნულების მქონე პროდუქტებისთვის, შეიძლება „გონებრივი შტურმის", ან სხვა შემოქმედებითი ღონისძიების ჩატარება.

გამოყენების ახლად აღმოჩენილ სფეროს, რომელსაც შეიძლება მნიშვნელოვანი მოცულობის გაყიდვები მოჰყვეს, სერიოზული შეფასება ესაჭიროება. უნდა გავითვალისწინოთ იმის ალბათობა, რომ კონკურენტი ფირმა პროდუქტის გაუმჯობესების, ინტენსიური რეკლამის ან საფასო ომის შედეგად, ხელში ჩაიგდებს ახალი გამოყენების არეალს. შეძლებს თქვენი ბრენდი ისეთი მდგრადი უპირატესობის მოპოვებას, რომელიც ამ ახალი ბიზნესშესაძლებლობის გამოყენებას გაამართლებს?

მაგალითად, Ocean Spray შტოშთან ასოცირდება, რამაც შეიძლება დაიცვას ის კონკურენტებისგან შტოშის სასუსნავის ბაზარზე. მაგრამ მისი ბრენდი შეიძლება ნამგებიანი აღმოჩნდეს იმავე ნამცხვრებისა და ბურღულეულის ბაზარზე, სადაც შტოშთან ასოცირება არც ისე მომგებიანია.

ძირითადი დასკვნები

- უკვე არსებული ბიზნესის ახალი ენერგიით დამუხტვა კარგი ნიადაგია მომდევნო ზრდისთვის, რადგან საშუალებას გვაძლევს, თავიდან ავირიდოთ ახალ კონკურენტულ არენაზე გასვლასთან დაკავშირებული რისკები.
- ინოვაციის ხარჯზე შეთავაზების გაუმჯობესება მოგების გაზრდის საუკეთესო საშუალებაა. მაგრამ ბრენდირების გარეშე ინოვაცია შეიძლება ხანმოკლე უპირატესობა იყოს. ბრენდი ინოვაციას კუთვნილებას, ნდობას, შესამჩნეობასა და კომუნიკაბელურობას სძენს. ბრენდირებული დიფერენციატორი არის ბრენდის აქტიურად მართული ფუნქცია, ინგრედიენტი, ტექნოლოგია, სერვისი ან პროგრამა, რომელიც ქმნის დიფერენციაციის მნიშვნელოვან წერტილს გრძელვადიანი ბრენდირებული შეთავაზებისათვის.
- ზოგჯერ ინოვაციების დანერგვა მიზანშეწონილი არაა. ასეთ შემთხვევაში საუკეთესო ვარიანტია ბრენდის/მარკეტინგის ენერგიით დამუხტვა, ან ბრენდენერჯაიზერის შექმნა. ბრენდენერჯაიზერი არის ბრენდირებული პროდუქტი, პრომოაქცია, სპონსორობა, სიმბოლო, ან რაიმე სხვა სტრუქტურა, რომელთან ასოცირებაც, აძლიერებს და ენერგიით აღავსებს მიზნობრივ ბრენდს; ბრენდენერჯაიზერი და მისი კავშირი მიზნობრივ ბრენდთან აქტიურად იმართება ხანგრძლივი დროის განმავლობაში.
- კონკურენტების მხრიდან საფრთხეს მოკლებული ზრდა შეიძლება მიმდინარეობდეს აქტიური მომხმარებლების მეტად მოტივირების, ყიდვაზე უარის თქმის მიზეზების შემცირების, მოხმარების გაადვილების, სტიმულის მიცემის, შეხსენების, რეგულარულად ან ხშირად მოხმარების საშუალების მიცემისა და ახალი გამოყენების პოვნის ხარჯზე.

სადისკუსიო თემები

1. რატომ ითვლებიან Google-ი, Apple-ი, Tesla, Fitbit-ი, Dyson-ი და Intel-ი ინოვაციურ კომპანიებად? ითამაშა თუ არა ამაში როლი ბრენდინგმა? თუ ითამაშა, კონკრეტულად, რომლების შემთხვევაში? კიდევ რომელ ბრენდებს დაასახელებ-

დით? რატომ? რა როლი შეასრულა ბრენდინგმა ამ ბრენდების შესახებ თქვენს მსჯელობაში?

2. გაიხსენეთ რამდენიმე მაღალი დიფერენციაციის მქონე ბრენდი. აქვთ თუ არა მათ ბრენდირებული დიფერენციატორები? თუ არ აქვთ, მაშინ როგორ შეძლეს დიფერენცირება? იქნება თუ არა ეს დიფერენციაცია ხანგრძლივი?
3. გაიხსენეთ რამდენიმე ბრენდული დიფერენციატორი. რამდენად დიფერენცირებულებია ისინი? აღელვებს ისინი მომხმარებელს? ზემოქმედებს მათზე? კარგად მართავდნენ მათ ხანგრძლივი დროის განმავლობაში? შეაფასეთ Best Buy-ს შვილობილი კომპანია Geek Squad-ი.
4. გაიხსენეთ დიდი ენერგიის მქონე ბრენდები. რა სძენს მათ ამ ენერგიას? დიდხანს გასტანს ის მომავალში?
5. დაასახელეთ ბრენდები, რომლებმაც ბრენდენერჯაიზერების საშუალებით მდგომარეობის უკეთესობისკენ შეცვლა შეძლეს. შეაფასეთ, რამდენად „ბრენდულებია" ეს ენერგეტიკები, რამდენად ენერგიულები და რამდენად მჭიდროდაა ისინი მიბმული ძირითად ბრენდებთან.
6. შემოქმედებითი აზროვნების მეთოდების გამოყენებით, როგორ გაზრდიდით პროდუქტისა თუ მომსახურების მოხმარებას რომ ხელმძღვანელობდეთ:
   a. Doritos-ს
   b. Charles Schwab-ს
   g. GAP-ს

საუკეთესო ციფრული პრაქტიკა

Chiquita Banana

ვინმემ ყურადღების ღირსი მარკეტინგული კამპანიის გახსენება რომ გთხოვოთ, კვების მრენველობის სფეროში მომუშავე კომპანია, ალბათ არ გაგახსენდებათ. არადა, 2015 წელს კომპანია Chiquita Banana-მ წამოიწყო კო-ბრენდული ინტერაქტიური კამპანია ელექტრონული ფოსტის მეშვეობით, რომელმაც ნარმატებით გაზარდა ბრენდის ძირითადი მომხმარებლების – მცირენლოვან ბავშვთა დედების – ბრენდში ჩართულობა.

ბანანი, როგორც წესი, საუზმედ ან წასახემსებელ პროდუქტად აღიქმება, მაგრამ Chiquita Banana-მ გადაწყვიტა, ის ინგრედიენტად ექცია. კერძოდ, კომპანიამ განსაჯა, რომ თუკი შექმნიდა რეცეპტებს, რომლებშიც ინგრედიენტად ბანანი იქნებოდა გამოყენებული, საგრძნობლად გაიზრდებოდა ამ პროდუქტის მოხმარების სფერო. ამ რეცეპტების წასახალისებლად კომპანიამ შექმნა ინტერნეტკონტენტი, რომლის გავრცელებაც სხვადასხვა არხის

გამოყენებით შეიძლებოდა. კერძოდ, რეცეპტები დაიგზავნა ელექტრონული ფოსტის მეშვეობით, მობილურ მოწყობილობებთან თავსებადი ფორმით, რომ ისინი გზაში მყოფ მომხმარებლებსაც ენახათ. გარდა ამისა, ელექტრონული წერილები ინტერაქტიური ხასიათის იყო და მოუწოდებდა მომხმარებელს „შეემოწმებინა" რომელი პროდუქტი მოეძიებოდა სახლში და რომელი ჰქონდა საყიდელი.

ამასთან ერთად Chiquita-მ კიდევ უფრო გაზარდა აუდიტორიის დაფარვა, რისთვისაც Universal Pictures-ის ეკრანებზე ახლად გამოსული მულტიპლიკაციური ფილმი „მინიონები" გამოიყენა. ამ მიზნით, კომპანიამ გამოუშვა საკოლექციო სტიკერების სერია, რომლებიც ბანანებზე ეკრობოდა; და შექმნა ბრენდირებული ვებგვერდი („მინიონებს უყვართ ბანანი") თავისი თამაშებითა და ციფრული კონტენტით. მყიდველებს შეეძლოთ პრიზის მოგება, სტიკერების ტელეფონით სკანირების, ან ვებსაიტზე შესვლის შემდეგ. პრიზებში შედიოდა: ლონდონში მოგზაურობა, თემატური ნივთები მულტფილმიდან, მობილური ტელეფონის ფონები, ვიდეორგოლები და სხვა ციფრული პროდუქტები.

კამპანიის სტრუქტურა Chiquita-ს მიზნობრივ აუდიტორიას ძალიან მოეწონა: ტრაფიკის 75% განახორციელეს ქალებმა, რომლებიც, დიდი ალბათობით, კიდევ იყიდდნენ კომპანიის პროდუქტს ან კიდევ შეეიდოდნენ მის ვებგვერდზე. კამპანიის პირველი სამი კვირის განმავლობაში 40 0000 ელექტრონული პრიზი გაიცა. მკვეთრად გაიზარდა ტრაფიკი Chiquita-ს საცალო პარტნიორთა საიტებზე, რამაც, გვერდითი ეფექტის სახით, კიდევ უფრო გაანამტკიცა კომპანიის ურთიერთობა დისტრიბუტორებთან და წარმოშვა მომავალი კამპანიების ერთობლივად განხორციელების პერსპექტივა.

კითხვები:

1. შეიმუშავეთ დამატებითი ტაქტიკა კომპანია Chiquita-სთვის, რომელიც მიმართული იქნება დედების სეგმენტში კიდევ უფრო ღრმად შეჭრისკენ.
2. მოიფიქრეთ სრულიად ახალი კამპანია, რომლის მიზანიც იქნება პროდუქტის მოხმარების გაზრდა სპორტსმენებს შორის. რაზე გააკეთებდით აქცენტს და როგორ ციფრულ სტრატეგიებსა და პარტნიორობას მიმართავდით?

წყაროები:

Alex Samuely, "Chiquita Bananas' Interactive Recipes Drive 52pc Email Engagement on Mobile," Mobile Marketers, June 6, 2016, http://www.mobilemarketer.com/cms/sectors/food-beverage/22976.html

"Chiquita: Minions Love Bananas," Mobile Marketing Association, http://www.mmaglobal.com/casestudy-hub/case-studies/view/36696

Maersk-ი

ისტორიულად ისე აეწყო, რომ ბიზნესზე ორიენტირებული ბიზნესის (B2B) მარკეტოლოგები ციფრულ ტექნოლოგიებში მოიკოჭლებდნენ. B2B-კომპანიების ვებგვერდები, როგორც წესი, უამრავ ინფორმაციას იძლევა პროდუქტის მახასიათებლების შესახებ, მაგრამ არანაირი კავშირი არ აქვს მომხმარებელთა ემოციებსა და პრობლემებთან. საყოველთაოდ გაერცელებული თვალსაზრისი გულისხმობს, რომ ბიზნესმომხმარებლებს სწორედ ეს სჭირდებათ. დანიური სანაოსნო კომპანია Maersk Line-ი ექსპერიმენტულად მიუდგა სოციალურ ქსელებს და სრულად გააბათილა ეს თვალსაზრისი.

Maersk Line-მა დაიწყო თავისი გემებისა თუ პორტების საარქივო ფოტოსურათების და, აგრეთვე, მოგზაურობებათა ისტორიების გამოქვეყნება. ერთ-ერთი ასეთი ისტორია მოგვითხრობს სამხრეთ ჩინეთის ზღვაში 60-ზე მეტი ვიეტნამელი დევნილის გადარჩენის შესახებ. დევნილები ქვეყნიდან ომის შემდეგ გაიქცნენ და ზღვაში გემ Arnold Maersk-ს გადაეყარნენ, რომლის კაპიტანმაც ისინი დანიაში ჩაიყვანა. ამ საინტერესო და ნოსტალგიურმა ისტორიებმა კომპანიის კლიენტებსა და თანამშრომლებს საკუთარი გემების სურათების გადაღებისა და გაზიარებისკენ უბიძგა. ფოტოსურათების პოპულარობის ზრდასთან ერთად, გადაწყდა კომპანიის სოციალური ქსელების გაფართოება. Twitter-ში კომპანია Maersk-მა კონტენტის საინტერესო შიდა ბლოგები თვალწარმტაც ტევად ტვიტებად აქცია. Linkedln-ში ნაოსნობის დარგის ექსპერტებმა დაიწყეს დარგის ისეთი საკითხების განხილვა, როგორიცაა მეკობრეობის პრობლემა და ეკოლოგიური პოლიტიკა.

სოციალური ქსელების გამოყენების დაწყებიდან ერთი წლის შემდეგ Maersk Line-მა გამოკითხვა ჩაატარა. გასაკვირია, მაგრამ რესპონდენტთა 67%-მა განაცხადა, რომ სოციალური ქსელების წყალობით, მათ უკეთესი წარმოდგენა შეექმნათ კომპანიაზე. პირველივე წელს Maersk Line-ს 48 000 ხელმომწერი ჰყავდა Linkedln-ზე, 81 000 Twitter-ზე და 400 000 Facebook-ზე, რამაც ძალიან გაუადვილა კომპანიას უკვე არსებული და პოტენციური კლიენტების ყურადღების მიქცევა. მაგრამ ყველაზე მეტად შთამბეჭდავი ისაა, რომ Maersk Line-ს ამ ჩანაფიქრის რეალიზება 100 000 დოლარზე ნაკლები დაუჯდა.

ამ ყველაფრის სავარაუდო შედეგები იქნება გაყიდვების („ლაიქების" 15-17% კლიენტებს ეკუთვნით) და მომხმარებელთა ჩართულობის ზრდა. გაიზარდა თავად თანამშრომელთა ჩართულობისა და დაინტერესების დონეც.

Maersk Line-ის ისტორია თვალნათლივ გვიჩვენებს, როგორ შეუძლია სოციალურ ქსელებს, იქცეს ენერგიით დამუხტვის მცირედანახარჯიან საშუალებად ისეთი კომპანიებისთვისაც კი, რომლებიც ტრადიციულად, მოწინავედ და ინოვაციურად არ ითვლება.

კითხვები:

1. რა რისკებს შეიცავს Maersk Line-ის მსგავსი მსხვილი სამრეწველო კომპანიისათვის სოციალური მედიაკამპანიის გამოყენება?
2. რატომ გაამართლა ამ ციფრულმა სტრატეგიამ?

წყაროები:

Zsolt Katona and Miklos Savory, "Maersk Line: B2B Social Media – "It's Communication, Not Marketing," California Management Review, 56 (3) 2014, pp. 142–156.

Jonathan Wichmann, "Being B2B social: A Conversation with Maersk Line's Head of Social Media," McKinsey & Company, May 2013, http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/ our-insights/being-b2b-social-a-conversation-with-maersk-lines-head-of-social-media

Mark Kovac, "Social Media Works for B2B Sales, Too," Harvard Business Review, January 4, 2016, https://hbr.org/2016/01/social-media-works-for-b2b-sales-too

Jim Flannery, "A Captain's Good Deed Fuels a Dream," Soundings, June 21, 2016, http://www. soundingsonline.com/features/in-depth/295048-a-captains-good-deed-fuels-a-dream

თ ა ვ ი მ ე თ ო რ მ ე ტ ე

ბიზნესის გაძლიერება

შედეგი პრობლემების მოგვარებით კი არა, შესაძლებლობების გამოყენებით მიიღწევა.
– პიტერ დრუკერი

რაც მეტ შესაძლებლობას ვიყენებ, მით მეტი შესაძლებლობა მიჩნდება.
– სუნ ძი

ყველაზე სახიფათო მომენტები გამარჯვების შემდეგ დგება.
– ნაპოლეონი

საერთო ჯამში, აუცილებლად უნდა ვეძებოთ არსებული ბიზნესის ფარგლებს მიღმა ზრდის გზები. ჩვეული კომფორტის ზონიდან გამოსვლა სარისკოა, მაგრამ სწორედ ასე ეხსნება შეზღუდვები კომპანიის ზრდის პოტენციალს. ბიზნესის გაფართოების გადაწყვეტილება, პრაქტიკულად შეუზღუდავ შესაძლებლობებს იძლევა.

ამ თავში ერთ მიზანს განვიხილავთ – როგორ გავიყვანოთ უკვე არსებული ბიზნესი ახალ სასაქონლო ბაზარზე. ბიზნესის აქტივები და კომპეტენციები უპირატესობის პოტენციური წყაროა ახალ ბაზარზე. მარკეტინგულ უნარებთან, დისტრიბუციასთან, პროდუქტის შექმნასა თუ წარმოებასთან, სამეცნიერო-კვლევით სამუშაოებსა და ბრენდთან დაკავშირებული შესაძლებლობები, უპირატესობის მოპოვების უმთავრესი საწინდარია ახალი მზარდი ბიზნესისთვის. მთავარი ამოცანა ძირითად ბიზნესზე დაყრდნობით სინერგიის შექმნაა. თუმცა ყველაზე რთულია, მიაღწიო რეალურ სინერგიულ ეფექტს, რომელიც რეალურად იმოქმედებს ფასეულობით შეთავაზებაზე, ხარჯებსა და ინვესტიციებზე. ხშირად სინერგია მოჩვენებითია და რეალურად არ არსებობს.

შესაძლო ვარიანტების სპექტრი შეიძლება დაიყოს კატეგორიებად იმის მიხედვით, რამდენად დაცილებულია ისინი ძირითადი ბიზნესისგან. ის ვარიანტები, რომლებიც ახლოს მდებარეობს, ნაკლებ რისკს შეიცავენ და უფრო მეტი შანსი აქვთ რეალური უპირატესობის მოსაპოვებლად აქტივებისა და კომპეტენციების გამოყენებისთვის. მიმდინარე ბიზნესისგან მოშორებასთან ერთად, შესაძლებლობები ფართოვდება, მაგრამ რისკიც იზრდება. ძირითადი საქმიანობისგან მოშორებით ბიზნესის სამართავად საჭირო ცოდნისა და ოპერაციული კომპეტენციის შეძენა შეიძლება რთული აღმოჩნდეს. რასაკვირველია, ახალი ძირითადი ბიზნესის შექმნამ შეიძლება უზარმაზარი მოგება მოიტანოს და სრულად აანაზღაუროს მთავარ საქმიანობაზე უარის თქმა, მაგრამ რისკი დანახული და გათვალისწინებული უნდა იყოს.

ძირითადი ბიზნესის გამოყენებით ზრდის ვარიანტების გენერირების მრავალი საშუალება არსებობს. ამ საქმეში მეთერთმეტე თავში აღწერილი შემოქმედებითი აზროვნება გამოგვადგება. კარგი შედეგები, როგორც წესი, მაშინ მიიღწევა, როცა ვარიანტს საუკეთესო ვარიანტებიდან ვირჩევთ და არა მაშინ, როცა საშუალოებიდან ოპტიმალურს ვეჯერდებით. შემოქმედებითი აზროვნების მეთოდები, უმჯობესია, გამოვიყენოთ შემდეგ კითხვებზე:

- რომელი აქტივები და კომპეტენციები შეიძლება ავამოქმედოთ?
- როგორ შეიძლება ბრენდის გაფართოება?
- არსებობს თუ არა ახალი სიცოცხლისუნარიანი ბაზრები?

ამ საკითხების განხილვის შემდეგ შეისწავლება ყველა ვარიანტი და შემუშავდება სინერგიის ძირითადი კონცეფცია.

რომელი აქტივები და კომპეტენციები შეიძლება ავამოქმედოთ?

აქტივებსა და კომპეტენციებზე ფოკუსირებამდე უნდა ჩატარდეს ინვენტარიზაცია ბიზნესის რეალური ძლიერი მხარეების გამოსავლენად. აქ შეიძლება გამოგვადგეს მესამე თავში განხილული საკითხები აქტივებისა და კომპეტენციების შეფასებასთან დაკავშირებით. რომელია, ძირითადი ბიზნესის საყრდენი აქტივები და კომპეტენციები? როგორია მათი მახასიათებლები?

მეორე ნაბიჯია ბიზნესის ისეთი სფეროს პოვნა, სადაც ამ აქტივებისა და კომპეტენციების დახმარებით უპირატესობის მოპ-

ოვება შეიძლება. მაგალითად, აფთიაქებში გასაყიდ მისალოც ბარათებს შეიძლება ჰქონდეს ისეთი მხატვრული ღირსებები და სადისტრიბუციო აქტივები, რომლებიც შესაძლოა გამოგვადგეს. კიდევ თუ იყიდება აფთიაქებში ისეთი საქონელი, რომლებსაც მხატვრული ნიჭი მოუხდებოდა? არის თუ არა აფთიაქში ისეთი საქონელი, რომელთა მოწოდებასთან დაკავშირებითაც პრობლემები არსებობს? რა არის ამ შეფერხების მიზეზი? საცალო მოვაჭრის პრობლემამ შეიძლება ახალი პერსპექტივები წარმოშვას.

შემოქმედებითი აზროვნების ერთ-ერთი ყველაზე ნაყოფიერი სავარჯიშოა თითოეული აქტივის შემოწმება ჭარბი აქტივების გამოსავლენად. არის თუ არა ისეთი აქტივები, რომლებიც სრული დატვირთვით არ გამოიყენება? ერთმა იურიდიულმა ფირმამ ამ საკითხის შესწავლის შემდეგ აღმოაჩინა, რომ ზედმეტ საოფისე ფართს ფლობდა და ეს უპირატესობა საგადასახადო სერვისის გასახსნელად გამოიყენა. აუთვისებელი სავაჭრო სივრცის მქონე მაღაზიათა ქსელმა ალკოჰოლის დისკონტური ბიზნესი წამოიწყო. ორცხობილების მწარმოებელი ქარხანა კექსების გამოცხობას შეუდგა და ა.შ. გაფართოების ინიციატივის ფარგლებში ხელთ არსებული ჭარბი სიმძლავრეების გამოყენება, ხარჯების კუთხით, მდგრად უპირატესობას იძლევა.

ბოლო ნაბიჯი რეალიზაციის პრობლემის მოგვარებაა. სხვა ბიზნესში გამოყენების შემთხვევაში, აქტივებსა და კომპეტენციებს შეიძლება ადაპტირება დასჭირდეს. გარდა ამისა, შეიძლება საჭირო გახდეს ახალი შესაძლებლობების პოვნა ან თავიდან შექმნა. უკვე არსებული ძირითადი ბიზნესის გასაძლიერებლად ზოგჯერ ყველაზე მისაღები ვარიანტი სხვა ბიზნესის შესყიდვაა, რადგან ახალი ბიზნესის საკუთარი ძალებით განვითარება შეიძლება არაეკონომიური ან სულაც მიზანშეუწონელი იყოს. სხვა ბიზნესის შესყიდვისას ერთიანდება ორი განსხვავებული ორგანიზაცია განსხვავებული სისტემებით, ადამიანებითა და კულტურით. ამიტომაც სინერგიის მიღწევის მრავალი მცდელობა წარუმატებელი რჩება ჩანერგვასთან დაკავშირებული სირთულეების გამო.

როგორც მესამე თავში მოყვანილი მოკლე სიიდან მოჩანს, არსებობს ექსპორტირებული აქტივებისა და კომპეტენციების ფართო სპექტრი. შესაძლებლობების შეფასების მიზნით, განვიხილოთ შემდეგი მათგანი: მარკეტინგული უნარები, გასაღებისა და დისტრიბუციის შესაძლებლობები, პროდუქტის შექმნისა და წარმოების უნარები და სამეცნიერო-კვლევითი პოტენციალი.

მარკეტინგული უნარები

ხშირ შემთხვევაში, კომპანია ფლობს ან არ ფლობს კონკრეტული ბაზრისთვის შესაფერის ძლიერ მარკეტინგულ უნარებს. ამიტომაც ახალ სასაქონლო ბაზრებზე გასვლის მიზეზი ხშირად მარკეტინგული უნარების ექსპორტი ან იმპორტია. კომპანია Black & Decker-მა შექმნა ახალი პროდუქტების გამოშვების აგრესიული პროგრამა (მაგალითად, უსადენო ელექტროსახრახნისებისა და ხელის საკეპების), ეფექტიანი სამომხმარებლო მარკეტინგი (ისეთი ბრენდებისთვის, როგორებიცაა SpaceMaker-ი, DustBuster-ი და ThunderVolt-ის აკუმულატორიანი ინსტრუმენტები), კლიენტების ინტენსიური მომსახურების ცენტრები და სამიმწოდებლო ქსელები. კომპანია Ernhart-ის შეძენამ საშუალება მისცა Black & Decker-ს, თავისი მარკეტინგული უნარები და გავლენა მარკეტინგის კულტურას მოკლებული კომპანიის პროდუქციის დისტრიბუციაში გამოეყენებინა.

მარკეტინგული უნარების გამოყენება ყოველთვის არაა ისე იოლი, როგორც შეიძლება მოგვეჩვენოს. კომპანია Philip Morris-მა, რომელიც წარმატებით ყიდდა Miller Lite-სა და სხვა ბრენდებს, მარცხი განიცადა 7-Up-თან მიმართებაში, რომელიც, ჯანმრთელობაზე მზრუნველ მომხმარებელთა ინტერესების საპასუხოდ, პოზიციონირებული ჰქონდა, როგორც უკოფეინო და უალკოჰოლო სასმელი. შვიდწლიანი ბრძოლის შემდეგ Philip Morris-მა ფარ-ხმალი დაყარა და გაყიდა ეს ხაზი. Philip Morris-ის წარუმატებლობის მიზეზი იყო კონკურენტების რეაქცია (რომლებმაც სასწრაფოდ გამოუშვეს ბაზარზე უკოფეინო სასმელები), უკვე არსებული დისტრიბუტორების ძალაუფლება და ლაიმიანი სასმელების შეზღუდული მიმზიდველობა. ანალოგიური შეცდომა დაუშვა Coca-Cola-მ Wine Spectrum-თან მიმართებაში, რომელმაც ვერ შეძლო Gallo-ს დამარცხება – მათ შორის, იმის გამოც, რომ სადისტრიბუციო ხაზებს Gallo აკონტროლებდა.

გაყიდვებისა და დისტრიბუციის პოტენციალი

დიდი სადისტრიბუციო მასშტაბების მქონე კომპანიას შეუძლია სხვა პროდუქტებსა და სერვისებსაც მოახმაროს თავისი პოტენციალი. მაგალითად, კომპანია Black & Decker-ი თავისი სადისტრიბუციო შესაძლებლობებით Ernhart-ის განვითარებას უწყობს ხელს. Nestle-სა და Coca-Cola-ს კონსერვირებული ჩაის მწარმოებელმა ერთობლივმა საწარმომ Coca-Cola-ს სადისტრიბუციო შესაძლებლობები Nestle-ს სახელსა და პროდუქციის ცოდნასთან გააერთიანა.

ელექტრონული კომერციით დაკავებულ ისეთ კომპანიებს, როგორებიც Amazon-ი ან Wine.com-ია, ხშირად აქვთ ქვედანაყოფები, რომლებსაც ადვილად შეუძლიათ სიმძლავრის გაზრდა სხვა ჯგუფის პროდუქტთა ღილაკების გააქტიურებით. შედეგად ვიღებთ დამატებით გაყიდვებსა და ფასნამატს, რომლებიც მუდმივ საოპერაციო ხარჯებს ანაზღაურებს.

პროდუქტის შექმნისა და წარმოების უნარები

პროდუქტის შექმნისა და წარმოების უნარი შეიძლება ბიზნესის ახალ სფეროში შესვლის საფუძვლად იქცეს. მცირე ძრავების დაპროექტებისა და შექმნის გამოცდილებამ წარმატება მოუტანა Honda-ს მოტოციკლეტების წარმოებაში და გაზონის მოვლის საშუალებების, ნავის მოტორებისა და მრავალი სხვა პროდუქტის ბაზარზეც გაიყვანა. პატარა მოწყობილობების შექმნის გამოცდილება გადამწყვეტი ფაქტორი იყო Sony-ისათვის, როცა ეს კომპანია საყოფაცხოვრებო ელექტრონიკის ერთი პროდუქტიდან მეორის წარმოებაზე გადადიოდა. ველოსიპედების წარმოების გამოცდილებამ საშუალება მისცა კომპანია Schwinn-ს, ბაზარზე 30-წუთიანი სწრაფი დატენვის ფუნქციის მქონე ელექტროველოსიპედი გამოეშვა.

სამეცნიერო-კვლევითი (R&D) პოტენციალი

რაიმე ტექნოლოგიის ცოდნამ შეიძლება ამ ტექნოლოგიაზე აღმოცენებული ახალი ბიზნესის შექმნამდე მიგვიყვანოს. ადრეულმა კვლევებმა GE ძალიან წარმატებული ბიზნესების შექმნამდე მიიყვანა. მაგალითად, GE-ს მიერ შექმნილმა გაზის ტურბინების ტექნოლოგიამ მისი საავიაციო ბიზნესის განავითარებასაც შეუწყო ხელი. ვარვარის ნათურების ტექნოლოგიის კვლევამ კი სამედიცინო აღჭურვილობის წარმოების ბიზნესს ჩაუყარა საფუძველი. P&G აქტიურად იყენებს ერთი სფეროს ტექნოლოგიას მეორეში – მაგალითად, არომატიზატორების ტექნოლოგიას სარეცხ საშუალებებში და ამ გზით ქმნის, როგორც სხვადასხვა სახის შემავსებლებს, ასევე პრინციპულად ახალ ინოვაციებსაც. ბიზნესის რომელიმე სფეროში გარღვევა, როგორც წესი, სხვა დარგების კუთვნილი ტექნოლოგიების ხარჯზე ხდება ხოლმე. შემოქმედებითი მიდგომა (რაც ხშირად დიდი დეფიციტია) სწორედ იმისთვისაა საჭირო, რომ შეიქმნას შესაძლებლობები საბაზო ტექნოლოგიებისა და მათი მხარდამჭერი სამეცნიერო-კვლევითი პოტენციალის გასავითარებლად.

ბრენდის გაფართოება

ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული საექსპორტო აქტივია ძლიერი, დამკვიდრებული ბრენდი – სახელი, რომელიც ცნობილია, ქმნის გარკვეულ ასოციაციებს და ჰყავს ლოიალურ მომხმარებელთა გარკვეული ჯგუფი. მთავარი ამოცანაა ამ აქტივის გამოყენება ახალ სასაქონლო ბაზარზე გასასვლელად. სახელმა გასაღების ახალი არხის შექმნის ამოცანა შეიძლება უფრო ადვილად შესასრულებელი გახადოს, რადგან ის აადვილებს მომხმარებელთა გათვითცნობიერების, ნდობის, ინტერესისა და მოქმედების სურვილის გაზრდას.

ფაიფურის მწარმოებელმა კომპანია Lenox-მა ტრადიციული იმიჯისა და კარგად გამართული სადისტრიბუციო სისტემის გამოყენებით, საიუველირო ნაკეთობებისა და სუვენირების ბაზარზე გავიდა. H&R Block-მა, თავისი ბრენდის გამოყენების (და გაძლიერების) ხარჯზე სინერგიული ეფექტის მიღების იმედით, საშემოსავლო და საგადასახადო სერვისებს იურიდიული მომსახურებაც დაუმატა. სათხილამურო ფეხსაცმლის მწარმოებელმა კი თავისი ბრენდი თხილამურების შემდეგ სათხილამურო ტანსაცმლის წარმოებამდე გააფართოვა.

მრავალმა კომპანიამ – მათ შორის Sony-მ, IBM-მა, Siemens-მა, GE-მ, Schwab-მა, Virgin-მა, Mitsubishi-მ და Disney-მ – სწორედ ძლიერი ბრენდის საფუძველზე შეძლო დიდი და მრავალფეროვანი ბიზნესების შექმნა. 300-ზე მეტი კომპანია ატარებს Virgin-ის სახელს, და ყველა იღებს სარგებელს კომპანიის მფლობელის, რიჩარდ ბრენსონის ნიჭიდან. კომპანია Mitsubishi-ი თავის სახელს აწერს ათასობით სახეობის პროდუქტს, რომელთაგან თითოეულს აქვს ორი, ხშირად დაუფასებელი, უპირატესობა: ცნობილი სახელი და ახალი პროდუქტების კუმულაციური სიცოცხლისუნარიანობა.

კორპორაცია Disney, რომელიც 1923 წელს დაარსდა, როგორც მულტიპლიკაციური ფილმების სტუდია და რომლის თავდაპირველი აქტივიც მიკი მაუსი იყო, კომპანიის მიერ ბრენდის გამოყენების ალბათ ყველაზე წარმატებული მაგალითია ისტორიაში. 50-იან წლებში კომპანიამ ააშენა „დისნეილენდი" და წამოიწყო ხანგრძლივი სატელევიზიო შოუ („დისნეის საოცარი სამყარო"), რომელმაც კარდინალურად შეცვალა და უწინდელზე უფრო გაამდიდრა და გააღრმავა ბრენდი – განსაკუთრებით, ფლორიდის, პარიზისა და იაპონიის თემატური პარკების გაფართოების, საკუთარი საცალო მაღაზიების, კურორტებისა თუ საკრუიზო ხაზების გახსნის და სხვა მრავალი ისეთი შთაბეჭდილების შეთავაზებით, რომლებიც

შორს სცდება მულტფილმის ყურების საზღვრებს. სწორედ ბრენდის ძალამ აქცია Disney Channel-ი მძლავრ დიფერენცირებულ სატელევიზიო ქსელად, რაც წარმოუდგენელი მიღწევაა იმის გათვალისწინებით, რამდენი რამ ჩაანთხიეს სხვა კომპანიებმა ამ სფეროში.

ძალიან სასარგებლოა იმის გააზრება, როგორ ახორციელებს Disney ასე წარმატებით ბრენდის გაფართოების აგრესიულ სტრატეგიას. ჯერ ერთი, კომპანიამ თავიდანვე იცოდა, რას წარმოადგენს უნაკლოდ შესრულებული ჯადოსნური საოჯახო გასართობი. ყველაფერი, რასაც Disney აკეთებს, ბრენდის ამ იდენტურობას განამტკიცებს (საგულისხმოა, რომ ზრდასრული მაყურებლისთვის განკუთვნილ ფილმებს კომპანია არა Disney-ს, არამედ Touchstone-ის სახელით იღებს ზუსტად იმიტომ, რომ არ შეიცვალოს Disney-ს იდენტურობა). მეორე – კომპანია Disney დაუღლელად და უკომპრომისოდ მიილტვის ოპერაციული სრულყოფილებისკენ, რასაც საფუძველი ჩაუყარა თავად უოლტ დისნეის ფანატიკურმა ზრუნვამ დეტალებზე – როგორც ანიმაციურ ფილმებთან, ასევე თემატურ პარკებთან მიმართებაში. Disney ისე კარგად მართავს თავის პარკებს, რომ სხვა კომპანიებსაც კი ასწავლის, როგორ უზრუნველყონ მსგავსი ენერგია და თანმიმდევრულობა. დიდი ხარჯების მიუხედავად, კომპანიამ კარგა ხნით გადადო თავისი საკრუიზო ხაზის გაშვება, სანამ ყველა ნიუანსი იდეალურად არ ჩათვალა. მესამე – Disney აქტიურად მართავს უამრავ ქვებრენდს, რომლებსაც საკუთარი იდენტურობა აქვთ: მიკი მაუსს, დონალდ დაკს, მთას (მატერჰორნს), სიმღერას ("It's a Small World") ფილმების პერსონაჟებს, როგორებიც არიან მერი პოპინსი და მეფე ლომი და ა.შ. და ა.შ. Disney-ს კარგად ესმის პროდუქტებს შორის სინერგიის მნიშვნელობა. „მეფე ლომი" მხოლოდ ანიმაციური ფილმი კი არა, ბროდვეის მიუზიკლიც და კიდევ სწრაფი კვების ობიექტებსა და სხვა ადგილებში მიმდინარე სარეკლამო აქციების მთელი ნყებაცაა.

ბრენდის გაფართოების ვარიანტები შეიძლება ჩამოყალიბდეს ბრენდის მიმდინარე იმიჯის განსაზღვრით და იმის დადგენით, რა პროდუქტები და სერვისები შეესაბამება ამ ასოციაციებს (იხ. დიაგრამა 12.1). რა სფეროებში ჩაითვლება ბრენდი აქტუალურად? McDonald's-ი მხიარულებასა და ბავშვებთან, სწრაფ მიტანასთან, „ბიგ-მაკსა" და კარტოფილ „ფრისთან" ასოცირდება. მხიარულება და ბავშვები კი, თავის მხრივ, ასოცირდება გასართობ პარკთან, სათამაშოების ხაზსა და საბავშვო ბაღთან.

დიაგრამა 12.1 ბრენდის გაფართოების ლოგიკა

რასაკვირველია, დროთა განმავლობაში ბრენდი შეიძლება გაფართოების ხარჯზე ვითარდებოდეს, შემდეგ კი შეთავაზებების უფრო ფართო სპექტრზეც მიიღო ნებართვა. მაგალითად, McDonald's-ის ქვემენიუში „ჯანსაღი საკვების" დამატებამ შეიძლება კომპანია ისეთი მიმართულებით წაიყვანოს, რომლითაც სიარულს კომპანიისთვის ადრე აზრი არ ჰქონდა.

Virgin-ი ხმის ჩამწერი კომპანია იყო და ამ ბრენდის ავიაკომპანია არანაირ ლოგიკაში არ ჯდებოდა. მაგრამ მას მერე, რაც კომპანია არათუ წარმატებული, არამედ სახელგანთქმულიც კი გახდა მგზავრების მომსახურების მიმართ არასტანდარტული მიდგომით, ინოვაციებითა და მტკიცედ დამკვიდრებულ კომპანიებთან ბრძოლის უნარით, მის მიმართ გაჩენილი ახალი ასოციაციები ბიზნესის მრავალ სხვა სფეროში შესვლის საფუძვლად იქცა.

გაფართოების ნებისმიერი ალტერნატივის შეფასება სამ კითხვას ეფუძნება. იმისათვის, რომ გაფართოება წარმატებული გამოდგეს, თითოეულ ამ კითხვაზე პასუხი დადებითი უნდა იყოს.

1. შეესაბამება თუ არა ბრენდი ახალი პროდუქტის კონტექსტს? თუ მყიდველი არაკომფორტულადაა და გრძნობს შესაბამისობის დეფიციტს, ბრენდის მიღების პროცესი რთულად წარიმართება. ბრენდი შეიძლება არ იწვევდეს ნდობას, არ ფლობდეს გამოცდილებას ან არასწორ ასოციაციებს ქმნიდეს მოცემულ კონტექსტში. როგორც წესი, წარმატებულ გაფართოებებს აქვს შესაბამისობის ერთი ან რამდენიმე საყრდენი, მაგალითად:

- საბაზო პროდუქტი – Starbucks Frappuccino (შეფუთული სასმელი), VIA (ხსნადი ყავა) და Dreyer's Starbucks Coffee Ice Cream-ი.
- თანამდევი პროდუქტი – მზის სათვალე Coppertone, Duracell Durabeam-ის ფარანი.
- საერთო მომხმარებელი – საბავშვო ტანსაცმელი Gerber-ი, პიტნის ნამცხვარი The Mint Cookie-ი, Google Flights-ი.

- განმასხვავებელი ატრიბუტი/შელავათი – Arm & Hammer-ის სუნის გამყვანი საშუალება ხალიჩებისთვის, Sunkist-ის ვიტამინი C.
- კვალიფიკაცია – Mr. Clean Performance Car Washes-ი, Zagat Physician Rating-ი, David Beckham Academy.
- პიროვნება/თვითგამოხატვა – Pierre Cardin-ის საფულეები, Festify (Spotify-სგან.

საერთო ჯამში, პროდუქტების კლასსა და ატრიბუტებზე მჭიდროდ მიბმულ ბრენდს (მაგალითად, Boeing-ს, Netflix-ს ან Kleenex-ს) უფრო გაუძნელდება გაფართოება, ვიდრე იმ ბრენდს, რომელიც მიბმულია ისეთ არამატერიალურ მახასიათებლებზე, როგორიც, ვთქვათ, ბრენდის ინდივიდუალურობაა. მაგალითად, ჟურნალმა Cosmopolitan-მა ვერ შეძლო თავისი ბრენდის იოგურტებზე, Colgate-მა კი მზა საჭმელებზე გავრცელება. Disney-ს, Virgin-სა და Gucci-ს კი აქვთ შემდგომი გაფართოების უფლება. TippingSprung-ის მიერ ჩატარებულ, ბრენდის გაფართოებისადმი მიძღვნილი კვლევის მიხედვით, მომხმარებელი უკმაყოფილო დარჩა Burger King-ისა და Kellogg-ის ტანსაცმლით და Playboy-ს ენერგეტიკული სასმლით, და ამის მიზეზი, ნაწილობრივ, სწორედ შესაბამისობასთან დაკავშირებული პრობლემებია.[1]

2. ამატებს თუ არა ბრენდი ფასეულობას პროდუქტების ახალ კლასში? მყიდველს უნდა შეეძლოს იმის ახსნა, რატომაა ბრენდი პრიორიტეტული ახალ კონტექსტში. მიუხედავად იმისა, რომ საკრუიზო ლაინერები ძალიან ჰგვანან ერთმანეთს, ნებისმიერი ადამიანი მკაფიოდ ჩამოგიყალიბებთ, რით განსხვავდება Disney-ს საკრუიზო გემი სხვებისაგან – მასზე დისნეის სხვადასხვა პერსონაჟი, ბევრი ბავშვი და უამრავი „ჯადოსნური საოჯახო გასართობი" იქნება. Coppertone-ის მზის სათვალე (რომელმაც TippingSprung-ის გამოკითხვაში უმაღლესი ქულები მოიპოვა), სავარაუდოდ, იმით იგებს, რომ მის მწარმოებელ კომპანიას უდიდესი გამოცდილება აქვს მზის გულზე აქტიური დასვენების სფეროში.[2] Mr. Clean Performance Car Washes-ი (რომელმაც იმავე გამოკითხვაში მეორე შეფასება მიიღო) მომხმარებელს სთავაზობს Mr. Clean-ის ბრენდის სანდოობას, რასაც დიდი მნიშვნელობა აქვს

[1] "TippingSprung Publishes Results for Fifth Annual Brand-Extension Survey," PRWEB, January 7, 2009.

[2] Op. cit.

სერვისების მრავალფეროვნებით გამორჩეულ ამ დარგში. Starbucks-ი Frappuccino-სა და VIA-ს ხაზებით მომხმარებელს პრემიუმ ხარისხის ასოციაციას, ყავისგემოიანი ნაყინით კი ავთენტურობის შეგრძნებას უჩენს.

თუ ბრენდის სახელი მომხმარებლის ცნობიერებაში პროდუქტს ფასეულობას არ უმატებს, გაფართოება კონკურენციისგან დაუცველი იქნება. მაგალითად, მიკროტალღური ღუმლის პოპკორნი Pillsbury, თავიდან სახელწოდების ხარჯზე იგებდა, მაგრამ პოპკორნის ცნობილი ბრენდის ბაზარზე გამოსვლას ვერაფერი დაუპირისპირა: კომპანია Orville Redenbacher-ი მიკროტალღური ღუმელებისთვის განკუთვნილი ბატიბუტის კატეგორიაში გვიან შევიდა, მაგრამ მაინც გაიმარჯვა თავისი სახელის გამო, რომელიც პოპკორნის მაღალ ხარისხთან ასოცირდებოდა. Rice-a-Roni-ს Savory Classics-ი კი არ შეესაბამებოდა მომხმარებლის წარმოდგენას სამზარეულოში Rice-a-Roni-ს როლის შესახებ. სახელწოდება Arm & Hammer-მაც წარმოშვა ორი ჩავარდნა – იღლიების დეზოდორანტი, რომლისთვისაც ბრენდის სახელს, შესაძლოა, არასწორი კონოტაცია ჰქონდა და მადეზინფიცირებელი აეროზოლი.

კონცეპტტესტის საშუალებით შეიძლება იმის განსაზღვრა, კონკრეტულად, რა ფასეულობას მატებს პროდუქტს ბრენდი. პოტენციურ მყიდველებს უნდა მივცეთ მხოლოდ ბრენდის სახელწოდება და ვკითხოთ, თუ მოსწონთ მათ ეს პროდუქტი და რატომ. თუ მომხმარებლები კონკრეტული მიზეზის ჩამოყალიბებას ვერ შეძლებენ, ნაკლებად სავარაუდოა, რომ ბრენდის სახელს რაიმე მნიშვნელოვანი ფასეულობა ჰქონდეს.

3. გააძლიერებს თუ არა გაფართოება ბრენდის სახელსა და იმიჯს? როდესაც ძირითადი ყურადღება გაფართოებაზეა გადასული, შეიძლება გამოგვრჩეს თავად გაფართოების გავლენა ბრენდზე. წარუმატებელმა გაფართოებამ ან შეუსაბამო ასოციაციამ, შეიძლება დიდი ზიანი მიაყენოს ბრენდს. იდეალური ვარიანტია ისეთი გაფართოება, რომელიც ბრენდისთვის სასარგებლო შესამჩნეობას, ენერგიასა და ასოციაციებს წარმოშობს. კომპანია Coach-ი ჩანთების საკმაოდ წარმატებული, თუმცაღა, არაფრით გამორჩეული მწარმოებელი იყო მანამ, სანამ ახალი დიზაინერი არ დაიქირავა და თავის ბრენდს ქუდები, ფეხსაცმელი, მზის სათვალეები, პალტოები, საათები და ჩალის შლაპები არ დაამატა. ბრენდის გაფართოებამ ორგანიზაციას ახალი სიცოცხლე შთაბერა და ახალგაზარდა მომხმარებლებიც შესძინა, რასაც უდიდესი მნიშვნელობა აქვს კომპანიის გრძელვადიანი მომავლისთვის. ვიტამინი C-ს აბების გამოშვებამ კიდევ უფრო

გაუძილიერა Sunkist-ის ბრენდს ფორთოხალთან, ჯანმრთელობასა და ენერგიულობასთან დაკავშირებული ასოციაციები, თუმცა მისი ხილის რულეტები გარკვეულ რისკს შეიცავს. გაფართოება ბრენდის ყველა დანაპირებს უნდა შეესაბამებოდეს – წინააღმდეგ შემთხვევაში შეიძლება საზიანო აღმოჩნდეს. Coppertone-ის მზის სათვალეს მხოლოდ მოდური დიზაინი კი არ უნდა ჰქონდეს, არამედ მზისგანაც უნდა იცავდეს; Mr. Clean-ისა და Starbucks-ის გაფართოებები კი უნდა ქმნიდეს იმ შთაბეჭდილებას, რომელსაც მომხმარებელი ბრენდისგან მოელის.

თუ გაფართოება საზიანოა, მაგრამ სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვან ბიზნესშესაძლებლობას იძლევა, ბრენდის სხვა ვარიანტი უნდა მოიძებნოს. როდესაც კომპანია Gap-მა მაღაზიათა ახალი ქსელი გახსნა და Gap Warehouse-ი დაარქვა, მისი ბრენდი საფრთხის წინაშე აღმოჩნდა. მაშინ კომპანიამ უსწრაფესად გადახედა თავის გადაწყვეტილებას, ახალ ქსელს სააწრაფოდ Old Navy-ი გადაარქვა და ასე დაიცვა ძველი ბრენდი. ახალი ბრენდის შექმნის – და აქედან გამომდინარე ყველა ხარჯისა და რისკის – კიდევ ერთი ალტერნატივაა ქვებრენდებისა და მხარდაჭერილი ბრენდების გამოყენება.

ქვებრენდები და მხარდაჭერილი ბრენდები

ქვებრანდებისა და მხარდაჭერილი ბრენდების არსებობა ორი არასასიკეთო რეალობის შემთხვევაშია შესაძლებელი. ჯერ ერთი, როცა ითვლება, რომ უკვე არსებული ბრენდები არასწორ ასოციაციებს იწვევენ და შეიძლება დაზარალდნენ გაფართოებისგან; და მეორე, როცა ორგანიზაციას არ აქვს საკმარისი ზომები ან რესურსები ახალი ბრენდის შესაქმნელად – სავარაუდოდ იმიტომ, რომ ეს ამოცანა ძალიან რთულად შესასრულებელია გადატვირთული ბაზრის პირობებში ან იმიტომ, რომ ბიზნესი ამისთვის საჭირო ინვესტიციებს არ ამართლებს.

ასეთ ვითარებაში გამოსავალი ქვებრენდებისა და მხარდაჭერილი ბრენდების გამოყენებაა. ქვებრენდმა GE Profile-მა საშუალება მისცა General Electric-ს პრემიულ სეგმენტში გასულიყო და მაღალმარჟიან ენერგეტიკულ ბაზარზე გასულიყო. ასევეა ქვებრენდი Pentium Zeon-ი, რომელმაც Intel-ს სერვერებისთვის განკუთვნილი მძლავრი პროცესორი შეაქმნევინა. ქვებრენდი საშუალებას აძლევს კომპანიას, ცოტათი ჩამოშორდეს დედობილ ბრენდს და გარკვეულ იზოლაციაში იმუშაოს.

მხარდაჭერილი ბრენდი კიდევ უფრო დიდ გამიჯვნას უზრუნველყოფს. მაგალითად, ველოსიპედების მწარმოებელმა Schwinn-მა

კონკურენტული უპირატესობა მიანიჭა თავისი მხარდაჭერით ჯონ გოლდბერგის ველოტრენაჟორებს. Marriott-ს კი ბიზნესოტელების დიდ და მზარდ ბაზარზე უნდოდა გასვლა. რამდენადაც ამ სფეროში სასტუმროს ახალი ბრენდის შექმნა ძალიან ძვირი ჯდებოდა, არსებული ბრენდები კი საკმაოდ ხარისხიანად არ ჩაითვალა, კომპანიამ Courtyard by Marriott-ი შექმნა. მხარდაჭერა გულისხმობდა, რომ ბრენდ Courtyard-ის უკან Marriott-ი იდგა და სტუმრებს შეეძლოთ დარწმუნებული ყოფილიყვნენ, რომ ქსელი მათ კარგად დაასვენებდა. ბრენდის სხვა ბრენდების მხარდასაჭერად გამოყენება ნდობის ქოლგას ქმნის.

შეთავაზების ჩარჩოების გაფართოება

კომპანიამ შეიძლება ბაზრის კონკრეტულ სეგმენტში დაგროვილი ცოდნა და კავშირები აქტივის სახით სხვა სფეროში გამოიყენოს. შვედურმა კომპანია Dometic-მა, რომელმაც პირველმა შექმნა უხმო მუშაობით გამორჩეული აბსორბციული მაცივრები, ამ მაცივრების სასტუმროებისთვის მინი-ბარებად მიყიდვა დაიწყო და ავტოფურგონების ინდუსტრიაში ჩაერთო.[1] ამის მერე, ავტოფურგონების ინდუსტრიაში წარმატების მოპოვების შემდეგ, Dometic-მა თავის ასორტიმენტს დაამატა სფეროზე ორიენტირებული ისეთი პროდუქტები, როგორებიცაა, კონდიციონერები, ავტომატური ტენტები, გენერატორები და საჭმლის მოსამზადებელი, საკანალიზაციო თუ წყლის გამწმენდი სისტემები. პროდუქციის ამგვარმა გაფართოებამ საშუალება მისცა კომპანიას, შეექმნა პირადაპირი დისტრიბუციის სისტემა, რომელიც მუდმივ კონკურენტულ უპირატესობას იძლევა. Dometic-ის გამოცდილებამ თვალნათლივ უჩვენა, როგორ შეიძლება ბაზარზე მოპოვებული წარმატების განვრცობა.

გამოყენების უფრო ფართო სამომხმარებლო კონტექსტის განხილვა მძლავრი იდეაა. მაგალითად, მხოლოდ ფორთოხლის წვენზე გამოშვების ნაცვლად, საუზმეებზე გადაერთეთ. კალათბურთის ბურთების გაყიდვის ნაცვლად, დაფიქრდით კალათების წარმოებასა და მოედნების მოწყობაზეც. GE-ის გენერალური დირექტორი ჯეკ უელჩი სულ იმეორებდა, რომ ნელა მზარდი დარგების დომინანტმა კომპანიებმა თავიდან უნდა გადახედონ საკუთარ ბაზრებს და განიხილონ უფრო ფართო სფერო, რომელსაც უფრო მეტი შესაძლებლობა ექნება.

---

[1] Chris Zook, "Finding Your Next Core Business," Harvard Business Review, April 2007, p. 70.

ანალოგიურ იდეას გვთავაზობენ სლივოტსკი და უაისი თავიანთ წიგნში „როგორ გავიზარდოთ, როცა ბაზრები არ იზრდება" (*How to Grow When Markets Don't*).[1] ისინი გვთავაზობენ, მუდამ გამოვავლინოთ და ვაკმაყოფილოთ მომხმარებელთა საჭიროებები, რომლებიც მათ ჩვენი პროდუქტების გამოყენებისას უჩნდებათ. მაგალითად, კომპანია Cardinal Health-ი გასცდა წამლების აფთიაქებში დისტრიბუციის ფარგლებს და დაიწყო წამლების საავადმყოფოებისთვის მიწოდება, შესაბამისი აღრიცხვის წარმოება და ქირურგიული ინსტრუმენტების ნაკრებების შექმნა. Clarke American Checks-ი საბანკო ჩეკების ბეჭდვასთან ერთად, კლიენტებთან ურთიერთქმედების მართვასაც (მათ შორის, ქოლცენტრების საშუალებით) შეუდგა და ბანკებს მომხმარებელთა შესანარჩუნებელი სტიმულების დანერგვაშიც ეხმარება. სოფლის მეურნეობის აღჭურვილობის მწარმოებელმა კომპანია John Deere-მ კი სპეციალური მაღაზია გახსნა ლანდშაფტის დიზაინერებისათვის.

იმის განსასაზღვრად, რამდენად მიზანშეწონილია შეთავაზებული ასორტიმენტის გაზრდა, საუკეთესო საშუალებაა მომხმარებლის მიერ პროდუქტის გამოყენებასთან დაკავშირებული ქმედებების ღრმა ანალიზი. გამოყენების გამოცდილება შეიძლება მოდელირებულ იქნეს იმის აღწერით, კონკრეტულად რა უნდა გააკეთოს კლიენტმა იმისათვის, რომ პროდუქტი ან სერვისი გამოიყენოს. Healthy Choice-ის გაყინულ პროდუქტებთან დაკავშირებული ქმედებები შეიძლება იყოს – ყიდვა, გადახდა, ტრანსპორტირება, შენახვა, მოსახმარებლად გამზადება, მოხმარება და უტილიზაცია. შეიძლება თუ არა პროდუქტის სტრატეგიაში რაიმე ფუნქციის დამატებით რომელიმე ამ ამოცანის გამარტივება ან საერთოდ მოცილება? კომპანია ABB-მ თავისი შეთავაზებებში ჩართო იმპორტის ფუნქციაც (რომელსაც მისი კლიენტები ასრულებდნენ კომპანიისგან ნაქირავები აღჭურვილობის ჭაბურღილებამდე მისატანად) და ამით მკვეთრად გაზარდა თავისი ბიზნესი.

მოხმარების სისტემის ანალიზმა შეიძლება დასრულებული გადაწყვეტილება არ მოიტანოს. მაგრამ იმ შემთხვევაშიც კი, თუ შესაძლებელი გახდება ორი შემადგენლის გაერთიანება, მათი ალტერნატივის ნახვა ან რამე სხვა გზით უკეთ ამუშავება, ამან შეიძლება დამატებითი ფასეულობა ან დიფერენციაციის წერტილი შექმნას მომხმარებლისთვის. ენი ჩუნმა შექმნა პროდუქტების სე-

[1] Adrian Slywotsky and Richard Wise, How to Grow When Markets Don't, New York: Warner Business Books, 2003.

რია, რომლებშიც საწებელი და ატრია მიკროტალღური ღუმლისთვის განკუთვნილ ერთ კერძადაა გაერთიანებული. ამ შემთხვევაში ამოვარდა ან გაერთიანდა კერძის მომზადების რამდენიმე ეტაპი, ხოლო მომზადების ფუნქცია – სიმარტივის გამო – სასიამოვნოც კი გახდა.

შეთავაზებათა ასორტიმენტის გაფართოების მეორე ვარიანტი მომხმარებლის დამატებითი საჭიროებების დაკმაყოფილებაა. კიდევ რა პროდუქტებს ან სერვისებს ყიდულობენ ამჟამად არსებული კლიენტები? სწრაფი კვების ქსელებმა გაზარდეს თავიანთი შეთავაზებები მომხმარებელთა მოსაზიდად დროის იმ მონაკვეთში, როდესაც ხანმოკლე ფანჯარა აქვთ.. მგალითად, McDonald's-ი შესანიშნავ ყავას სთავაზობს კლიენტებს სადილის შემდგომ ნახემსებისათვის. Jamba Juice-მა და Starbucks-მა მენიუში შვრიის ფაფა ჩაამატეს იმისათვის, რომ სასაუზმოდ მიმზიდველ წერტებად ქცეულიყვნენ. Dometic-მა ასორტიმენტში ჩართო ის პროდუქტები, რომლებსაც ავტოფურგონების მფლობელები ყიდულობენ.

ახალი ბაზრები

ზრდის ერთ-ერთი ლოგიკური მიმართულებაა უკვე არსებული პროდუქტების ახალ ბაზრებზე გატანა საწარმოს მუშაობის გაორმაგების გზით (და, შესაძლოა, გარკვეული მცირე საადაპტაციო ცვლილებებით). ბაზრის გაფართოებისას შეგვიძლია, იგივე ცოდნა და ტექნოლოგიები – ზოგჯერ კი იგივე საწარმოო სიმძლავრეები გამოვიყენოთ. ამგვარად, ჩნდება სინერგიის და, შედეგად, საინვესტიციო და ოპერაციული ხარჯების შემცირების პოტენციალი. ცხადია, ბაზრის გაფართოება ეფუძნება წინაპირობას, რომ ბიზნესი წარმატებულია, რადგან წარუმატებელი საქმის ექსპორტირებას აზრი არა აქვს.

გეოგრაფიული ექსპანსია

გეოგრაფიული ექსპანსია შეიძლება მოიცავდეს რეგიონულიდან ნაციონალურ მასშტაბებზე გადასვლას და სხვა რეგიონამდე ან სხვა ქვეყნამდე გაფართოებას. KFC-მ, McDonald's-მა, GE-მ, IBM-მა და Visa-მ წარმატებით გაიტანეს თავიანთი საქმიანობა სხვა ქვეყნებში. ამ კომპანიათა უმეტესობა ვარაუდობს, რომ უახლოეს ათწლეულში მათი ზრდა მნიშვნელოვანწილად იქნება დამოკიდებული ისეთ ქვეყნებზე, როგორებიცაა ჩინეთი, ინდოეთი და რუსეთი. მათ კარგად ესმით, რომ წარმატების მისაღწევად საჭირო იქნება მნიშვნელოვანი ინვესტიციები ლოგისტიკასა

თუ განაწილების ინფრასტრუქტურაში და, ასევე, ორგანიზაციის შექმნასა და ადაპტირებაში. იმის შესახებ, როგორ ხდება ეს ყველაფერი გლობალურ ბაზრებზე, დაწვრილებით მეთოთხმეტე თავში ვისაუბრებთ.

კიდევ ერთი ვარიანტია ლოკალურიდან რეგიონულ და ნაციონალურ ბაზარზე გადასვლა. Samuel Adams-მა და სხვა მცირე ლუდსახარშებმა ზრდას სწორედ გეოგრაფიული ექსპანსიის წყალობით მიაღწიეს. მთავარი სირთულეა ბრენდის შექმნა უკვე დამკვიდრებული კონკურენტების წინააღმდეგობის პირობებში. Samuel Adams-ი ამ პრობლემას აღმოსავლეთ სანაპიროზე გასვლისას წააწყდა. კომპანიას იმან უშველა, რომ ბაზარზე თავიდანვე გაჟონა მისმა რეპუტაციამ. ამაში დიდი როლი ითამაშეს პრესამ და დასავლეთ სანაპიროდან წამოსულმა მომხმარებლებმა, რომლებიც ერთსულოვნად აღიარებდნენ ამ ბრენდს. გარდა ამისა, See's-ი აქტიურად იყენებდა მაღაზიებში „სადღესასწაულო საჩუქრების ცენტრებს", სეზონურ ურიკებსა და მომხმარებლის გათვითცნობიერების ამაღლებისკენ მიმართულ სხვა საშუალებებს.

ბაზრის ახალ სეგმენტებში შეჭრა

კომპანიას განვითარება ბაზრის ახალ სეგმენტებზე გასვლის ხარჯზეც შეუძლია. თუ მიზნობრივი სეგმენტები მკაფიოდაა განსაზღვრული, ყოველთვის შეიძლება ისეთის პოვნა, რომლებიც ზრდის მიმართულებას მოგვცემს. განვიხილოთ მაგალითები:

- **განაწილების არხი.** კომპანიას შეუძლია, გავიდეს ახალ სეგმენტებზე გასაღების მეორე ან მესამე არხის გახსნით. მაგალითად, სპორტული საქონლის მაღაზიას შეუძლია, პირდაპირი გაყიდვის სერვისის საშუალებით მიაწოდოს სკოლებს თავისი პროდუქცია; პირდაპირ გაყიდვებში ჩართულ კომპანიას – მაგალითად Avon-ს – შეუძლია, თუნდაც სხვა ბრენდით შეიტანოს მაღაზიებში საქონელი.
- **ასაკი.** Johnson & Johnson-ის საბავშვო შამპუნი წლების განმავლობაში „მუავდებოდა" დახლებზე, სანამ კომპანიამ ყურადღება არ მიაქცია თავის ხშირად დაბანის მოყვარულ ზედასრულებს.
- **სახლი და ოფისი.** საოფისე ინვენტარის მიმწოდებელს შეუძლია, ყურადღება მიაქციოს სახლის კაბინეტების ბაზარს.
- **უფრო მაღალ დონეზე გადასვლა.** P&G-ს მოძველებულმა, მასობრივი ბაზრისთვის განკუთვნილმა ბრენდმა Olay-მ

მიიღო ინოვაციები (Regenerist-ი, Definity და Pro-X-ი), თვალში საცემი შეფუთვა, ახლებური პოზიციონირება და დაამტკიცა, რომ ღირსეული შეთავაზების არსებობის შემთხვევაში, მასობრივი ბაზარიც გადაიხდის პრემიალურ საფასურს. შედეგად შეიქმნა 2,5 მლრდ. დოლარის ღირებულების ბიზნესი.

ახალი ბაზრების მოძიების გასაღები მუდამ ცვლადი სეგმენტების ფართო სპექტრის შესწავლაშია. ზოგჯერ, ბაზრის სხვა თვალით დათვალიერებამ შეიძლება საჭირო სეგმენტი დაგვანახვოს. განსაკუთრებით სასარგებლოა ის სეგმენტები, რომლებსაც ჯეროვნად არ ემსახურებიან – მაგალითად, ქალებისთვის განკუთვნილი კომპიუტერების სეგმენტი, ან მოხუცთა მოდა. საერთო ჯამში უნდა ვეძებოთ ის სეგმენტები, რომლებისთვისაც ბრენდს ფასეულობის მიცემა შეუძლია. დამატებითი სამომხმარებლო ფასეულობის გარეშე ახალ ბაზარზე გასვლა ძალიან სარისკოა.

ბიზნესის გაძლიერების შესაძლებლობების შეფასება

ბიზნესის გაძლიერების საშუალებები უხვად არსებობს. აუცილებელია ყველა მათგანის შეფასება იმის განსასაზღვრად, ღირს თუ არა ერთი ან რამდენიმე მათგანის ახლავე – ან ხანგრძლივი დაგეგმვის შემდეგ – გამოყენება. მოცემულ ქვეთავში გთავაზობთ რამდენიმე საკითხს, რომლებიც აუცილებლად განსახილველ კრიტერიუმებს წარმოადგენს.

ყველა ეს კრიტერიუმი დამტკიცებულია Bain and Company-ს პარტნიორის, კრის ზუკის მიერ, ბიზნესის განვითარებისკენ მიმართული ინიციატივების შესწავლის მიზნით ჩატარებული კვლევებით (და განხილულია ჯეიმს ალენთან თანაავტორობით დაწერილ ორ მის წიგნში – „ბირთვიდან მომდინარე მოგება" (*Profit from the Core*) და „ბირთვს მიღმა" (*Beyond the Core*)).[1] პირველ კვლევაში განხილულია 25 კომპანია, რომლებსაც 1992-2002 წლებში ზრდის მდგრადი, და სხვა კომპანიების ანალოგიურ მაჩვენებლებზე ბევრად მაღალი მაჩვენებლები ჰქონდათ. მეორეში განხილულია ცალ-ცალკე დაწყვილებული 12 კომპანია. თი-

[1] Chris Zook with James Allen, Profit from the Core, Boston: Harvard Business School Press, 2001; Chris Zook, Beyond the Core, Boston: Harvard Business School Press, 2004.

თოეული წყვილი ცალკეულ დარგს განეკუთვნებოდა და მსგავსი სასტარტო წერტილი – თუმცაღა 10-წლიანი პერიოდის განმავლობაში რადიკალურად განსხვავებული ფინანსური ტრაექტორია ჰქონდა. შედეგად მიღებული მონაცემები ბიზნესის გაძლიერების 150 მცდელობას მოიცავდა. მესამე კვლევა შეერთებულ შტატებსა და დიდ ბრიტანეთში დაარსებული ბიზნესების გაძლიერების 180 ღონისძიებას ეძღვნება. ამ კვლევების მიზანი ძირითადი ბიზნესის გაძლიერების წარმატებული მცდელობების ანალიზია.

რამდენად მიმზიდველია ბაზარი?

წარმატებული ინიციატივები განაპირობებს ისეთ ბაზრებზე გასვლას, რომლებიც მაღალი შემოსავლის გარანტიას იძლევა მომავალში. გავიხსენოთ პორტერის მეოთხე თავში წარმოდგენილი ხუთფაქტორიანი მოდელი. ყველაზე ლოგიკური ექსპანსიაც კი წარუმატებელი იქნება, თუ ბაზარზე შემოსავალი არ არსებობს იმის გამო, რომ მას კონკურენტები აკონტროლებენ, ან მარჟაა შემცირებული ჭარბი სიმძლავრეებისა თუ მომხმარებელთა მოთხოვნის ხასიათის გამო. კომუნალური კომპანიების მცდელობას, გასულიყვნენ ტელეკომუნიკაციების ბაზარზე, კატასტროფა მოჰყვა, რადგან მოგების მოცულობა ისე შემცირდა, რომ საწარმოები არარენტაბელური გახდა. ამისგან განსხვავებით, ვიტამინის დანამატების მწარმოებელი კომპანია EAS-ის კონტროლირებული ექსპანსია ყოველთვის ისეთ სფეროებში მიმდინარეობდა, სადაც მარჟა მაღალი იყო. ბაზრის პერსპექტივის პროგნოზირება (განსაკუთრებით ახალი ბაზრის, რომელსაც უამრავი პოტენციური ახალი მონაწილე ჰყავს) რთული საქმეა, მაგრამ მტრულ ბაზარზე გასვლის რისკი ყოველთვის დიდია. გავიხსენოთ მზარდი ბაზრების რისკები, რომლებიც მეოთხე თავში განვიხილეთ.

რამდენად წარმატებულია ძირითადი ბიზნესი

უღიმღამო ბიზნესისთვის სიცოცხლის გახანგრძლივებას აზრი არ აქვს. სუსტ ბიზნესს იშვიათად აქვს ზრდის ინიატივის რეალიზაციისთვის საჭირო რესურსები, აქტივები და კომპეტენციები. კრის ზუკის შეფასებით, ნებისმიერი ბიზნესის გაძლიერების შანსი, დაახლოებით, 25%-ს შეადგენს.[1] სუსტი ბიზნესის შემთხვევაში კი ეს მაჩვენებელი 8%-მდე ეცემა.[2] მაგალითად, კომპანია Bud-

[1] Zook, Beyond the Core, p. 22.

[2] Ibid, p. 112.

get Rent-A-Car-მა, მძიმე მდგომარეობის გამოსწორების მიზნით, წარუმატებლად მოსინჯა უამრავი სტრატეგია – მათ შორის, ტურისტული არენდისა და სატვირთო მანქანების გაქირავების ბაზრებზე გასვლის მცდელობები.

შეიძლება თუ არა ძირითადი ბიზნესის გადატანა ახალი პროდუქტის ბაზარზე?

ბიზნესისთვის ახალ ბაზარზე ადაპტირების უნარი მით მეტად იზრდება, რაც უფრო ახლოსაა ეს ახალი ბაზარი ძირითად ბიზნესთან. სასურსათო მაღაზიების ბრიტანულმა ქსელმა Tesco-მ საგრძნობლად გააუმჯობესა თავისი საცალო ქსელი სალაროთა მუშაობის, ავტოფარეხებისა და პროდუქტების ხარისხის ამაღლებით. გარდა ამისა, კომპანიამ გააფართოვა თავისი საქმიანობა სააფთიაქო პუნქტების, ავტოგასამართი სადგურებისა და ყავახანების ხარჯზე. თითოეული ეს მიმართულება ძირითად ბიზნესს აძლიერებდა. ამგვარი სინერგიული ეფექტი მხოლოდ იმიტომ კი არაა სასარგებლო, რომ მისგან ძირითადი ბიზნესი ხეირობს, არამედ იმიტომაც, რომ ახალი ბიზნესი დიდი ალბათობით გამოიყენებს ძირითადი ბიზნესის ძლიერ მხარეებს. ამგვარი დისციპლინირებული ექსპანსიის ნაცვლად, Tesco-ს კონკურენტი Sainsbury კიდევ უფრო დაშორდა თავისი ძირითადი საქმიანობის სფეროს და ეგვიპტეში სასურსათო მაღაზიებში, დიდ ბრიტანეთში კი სარემონტო მასალების ორ ქსელში გააკეთა ინვესტირება.

ეს ეფექტი რაოდენობრივადაა შეფასებული კრის ზუკის კვლევებში, რომლებშიც ახალი ბიზნესინიციატივა გამიჯნულია ძირითადი ბიზნესისგან შემდეგი კრიტერიუმებით: ემთხვევა თუ არა მომხმარებელთა ბაზა, კონკურენტები, განაწილების არხები, ხარჯების სტრუქტურა, აქტივები და კომპეტენციები. განსხვავებათა ჯამი შეიძლება 0-დან 5-მდე ვარირებდეს (ზოგ პარამეტრში შესაძლებელია ნაწილობრივი დამთხვევებიც). როდესაც განსხვავებების ჯამი ორი ან მეტი იყო, წარმატების ალბათობა 25%-დან 10%-ზე დაბლა ეცემოდა.[1]

ბიზნესის ახალ ბაზართან ადაპტირების სირთულის სათანადოდ ვერშეფასება ადვილია. ამაზე ნათლად მეტყველებს FedEx-ის მაგალითი, რომელიც ევროპაში ცდილობდა თავისი კონცეფციის გამეორებას. სისტემა hub-and-spoke-ის შექმნის პროცესი ევროპაში ყოველ ფეხის ნაბიჯზე აწყდებოდა დაბრკოლებებს მარეგ-

[1] Ibid. pp. 87–88.

ულირებელი ორგანოების მხრიდან. მომიჯნავე შესაძლებლობების მქონე კომპანიათა შეძენის გზით მოთხოვნების გვერდის ავლის მცდელობებმა დიდი დომხალი შექმნა – მაგალითად, FedEx-ი თავის დროზე ბარჟასაც კი ფლობდა. გარდა ამისა, კომპანია ევროპაში უპირატესობებს არ ფლობდა, რადგან DHL-მა და სხვა კომპანიებმა რამდენიმე წლით ადრე დაიწყეს FedEx-ის კონცეფციის გამოყენება. დამატებით პრობლემებს ქმნიდა ინგლისურ ენაზე დამოკიდებულება და ესპანეთში (სადაც ადამიანები რვა საათამდე მუშაობენ) ტვირთის დღის ხუთ საათამდე მიტანის გადაწყვეტილება.

იქნება თუ არა ახალი ბიზნესი წარმატებული, გახდება თუ არა ბაზრის ლიდერი?

პირველი კითხვა, რომელსაც ტრივიალურს ვერ დავარქმევთ ისაა, შეძლებს თუ არა ახალი ბიზნესი მარცხის თავიდან არიდებას. მომხმარებლის მხრიდან ახალი პროდუქტის მიმღებლობა, როგორც წესი, მაღალი არაა ხოლმე. მაღალი კომპეტენციისა და რეალური სინერგიის მქონე კომპანიებშიც კი წარუმატებლობის მაჩვენებელი ძალიან მაღალია. ამის უმთავრესი მიზანი ცნობილია. როგორც სრულიად განსხვავებულ პირობებსა და ბაზრებზე ჩატარებული ათობით კვლევა უჩვენებს, წარუმატებლობების ძირითადი მიზეზი ისაა, რომ ახალ პროდუქტებს არ აქვთ საკმარისი „განსხვავებულობა". ისინი (ყოველ შემთხვევაში, მომხმარებლის გადასახედიდან) უკვე არსებულის „მსგავსი" პროდუქტები იყო. ანუ ფაქტობრივად, მათ არ ჰქონდათ წარმატების საფუძველი და ამიტომაც ჩაფლავდნენ. უნდა არსებობდეს იმის დამამტკიცებელი საბუთი, რომ კლიენტები დააფასებენ პროდუქტსა თუ მომსახურებას და რომ შეთავაზება შეძლებს უკვე არსებული და პოტენციური კონკურენტების რეაქციასთან გამკლავებას.

მომხმარებლებმა შეიძლება რეალური მიღწევაც კი ვერ აღიქვან. მეტიც, პროდუქტის უპირატესობა არყიდვის მიზეზადაც შეიძლება იქცეს. Clairol-მა დიდი მარცხი განიცადა თმის კონდიციონერ Small Miracle-ის გამო, რომლის გამოყენებაც შამპუნით თავის დაბანის შემდეგ შეიძლებოდა. მომხმარებლები ვერ იჯერებდნენ, რომ თუ არ ჩამოიბანდნენ, კონდიციონერი თმაში არ დაგროვდებოდა. წარმატების გარანტიას ცნობილი ბრენდის გამოყენებაც კი არ იძლევა. უფერული კოლა Crystal Pepsi-ს კონცეფციამ აღიარება ვერ მოიპოვა, რადგან მის გარეგნულ იერს ნეგატიური გემოვნებითი კონოტაცია ჰქონდა.

რასაკვირველია, მიზანი გადარჩენა კი არა, ბაზრის ლიდერად ქცევა უნდა იყოს – სულ მცირე, მიმზიდველ ქვებაზარზე მაინც. მეოთხე, მეხუთე, ან თუგინდ, მესამე ადგილზე ყოფნა ქმნის საფრთხეს, რომ აუცილებელი მუდმივი ინვესტიციების განხორციელება შეუძლებელი გახდება. მნიშვნელოვანი საბაზრო და ფინანსური წარმატების გარეშე, ფირმისათვის აუცილებელი რესურსები შეიძლება ძნელად ხელმისაწვდომი იყოს. „დოვლათიან" ორგანიზაციებშიც კი გამუდმებით მიმდინარეობს კონკურენცია რესურსების ხელში ჩაგდების მიზნით.

შესაძლებელია თუ არა გაძლიერების სტრატეგიის გამეორება?

განმეორებადი ინიციატივების შექმნა ძალიან დიდი ფასეულობაა. განმეორებადობას გამოცდილების მრუდის ეფექტი, შესრულების სისწრაფე, ორგანიზაციული სიმარტივე, სტრატეგიული სიცხადე და ყველა დეტალის სწორად გათვალისწინების შესაძლებლობა მოაქვს. ზუკის მონაცემთა ბაზის თანახმად, მდგრადი ზრდის მქონე წარმატებული კომპანიების დაახლოებით, ორ მესამედს ჰქონდა ერთი ან ორი განმეორებადი ფორმულა.[1] მაგალითად, Nike-მა, დროთა განმავლობაში, ბევრად უფრო დიდ წარმატებას მიაღწია, ვიდრე Reebok-მა. სანამ Reebok-ი ნავების მწარმოებელ კომპანიას ყიდულობდა, Nike-მა შეძლო კალათბურთში თავისი წარმატების გამეორება და წინ წაიწია ჩოგბურთში, ბეისბოლში, ამერიკულ ფეხბურთში, ფრენბურთში, ქვეით ტურიზმში, ევროპულ ფეხბურთსა და გოლფში. თითოეულ ამ შემთხვევაში სტრატეგია ძალიან მსგავსი იყო: იწყებოდა რომელიმე ცნობილი, ავტორიტეტული სახის ჩართვით (მაიკლ ჯორდანის, ტაიგერ ვუდსისა და ა.შ.) და თანმიმდევრულად გადადიოდა სპორტულ ფეხსაცმელსა თუ აღჭურვილობაზე.

სინერგიის მირაჟი

როგორც მეექვსე თავში აღვნიშნეთ, სინერგია კონკურენტული უპირატესობის უმნიშვნელოვანესი წყაროა. მაგრამ ხშირ შემთხვევაში ის მირაჟი უფროა, ვიდრე რეალობა. სინერგია ხშირად ივარაუდება, სინამდვილეში კი არ არსებობს, მიუღწევადი, ან გადამეტფასებულია.

---

[1] Ibid, p. 36.

პოტენციური სინერგია არ არსებობს

სტრატეგიის სპეციალისტები ხშირად მანიპულირებენ სემანტიკით საკუთარი თავის დასარწმუნებლად, რომ სინერგია მართლა არსებობს. მაგრამ როცა დაფასოებული საქონლის მწარმოებელმა სწრაფი კვების 700 რესტორნისგან შემდგარი ქსელი Burger Chef-ი იყიდა, ფაქტს, რომ ორივე კომპანია, ფორმალურად, კვების ბიზნესს განეკუთვნებოდა, არანაირი მნიშვნელობა არ ჰქონია. იმის გამო, რომ დაფასოებული პროდუქტების მწარმოებელმა კომპანიამ ვერა და ვერ შეძლო რესტორნების მართვის უნარების შეძენა, მნიშვნელოვანი უარყოფითი სინერგიული ეფექტი წარმოიშვა.

უამრავი მაგალითის მოყვანა შეიძლება, როგორ არ გამართლდა ზედაპირული ანალიზის საფუძველზე ნავარაუდევი სინერგიული ეფექტი. სასკოლო ავტობუსების მსხვილმა ოპერატორმა სასწრაფო დახმარების ბიზნესი იყიდა იმ ვარაუდით, რომ ვინაიდან ორივე შემთხვევაში საქმე სატრანსპორტო საშუალებებსა და მძღოლებს ეხება, სინერგიული ეფექტი უზრუნველყოფილია. მაგრამ იმ მიზეზით, რომ სასწრაფო დახმარების მანქანები უფრო რთული და მკაცრად რეგლამენტირებულია და სინერგიული ეფექტი არ განვითარდა. სუპერმარკეტების ქსელმა ვერ შეძლო სხვა ქვეყნების ბაზრებზე გასვლა საერთო მიმწოდებლების არარსებობისა და საინფორმაციო სისტემის შექმნასთან დაკავშირებული სირთულეების გამო. eBay-მ Skype-ი იყიდა იმ ვარაუდით, რომ ის გამყიდველებსა და მყიდველებს შორის ურთიერთობის საშუალება იქნებოდა. მაგრამ ამ საშუალებამ ელექტრონული კომერციის სფეროში არ გაამართლა და Skype-ზე უარი თქვეს.[1] მოგვიანებით Skype-ი კორპორაცია Microsoft-მა შეიძინა, რომელიც უფრო მიესადაგება მის ამჟამინდელ ბიზნესსა და მომხმარებლებს.

სინერგიის წარუმატებელი ძიება

კომპლექსური ინტეგრირებული საკომუნიკაციო ფირმის კონცეფცია, რომელშიც შესული იქნება რეკლამა, პირდაპირი მარკეტინგი, მარკეტინგული კვლევები, საზოგადოებასთან ურთიერთობა, დიზაინი, გასაღების სტიმულირება და ინტერნეტკომუნიკაციები, უკვე ორი ათეული წელია მრავალი ორგანიზაციის საოცნებო თემაა. კონცეფცია გულისხმობს, რომ სინერგიული ეფექტი მომხმარებლის უფრო თანმიმდევრული, კოორდინირებული საკომუნიკაციო მომსახურებისა და სერვისების ჯვარედინი გაყიდვების ხარჯზე მიიღ-

[1] "How eBay Developed a Culture of Experimentation," Harvard Business Review, March 2011, pp. 93–97.

ნევა. ასე გაჩნდა და ამ მისწრაფებით შეიქმნა Young & Rubicam-ის „მთლიანი კვერცხი“ და Ogilvy & Mather-ის „ოგილვის ორკესტრირება“.

მაგრამ, დამაჯერებელი ლოგიკისა და მნიშვნელოვანი ძალისხმევის მიუხედავად, სინერგია ძნელად მისაღწევი გამოდგა. რამდენადაც თითოეული საკომუნიკაციო დისციპლინა განსხვავებულ ადამიანებს, პარადიგმებს, კულტურებს, წარმატების საზომებსა და პროცესებს მოიცავდა. ცალკეულ ჯგუფებს არათუ ერთად მუშაობა, არამედ ისეთი მარტივი რამეების კეთებაც კი უჭირდათ, როგორიცაა სტრატეგიებისა და თვალსაჩინო პლაკატების გაცვლა-გამოცვლა. სხვა დისციპლინებს ყველა პარტნიორებად კი არა, არასრულფასოვან კონკურენტებად აღიქვამდა. გარდა ამისა, მათ არ უყვარდათ კლიენტების მონათესავე განყოფილებებში გადამისამართება, რომლებსაც, მათი აზრით, უფრო ცუდი შედეგები ჰქონდათ, რაც მომხმარებლის მიმართ მესაკუთრულ დამოკიდებულებას წარმოშობდა.

ის კომპანიები, რომლებმაც მეტ-ნაკლებად კარგ შედეგს მიაღწიეს (Young & Rubicam-ი Denstu და McCann Ericson-ი) ერთ ორგანიზაციაში აერთიანებენ კომუნიკაციის ისეთ სახეობებს, როგორიცაა პირდაპირი მარკეტინგი, საზოგადოებასთან ურთიერთობა, ინტერნეტკომუნიკაციები და რეკლამა. აქვთ ერთი სამუშაო ადგილი და ჰყავთ ერთი ხელმძღვანელობა. ამ ორგანიზაციებს ჰყავთ ჯგუფის ძლიერი, ავტორიტეტული ხელმძღვანელი, რომელსაც სპეციალურად გამოყოფილი სივრცე უკავია და რომელიც გუნდურ მუშაობაზეა ორიენტირებული. მაგრამ ასეთი აქტივების არსებობის შემთხვევაშიც კი მდგრადი წარმატება ძალიან იშვიათად მიიღწევა. ხოლო როცა სხვადასხვა კომპანიის ხალხიდან ერთი ქოლგის ქვეშ ვირტუალური ჯგუფი იკრიბება (იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ყველა მათგანი ერთ საკომუნიკაციო ჰოლდინგში შედის), წარმატება კიდევ უფრო იშვიათია.

აქედან გამოსატანი მთავარი დასკვნა ისაა, რომ სინერგია, ყველანაირი ლოგიკისა და მოტივაციის მიუხედავად, თავისით არ ჩნდება, მას მხოლოდ გულმოდგინე მცდელობა კი არა, რეალური ინოვაციები და რეალიზება ესაჭიროება.

პოტენციური სინერგია არსებობს, მაგრამ მიუღწეველია

ზოგჯერ პოტენციური სინერგიული ეფექტი მართლაც არსებობს, მაგრამ რეალიზებასთან დაკავშირებული სირთულეები (როგორც წესი, ბევრად უფრო დიდი, ვიდრე მოელიან ხოლმე) ხელს უშლის მის მიღწევას და ბლოკავს მას. United Airlines-ის, Westin Hotels and Resorts-ისა და Hertz-ის ერთ ორგანიზაციად გაერთიანების მცდელობა კლასიკური შემთხვევა იყო, როდესაც ოპერაციულმა პრობლემებმა და კლიენტებისთვის გაუგებარი ბრენ-

დის წარმოდგენამ ბოლო მოუღო ამ იდეას. სინერგიული ეფექტის მიღწევის მიზნით, მულტისერვისული ტელესაკომუნიკაციო კომპანიებისა და სრულად ინტეგრირებული გასართობი კომპანიების შექმნის ყველა მცდელობა წარუმატებლად დამთავრდა.

. გარკვეული პროგრესის შემთხვევაშიც კი სრული წარმატებისთვის, შეიძლება მოთმინება და რესურსები არ გვეყოს. მთავარი პრობლემა მაშინ ჩნდება, როცა რამდენიმე საწარმო მომხმარებლისთვის კომპლექსური გადაწყვეტილების შესაქმნელად ერთიანდება. ლუ გერსტნერმა განაცხადა, რომ IBM-ში სხვადასხვა ქვეყნის, პროდუქტისა თუ სერვისის ქვეგანყოფილების ინტეგრაცია მისი ყველაზე მნიშვნელოვანი დანატოვარია.[1] მან ასევე აღნიშნა, რომ ამ პროგრესის მიღწევას ხუთი წელი დასჭირდა. Daimler-Benz-ისა და Chrysler-ის შერწყმით პროგნოზირებული სინერგიული ეფექტი კი არა და არ წარმოიქმნა. ბოლოს ამ კომპანიებმა ფარ-ხმალი დაყარეს და ძვირადღირებული გაყოფა ჩაატარეს.

პოტენციური სინერგიული ეფექტი გადამეტფასებულია

სხვა, თუნდაც მომიჯნავე სფეროში, ბიზნესის ყიდვის ერთ-ერთი რისკი ისაა, რომ პოტენციური სინერგიული ეფექტი შეიძლება იმაზე უფრო მიმზიდველად მოგვეჩვენოს, ვიდრე სინამდვილეშია. სავარაუდოდ, Gatorade-ის წარმატებით მოხიბლულმა კომპანია Quaker Oats-მა 1994 წელს 1,6 მლრდ. დოლარად კომპანია Snapple-ი იყიდა, ორი წლის შემდეგ კი მხოლოდ 300 მილიონად გაყიდა. Quaker-ი დისტრიბუციის პრობლემებს წააწყდა და ვერ შეძლო თავისი უცნაური, ინდივიდუალურობით გამორჩეული ბრენდის, ალკოჰოლური სასმელების, ძირითად ბაზარზე გატანა (მისი პროგრამა ტროტუარის რეკლამასა და ნიმუშების დიდი რაოდენობით დარიგებას ეფუძნებოდა). მეტიც, ფატალურ დაბრკოლებად იქცა ის ფაქტიც, რომ Quaker-მა Snapple-ში რეალურ ღირებულებაზე რამდენჯერმე უფრო დიდი თანხა გადაიხადა.

სათამაშოების (მათ შორის „ბარბის") მწარმოებელი ძლიერი კომპანია Mattel-ის მიერ საბავშვო პროგრამების (Reader Rabbit-ი, Learn to Speak-ი და Oregon Trail-ი) მწარმოებელი კომპანია The Learning Company-ს ყიდვა, ერთი შეხედვით, ლოგიკურ ნაბიჯად გამოიყურებოდა. მაგრამ 3,5 მილიარდდოლარიანი გარიგების დადებიდან სულ რაღაც წელიწად-ნახევარში Mattel-მა, მზარდი

[1] Louis V. Gerstner, Jr., Who Says Elephants Can't Dance, New York: Harper Business, 2002, pp. 251–252.

ზარალისგან თავის დაღწევის მიზნით, ფაქტობრივად გააჩუქა The Learning Company.

რამდენიმე სასარგებლო დასკვნის გაკეთების საშუალება მოგვცა კვლევამ, რომელშიც მონაწილეობდა 40 ორგანიზაციის 75 თანამშრომელი, რომლებსაც კომპანიების შეძენის გამოცდილება ჰქონდათ. ჯერ ერთი, ცოტა კომპანია თუ იკვლევს რისკებს და მოვლენათა, როგორც სასიკეთოდ, ასევე არასასიკეთოდ განვითარების ვარიანტებს. ზედმეტად ოპტიმისტურ ატმოსფეროში განსაკუთრებით გონიერულია ყურადღების გამახვილება საქმის მეორე მხარეზე: რა შეიძლება მოხდეს გეგმის საპირისპიროდ? მეორე – კარგი იქნება თუ დაადგენთ მაქსიმალურ საფასურს, რომელსაც არანაირ შემთხვევაში არ გადაამეტებთ. არ ღირს სინერგიული პოტენციალით ზედმეტად აღფრთოვანება და იმდენის გადახდა, რამდენსაც ვერასოდეს ამოიღებთ.[1]

ძირითადი დასკვნები

- აქტივებისა და კომპეტენციების გაძლიერება გულისხმობს მათ გამოვლენას და შემოქმედებით მიდგომას იმის განსასაზღვრად, ბიზნესის რომელ სფეროებში იქნება ისინი სასარგებლო.
- ბრენდის გაფართოება არა მხოლოდ ხელს უნდა უწყობდეს ახალ შეთავაზებას, არამედ უნდა აძლიერებდეს მას და აღიქმებოდეს მის შესაბამისად.
- ბიზნესზე ზემოქმედების ბერკეტები შეიძლება მივიღოთ ბაზარზე ახალი პროდუქტების შეტანით, ან უკვე არსებული პროდუქტების გასაღების ბაზრის გაფართოებით.
- ახალი პროდუქტებით ბაზარზე გასვლა შეიძლება სარისკო იყოს, რადგან ახალმა შეთავაზებამ შეიძლება ვერ მოიპოვოს ბაზრის აღიარება ან აუცილებელი რესურსები. წარმატების ალბათობა იზრდება, როცა ძირითადი ბიზნესი ჯანსაღია, თუ ახალი პროდუქტის ბაზარი მიმზიდველია (კონკურენტები სარგებლის მომტანები იქნებიან), თუ ბიზნესის მოდელი განმეორებადია, თუ შესაძლებელია ბაზარზე ლიდერობის

[1] Robert G. Eccles, Kirsten L. Lanes, and Thomas C. Wilson, "Are You Paying Too Much for That Acquisition?" Harvard Business Review, July–August 1999, pp. 136–143.

მოპოვება და თუ ძირითადი ბიზნესისგან დაშორება დიდი არაა.

- სინერგია შეიძლება მირაჟი იყოს. ის ხშირად არ არსებობს, ან არსებობს, მაგრამ მიუღწეველი ან გადამეტფასებულია.

სადისკუსიო თემები

1. აირჩიეთ დარგი პროდუქტი ან მომსახურება. გამოიყენეთ შემოქმედებითი აზროვნების მეთოდი (როგორც მეთერთმეტე თავშია აღწერილი) გაუმჯობესებული შეთავაზების შესაქმნელად.
2. შეაფასეთ ბიზნესის გაფართოების შემდეგი ვარიანტები:
   a) Bank of America – სახლის სეიფები;
   b) Crest-ი – სტომატოლოგიური კაბინეტების ქსელი;
   g) Caterpillar-ი – ავტომობილები;
   d) Google-ი – ავიაბილეთების დაჯავშნა.
3. აირჩიეთ ბრენდული შეთავაზება, მაგალითად, Southwest Airlines-ი. დაასახელეთ 20 პროდუქტი ან მომსახურება, რომლებიც გამოდგება გაფართოების ალტერნეტიულ ვარიანტებად. ჩართეთ სიაში ისეთი ვარიანტებიც, რომლებიც შეიძლება დამატებითად ჩაითვალოს. შემდეგ შეაფასეთ თითოეული მათგანი ამ თავში აღწერილი სამი კატეგორიის მიხედვით.
4. განიხილეთ ქვემოთ მოცემული შერწყმის ან შთანთქმის ნიმუშები. რა სინერგიული ეფექტია ლოგიკურად შესაძლებელი? რამ შეიძლება ხელი შეუშალოს სინერგიას? განიხილეთ ოპერაციული, კულტურული და სავაჭრო შემადგენლები.
   ა) Citicorp-მა შეიძინა კომპანია Providian-ი, რომელიც უშვებს საკრედიტო ბარათებს მოსახლეობის ხელმოკლე ფენებისთვის.
   ბ) Pepsi-მ (რომელიც Frito-Lay-ს მფლობელია) იყიდა კომპანია Quaker Oats-ი.
   გ) Toyota-მ იყიდა Jeep-ი.
5. 5. შეაფასეთ კომპანია Starbucks-ის გადაწყვეტილება ბიზნესის გაფართოებასთან დაკავშირებით: Starbucks-ის განთავსება ავიაკომპანია United Airlines-ის რეისებზე, Starbucks-ის დახლების გახსნა წიგნების მაღაზიებსა და სუპერმარკეტებში, Starbucks-ის ნაყინის ლიცენზირება კომპანია Dreyer-ის მიერ, Starbucks-ის მაღაზიებში შვრიის ფაფის გაყიდვა, ხსნადი ყავა VIA-ს გაყიდვა სუპერმარკეტებში,

Frappuccino-ს გაყიდვა პაკეტირებული სასმლის სახით. რა რისკები არსებობს, როგორც ყოველი ცალკეული გადანყვეტილების შემთხვევაში, ასევე მთლიანობაში?

6. დაასახელეთ და შეაფასეთ იმ საწარმოთა კომბინაცია, რომლებმაც შეძლეს სინერგიული ეფექტის მიღება; და იმ საწარმოთა კომბინაცია, რომელთაც ამის გაკეთება ვერ შეძლეს.

საუკეთესო ციფრული პრაქტიკა

მიუზიკლ „ჰამილტონის" აუდიტორიის ზრდა

2015 წელს შემდგარი პრემიერის შემდეგ, ბროდვეის მიუზიკლმა „ჰამილტონმა" კრიტიკოსთა დიდი აღიარება დაიმსახურა და არნახული საკასო შემოსავალი მოიტანა. პრემიერიდან ერთი წლის შემდეგ სპექტაკლის ბილეთები 2017 წლის იანვრამდე მთლიანად იყო გაყიდული და ერთი ბილეთის ფასი 500 დოლარს აღწევდა. ასეთმა მასშტაბურმა წარმატებამ სპექტაკლის შემოქმედებითი ჯგუფი „ჰამილტონის" ბროდვეის ფარგლებს გარეთ გატანაზე დააფიქრა.

„ჰამილტონის" ციფრული მომსახურების გუნდმა, კიდევ უფრო ფართო აუდიტორიის მოზიდვის მიზნით, ინტერნეტსა და სოციალურ ქსელებში საგანგებოდ გამზადებული კონტენტების დადება დაიწყო. მათ კარგად ესმოდათ, რომ ეს არხები „ჰამილტონის" ბრენდის გაცნობის უნიკალურ შესაძლებლობას აძლევს იმ თაყვანისმცემლებს, რომლებსაც არასოდეს უნახავთ სპექტაკლი „ცოცხლად". გუნდის ძალისხმევის ქვაკუთხედად იქცა ონლაინვიდეორგოლების სერია Ham4Ham-ი. მათში მიუზიკლში მონაწილე მსახიობები წარმოადგენენ მოკლე სცენებს – სპექტაკლის სცენების რეკონსტრუქციებსა და სპექტაკლთან უშუალო კავშირის არმქონე ვინიეტებს. ერთ-ერთ ასეთ ვიდეორგოლში, ნაჩვენებია მსახიობთა გამოსვლა თეთრი სახლის დასავლეთ ფრთაში, რომელიც საგანგებოდ პრეზიდენტ ობამასთვის მოეწყო. მეორეში – მთავარი როლის შემსრულებელი ლინ მანუელ-მირანდა და „ჰამილტონის" კომპოზიტორი ალან მენკენი ასრულებენ სიმღერას დისნეის პოპულარული მულტფილმიდან „ქალთევზა". გარდა ამისა, შოუ, მომხმარებელთა პოსტების პარალელურად, რეგულარულად აქვეყნებს ციფრულ კონტენტს Instagram-ში, Snapchat-ში, Twitter-სა და YouTube-ზე. მაგალითად, გუნდს მიჰყავს Instagram-ის სერია სახელწოდებით №HamArt-ი, რომელშიც წარმოდგენილია სპექტაკლის სცენებისა და შემსრულებელი მსახიობების სურათები, რომლებიც თაყვანისმცემელთა მიერაა დახატული.

სრულიად მოულოდნელ ბაზრებზე გასვლის ამგვარი უნარი იმით აიხსნება, რომ სპექტაკლის პროდიუსერი მარჯვედ მართავს, როგორც გასართობ ბრენდს, ასევე ბროდვეის მიუზიკლსაც. „ჰამილტონის" ციფრული მომსახურების გუნდმა კარგად გაიაზრა კონტენტის შექმნისადმი შემოქმედებითად მიდგომის მნიშვნელობა, გამონახა გაერცელების ახალი შესაძლებლობები და

შეკრიბა იმაზე უფრო დიდი ინტერნეტაუდიტორია, ვიდრე ოდესმე ჰყოლია ბროდვეის ნებისმიერ სხვა შოუს – „ბოროტისა" და „მეფე ლომის" ჩათვლით. ბროდვეიზე სპექტაკლის წარმატება რამდენიმე ფაქტორმა განაპირობა. 2017 წელს ინყება მიუზიკლში მონაწილე მსახიობების საერთო-ნაციონალური ტურნე, რომელიც, შეერთებული შტატების, სულ მცირე, 15 ქალაქს მოიცავს. გარდა ამისა დიდი მოთხოვნით სარგებლობს სპექტაკლის რეკვიზიტები და სხვა საკოლექციო სუვენირებიც. დაბოლოს, „ჰამილტონმა" მიიზიდა ახალგაზრდა აუდიტორია, რომელიც ადრე თეატრით არ ინტერესდებოდა, მაგრამ რომელიც ამიერიდან შეიძლება მუდმივ მაყურებლად იქცეს.

კითხვები:

1. როგორ შეუძლია ბროდვეის, გამოიყენოს „ჰამილტონის" წარმატება ახალგაზრდა დემოგრაფიული ჯგუფის მოზიდვისა და მუდმივ მაყურებლად გადაქცევის მიზნით?
2. განსაზღვრეთ, ბიზნესრესურსების გამოყენების ალტერნატივათა შეფასების საფუძველზე კიდევ რა ღონისძიებებმა შეიძლება მისცეს ზრდის შესაძლებლობა სპექტაკლ „ჰამილტონს"?

წყაროები:

Issie Lapowsky, "Hamilton's Savvy Plan to Keep Fans Stoked Even if They Never Get Tickets," WIRED, May 10, 2016, http://www.wired.com/2016/05/cant-get-hamilton-tickets-show-goes-online/

Robert Viagas, "Hamilton Tour Adds Stops in California and North Carolina," Playbill, June 10, 2016, http://www.playbill.com/article/hamilton-tour-adds-two-more-stops

საუკეთესო მსოფლიო პრაქტიკა

Tanita

პრემიუმკლასის სააბაზანოებისთვის განკუთვნილი ასაწონი მოწყობილობების მწარმოებელ კომპანია Tanita-ს უეცრად თავისი შეთავაზებების დივერსიფიცირების იდეა გაუჩნდა. Tanita-ს სასადილოებმა (კაფეტერიებმა) ბიძგი მისცა მთელი რიგი ბიზნესების შექმნას. ისტორიულად სასადილოები იყო კვების, მეტ-ნაკლებად მისაღები ობიექტები, რომელთა გარემოც ადამიანს საჭმლის სწრაფად მიღებისკენ უბიგებდა. კერძები იაფი ღირდა, მაგრამ არაფრის გემო არ ჰქონდა. Tanita-მ გადაწყვიტა შეეცვალა ეს ტენდენცია. კომპანიამ რებრენდინგი ჩაუტარა თავის სასადილოებს და აქცია „სასაუზმეებად", რომლებმაც მომხმარებლებს ხელმისაწვდომი, ჯანსაღი და გემრიელი კერძები შესთავაზა. კომპანიის მისიიდან გამომდინარე (ხელი შეეწყო ადამიანებისთვის ჯანსაღად ცხოვრებაში), ხელმძღვანელობას კარგად ესმოდა, რომ ეს ფასეულობები თანამშრომლებშიც უნდა ჩაენერგა.

Tanita-ს მიერ თავის სასადილოებში განხორციელებულმა ცვლილებებმა მედიის ყურადღება მიიპყრო და მალე ამის შესახებ დოკუმენტური ფილმიც

გადაიღეს. ამან ხელი შეუწყო ჯანსაღ და, ამავდროულად, გემრიელ საკვებზე მოთხოვნის ზრდას და Tanita-ს მენეჯმენტი მიხვდა, რომ ეს შესანიშნავი შესაძლებლობა იყო საიმისოდ, რომ მომხმარებლამდე მიეწვდინა თავისი კერძები. 2010 წელს კომპანიამ გამოსცა კულინარიული რეცეპტების წიგნი სახელწოდებით „ქონის მასის ამწონების მწარმოებელი კომპანია Tanita-ს სასადილოების პერსონალი: მხოლოდ 500 კალორიის შემცველი კერძები, რომლებიც გვარიანად დაგანაყრებთ". ამ წიგნის და მისი გაგრძელების თითქმის 5 მლნ. ეგზემპლარი გაიყიდა და დღეს ეს გამოცემები იაპონური ოჯახების, დაახლოებით, 10%-ში მოიძიება.

კულინარიული წიგნის წარმატებამ კიდევ ერთი იდეა წარმოშვა: ტოკიოს ცენტრში, მარუნოუტის საქმიან რაიონში გახსნილიყო მაღალი კლასის რესტორან-კაფეტერია. რესტორანი, რომელიც 500 კალორიის შემცველ, ჯანსაღ და გემრიელ კერძებს სთავაზობს მომხმარებლებს, იმდენად პოპულარულია, რომ იქ შესვლა ორცვლიანი სისტემითა და ლატარიის ბილეთებით რეგულირდება. ჯანსაღი ცხოვრების წესზე ორიენტირებამ (რამაც თავიდანვე მოუტანა წარმატება სასწორების ბიზნესს) საშუალება მისცა Tanita-ს კიდევ უფრო ინტენსიური გაეხადა თავისი ბრენდის ურთიერთობა მომხმარებელთან. რეცეპტების წიგნი პირველი ნაბიჯი იყო კომპლექსური გამაჯანსაღებელი ბრენდის სახელის დამკვიდრებაში. გარდა ამისა, კომპანიის შემგუებლურმა პოზიციამ წარმოშვა გაფართოების სხვა ისეთი შესაძლებლობა, როგორიც სარესტორნო ბიზნესია.

კითხვები:

1. დაასახელეთ, რა აქტივები და კომპეტენციები გამოიყენა კომპანია Tanita-მ ზრდის უზრუნველსაყოფად.
2. შეაფასეთ ბრენდის გაფართოების ხარისხი კეისში მოყვანილი კრიტერიუმებით. ამ კრიტერიუმების მიხედვით, რა პროდუქტების დანერგვას არ ჰქონდა აზრი კომპანია Tanita-სთვის.

წყარო:

Tomoko Otake. "Canteens Put Employees' Health on the Menu." The Japan Times. May 22, 2012. http://www.japantimes.co.jp/life/2012/05/22/lifestyle/canteens-put-employees-health-on-the-menu/

თ ა ვ ი მ ე ც ა მ ე ტ ე

ახალი ბიზნესების შექმნა

ცვლილებებთან შეგუების საუკეთესო საშუალება – მათ განხორციელებაში მონაწილეობაა.
– ი.უ. ლინეტი

დილაობით სამყაროს გაუმჯობესებისა და სამყაროთი ტკბობის სურვილებს შორის ვიხლიჩები, რაც ძალიან მირთულებს დღის განრიგის დაგეგმვას.
– ი.ბ. უაიტი

მოულოდნელობა შთაგონების საუკეთესო წყაროა.
– პიტერ დრაკერი

კომპანია Enterprise Rent-A-Car-ის გაყიდვების მოცულობა (რომელმაც Hertz-ს ჯერ კიდევ 90-იან წლებში გადაუსწრო) 2016 წელს 20,9 მლრდ. დოლარი იყო მაშინ, როცა Hertz-ის გაყიდვებმა მხოლოდ 1,68 მილიარდი შეადგინა. კომპანია Enterprise-ი 1957 წელს სენტ-ლუისში შეიქმნა და ორიენტირებული იყო არასააეროპორტო ავტოგაქირავების ბაზარზე, რაც მოიცავდა მოგზაური კლიენტებისა და (რაც კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია) სადაზღვევო კომპანიების მოსახურებას, რომლებსაც ავტომობილებით უნდა უზრუნველეყოთ ის მომხმარებლები, ვისი მანქანაც რემონტდებოდა. Enterprise-ის სლოგანი იყო „წაგიყვანთ“. კომპანიას ჰქონდა გაქირავების საკმაოდ იაფი პუნქტები, რომლებსაც მომხმარებლის კმაყოფილების ხარისხზე მიბმული ბონუსების სისტემით მოტივირებული მეწარმე-მენეჯერები მართავდნენ. 80-იან წლებში კომპანიამ ქუსლებზე დაუწყო Hertz-ს დაბიჯება და ნაციონალური რეკლამაც განათავსა. ამან მყისვე მიიპყრო კონკურენტების ყურადღება, რომლებიც ავტომობილის აეროპორტებში დამქირავებელი საქმიანი მგზავრების ბაზარზე ცდილობდნენ მოხვედრას.

Cirque du Soleil-მ მოღვაწეობა 1984 წელს, ქუჩის რამდენიმე არტისტით დაიწყო. ტრადიციული ცირკი – თავისი ცხოველებით, კლოუნებით, ჯამბაზებითა და კარვებით ბავშვიან ოჯახებზე იყო ორიენტირებული. კონკურენტებს გამუდმებით შეჰქონდათ ცვლილებები ნომრებსა და დეკორაციებში. Cirque du Soleil („ჩვენ თავიდან გამოვიგონეთ ცირკი") მათგან მკვეთრად განსხვავდებოდა და აქცენტს აკეთებდა მაყურებელთა სულ სხვა ჯგუფზე – ზრდასრულებსა და კორპორაციულ კლიენტებზე, რომლებიც ბევრად უფრო დიდი თანხის გადამხდელები იყვნენ სანახაობაში. ამ ცირკის არტისტები ნიჭიერი აკრობატები იყვნენ, კლოუნები – დახვეწილები და მახვილგონიერები, წარმოდგენების სიუჟეტური ხაზი კი თეატრალურ დადგმას მოგაგონებდა. გარდა ამისა, სათვალავიდან ამოღებული იყო ხარჯების მნიშვნელოვანი ნაწილი: ცირკს სამის ნაცვლად, ჰქონდა მხოლოდ ერთი „წრე", არ ჰყავდა ცხოველები, ვარსკვლავი შემსრულებლები და არ ამუშავებდა სავაჭრო დახლებს. ეს ისეთი განსხვავებული რამ იყო, რომ მალე ტრადიციული ცირკი არააქტუალური გახდა და რადიკალურად შეიცვალა მომხმარებლის პრიორიტეტები.

კომპანია Yamaha-მ სწრაფად გამოაცოცხლა ფორტეპიანოების ბაზარი Disklavier-ის შექმნით. Disklavier-ი ფორტეპიანოსავით ფუნქციონირებდა და ჟღერდა, მაგრამ ჰქონდა მართვის ელექტრონული სისტემა, რაც ძველი პიანინოს ახლებული ვერსიის შექმნის საშუალებას იძლეოდა. სისტემა შესრულების ჩაწერისა და დამახსოვრების საშუალებას იძლეოდა. ამ ინსტრუმენტის დახმარებით შეგეძლო ნებისმიერ ადგილას – სახლში, სასტუმროს ჰოლში, რესტორანსა თუ ნებისმიერ სხვა გასართობ ადგილას დაგეკრა პროფესიონალურ ფორტეპიანოზე (საჭიროების შემთხვევაში, თავადაც იქნებოდა დამკვრელი, რომელიც არც ფულს იღებს და არც იღლება).

გასულ საუკუნეში საავტომობილო მრეწველობაში გაჩნდა, სულ მცირე, ათეული ისეთი ინოვაცია, რომლებმაც ბიზნესის ახალი სფეროები შექმნა. მოდელი T, გადახურული ავტომობილი, GM-ის ავტომობილების სპექტრი – Chevrolet-დან დაწყებული და Cadillac-ით დამთავრებული, განვადება, ავტომატური გადაცემათა კოლოფი, ორიგინალური Ford Thunderbird-ი, Volkswagen-ის „ხოჭო", 70-იანი წლების იაფი და საიმედო იაპონური მანქანები, მინივენები, უგზოობისთვის განკუთვნილი ავტომობილები და ჰიბრიდები. თითოეულ ამ შემთხვევაში ნოვატორები იღებდნენ საშუალოზე მაღალ მოგებას, რომელსაც მრავალი წლის განმავლობაში

ინარჩუნებდნენ. კერძოდ, 1983 წელს წარმოდგენილი ის მინივენი (რომელიც პირველივე წელს 200 ათასი ცალი გაიყიდა), ათ წელზე მეტი ხნის განმავლობაში ლიდერობდა თავის კატეგორიაში და კომპანიის გადარჩენის უმნიშვნელოვანეს ფაქტორად იქცა.

„აუცილებელი საქონლის" შექმნა, რაც კონკურენტებს აქტუალურობას უკარგავს

ბრენდის ტრიუმფი (brand home run) ესაა „აუცილებელი ელემენტის" შემცველი ინოვაციური შეთავაზება, რომელიც ქმნის ახალ ისეთ ახალ კატეგორიას, ან ქვეკატეგორიას, სადაც კონკურენტები სრულად კარგავენ აქტუალურობას. მყიდველთა დიდი ჯგუფი არ განიხილავს არცერთ ისეთ ბრენდს, რომელსაც „აუცილებელი საქონელი" არ აქვს.

როგორც ნათქვამია წიგნში „ბრენდის რელევანტურობა: როგორ ვაქციოთ კონკურენცია არააქტუალურად" (*Brand Relevance: Making Competitors Irrelevant*), ასეთი ინოვაციები იშვიათია, მაგრამ როცა მსგავსი რამ ხდება, ბრენდის სტრატეგიის სპეციალისტებმა უნდა ისარგებლონ ამ შესაძლებლობით, გააცნობიერონ, რომ ხელთ აქვთ ბევრად უფრო დიდი რამ, ვიდრე უბრალოდ დიფერენციაციის წერტილი და შესაბამისად მართონ ის. კომპანიამ არა მხოლოდ უნდა შექმნას „აუცილებელი საქონელი", არამედ ბაზარზეც უნდა გაიტანონ, შემდეგ კი შექმნან დაბრკოლებები კონკურენტებისთვის, რომ მონოპოლიური (ან თითქმის მონოპოლიური) მდგომარეობის ფუფუნებით ტკბობა დიდხანს გაგრძელდეს. ეს ძნელი, მაგრამ დიდი უპირატესობის მომტანი საქმეა.[1]

„აუცილებელი საქონლის" შესაქმნელად უნდა გქონდეს ინოვაცია, რომელიც იმდენად მნიშვნელოვანი და გარდამქმნელი იქნება, რომ ზოგი მომხმარებელი მის გარეშე ვერ გაძლებს.

ტრანსფორმაციული (ანდა გარდამქმნელი) ინოვაცია, რომელიც მეხუთე თავშია აღწერილი, თამაშის წესების შეცვლას გულისხმობს – ასეთ ინოვაციას ფლობს, მაგალითად, ღრუბლოვანი გამოთვლების ლიდერი salesforce.com-ი, ანდა Cirque du Soleil, რომელმაც ხელახლა გამოიგონა ცირკი. იმავე მეხუთე თავში აღწერილი არსებითი ინოვაცია (ტრანსფორმაციული ინოვაციისგან განსხვავებით) შეთავაზებას საბაზისო მახასიათებლებს არ უცვლის, მაგრამ მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს მას ახალი „აუცილებელი

[1] David Aaker, Brand Relevance: Making Competitors Irrelevant, San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

ელემენტის“ დამატებით, ან ერთ-ერთი, იმდენად მნიშვნელოვანი მახასიათებლის გაუმჯობესებით, რომ მის არმქონე შეთავაზებას მომხმარებელი დაუყოვნებლივ უარყოფს. ამ შემთხვევაში ახალი კატეგორია, ან ქვეკატეგორია ყალიბდება. ბრენდირებული ინგრედიენტი კეცლარი მნიშვნელოვან ინოვაციად იქცა და ჯავშანჟილეტების ბაზარზე ცალკე ქვეკატეგორია შექმნა. ზოგჯერ ამ ორ ცნებას შორის განსხვავება საკმაოდ ბუნდოვანია, მაგრამ ინოვაცია ცალსახად არ უნდა იყოს ეტაპობრივი. ის უნდა ქმნიდეს „შეძენის სურვილს“ და მნიშვნელოვნად აუმჯობესებდეს და აძლიერებდეს ბრენდს თავისი კატეგორიის (ან ქვეკატეგორიის) ფარგლებში.

„აუცილებელ ელემეტს“ შეუძლია მკვეთრად გააუმჯობესოს ან გააძლიეროს შეთავაზება. „აუცილებელი ელემენტია“, მაგალითად:

- Amazon-ის სწრაფი მიტანის სერვისი;
- Nike Plus-ის ჩიპიანი სპორტული ფეხსაცმელი, რომელსაც ვარჯიშის შესახებ მონაცემების ჩაწერა და გადაცემა შეუძლია;
- მიმზიდველი დიზაინი, როგორიც აქვს Apple-ის პროდუქტებს;
- კომპანია Siebel-ის სისტემური შეთავაზება CRM-ი;
- ახალი ტექნოლოგია, მაგალითად, ღრუბლოვანი გამოთვლები, რომელშიც პიონერი – კომპანია salesforce.com-ი იყო.
- განსაზღვრული სეგმენტისთვის შექმნილი პროდუქტი – როგორიცაა Luna, ქალებისთვის განკუთვნილი ენერგეტიკული ბატონი.
- მკვეთრად დაწეული ფასი, როგორც, მაგალითად, ავიაკომპანია JetBlue-ს შემთხვევაში.

„აუცილებელი ელემენტი“ შეიძლება ასევე იყოს კლიენტთან ურთიერთობის ისეთი ბაზისი, რომელიც ფუნქციურ სარგებელს არ მოიცავს, მაგრამ სიმბოლურადაა მნიშვნელოვანი მომხმარებლისთვის, მაგალითად:

- საერთო ინტერესები, მაგალითად, Pampers Village-ი – ბავშვის მოვლის ვებგვერდი;
- გამაერთიანებელი ინდივიდუალურობა, მაგალითად, Red Bull-ის ენერგია, Charles Schwab-ის კომპეტენტურობა, Virgin-ის განუმეორებლობა, Southwest-ის იუმორი, ანდა Singapore Airlines-ის ეგზოტიკური სერვისი;

- ჯანსაღი საკვებით გატაცება, როგორც, მაგალითად Whole Foods Market-ის შემთხვევაში;
- ორგანიზაციული ფასეულობები, როგორიცაა, მაგალითად, მომხმარებელზე ორიენტირება (Zappos.com-ი), ინოვაციურობა (3M-ი), გლობალურობა (Citibank-ი), საზოგადოებრივ ცხოვრებაში მონაწილეობა, ან სოციალური პრობლემების გადაწყვეტა (Avon-ი), გარემოს დაცვაზე ზრუნვა (Patagonia)

ზემოთ ჩამოთვლილთაგან ნებისმიერ შემთხვევაში „აუცილებელი საქონელი" ესაა ბრენდთან ურთიერთობის თვისება ან ელემენტი, რომელიც აუცილებელია იმისათვის, რომ ბრენდი მისაღებ ვარიანტად განიხილებოდეს და, შესაბამისად, იყოს რელევანტური.

„აუცილებელი საქონლის" უკუგება

არსებითი ან ტრანსფორმაციული ინოვაციების გზით „აუცილებელი საქონლის" შექმნა, რომელიც კონკურენტებს არააქტუალურად ან ნაკლებ აქტუალურად აქცევს, არა მხოლოდ სასურველია, არამედ – იშვიათ გამონაკლისს თუ არ ჩავთვლით – ზრდის ერთადერთი საშუალებაა. დიახ, ერთადერთი საშუალებაა იშვიათი შემთხვევების გამოკლებით! გაცილებით უფრო ფართოდ გავრცელებული სტრატეგიაა ბრენდის პრიორიტეტულობისთვის კონკურენცია, რომელის მიზანია, აქციოს ბრენდი სასურველ ვარიანტად მყიდველის მიერ განსახილველ ქვეკატეგორიაში. აქ მთავარი მიზანია კონკურენტების დამარცხება ეტაპობრივი ინოვაციების ხარჯზე – რომ ბრენდი გახდეს სულ უფრო მეტად მიმზიდველი და საიმედო, შეთავაზება კი – ნაკლებად ძვირი. მთავარი მანტრაა: „უფრო სწრაფად, უფრო იაფად, უფრო კარგად". მთელი რესურსები იხარჯება მეტად ქმედით კომუნიკაციაზე – რომელიც კონკურენტებზე უფრო ჭკვიანურმა რეკლამამ, უფრო ეფექტიანმა პრომოაქციებმა, უფრო შესამჩნევმა სპონსორობამ და სოციალურ ქსელებში განხორციელებულმა უფრო აქტიურმა პროგრამებმა უნდა უზრუნველყოს. ერთი სიტყვით, იგებთ იმის ხარჯზე, რომ თქვენი ბრენდი სხვებზე უფრო პრიორიტეტულია და არა იმიტომ, რომ ის ერთადერთი რელევანტური, ერთადერთი განსახილველი ბრენდია მთელ ბაზარზე.

მთავარი პრობლემა ისაა, რომ მარკეტინგი პრინციპით „ჩემი ბრენდი შენსას სჯობია", იშვიათად ცვლის ბაზარზე მდგომარეობას, და მნიშვნელობა არ აქვს, რამდენად დიდია მარკეტინგის ბიუ-

ჯეტი, ან რამდენად ჭკვიანურია ეტაპობრივი ინოვაციები. ბრენდების პოზიციებს შორის არსებული სტაბილურობა პრაქტიკულად ყველა ბაზარზე გამოაგნებელია. უბრალოდ, მყიდველებისა და ბაზრის დინამიკაა ძალიან დიდი. ბრენდის პრიორიტეტულობისთვის კონკურენციაშიც ასევე არაფერია სახალისო.

გამონაკლისებს თუ არ ჩავთვლით, ერთადერთი დრო, როცა ბაზრის სტრუქტურა მნიშვნელოვან ცვლილებებს განიცდის – სერიოზული ინოვაციების მქონე „აუცილებელი საქონლის" გამოჩენის მომენტია. მაგალითად, იაპონური ლუდის მრეწველობაში საბაზრო წილის ტრაექტორია ნახევარი საუკუნის განმავლობაში მხოლოდ ოთხჯერ შეიცვალა: სამჯერ, როცა ბრენდი ახალ ქვეკატეგორიებს ქმნიდა (Asahi Dry Beer-ი 1986 წელს, Kirin Ichiban-ი 1990 წელს და იმავე Kirin-ის ბრენდი Happoshu 90-იანების ბოლოს), და ერთხელაც 1995 წელს, როდესაც მოხდა ორი ქვეკატეგორიის ხელახალი პოზიციონირება. სხვა წლებში ჩატარებულ არცერთ მარკეტინგულ ღონისძიებას მნიშვნელოვანი წარმატება არ მოჰყოლია.

შეხედეთ ნებისმიერ კატეგორიას და ზუსტად ერთნაირ სურათს ნახავთ. იშვიათ გამონაკლისებს თუ არ ჩავთვლით, მხოლოდ „აუცილებელი საქონლის" შექმნისას აღწევს ბრენდი რეალურ ზრდას. მაგალითად, საავტომობილო დარგში ბაზრის დინამიკას განსაზღვრავს ინოვაციები, რომლებიც წარმოდგენილია ისეთი ბრენდების სახით, როგორებიცაა Ford-ის Mustang-ი და Taurus-ი, Volkswagen-ის „ხოჭო", Mazda-ს Miata, Chrysler-ის მინივენები, Toyota-ს Prius-ი და Lexus-ი, BMW-ს MINI Cooper-ი და ა.შ. კომპიუტერების სფეროში ბაზარი შეცვალა ისეთი ქვეკატეგორიების გამოჩენამ, როგორებიც იყო DEC-ის მინიკომპიუტერები, Silicon Graphic-ის სამუშაო სადგურები, Sun-ის ქსელური სერვერები, Dell-ის შეკვეთით ასაწყობი პერსონალური კომპიუტერები, და Apple-ის ინტერფეისი. მომსახურების სფეროში დიდი ცვლილებები მოიტანა – კომპანია Westin-ის „ზეციურმა საწოლმა" (Heavenly Bed), რომელმაც „პრემიუმკლასის სასტუმროს საწოლის" ცნება განსაზღვრა. დაფასოებული საქონლის სფეროში ეს იყო Odwalla, SoBe და Dreyer's-ის ნაყინი Slow Churned Ice Cream-ი. საცალო ვაჭრობაში – Whole Foods-ი, Zara, Best Buy-ს Geek Squad-ი, IKEA, Zappos.com-ი და Muji (მაღაზია ბრენდების გარეშე).

სუსტი, ან არარსებული კონკურენციის მქონე ბაზრის შექმნას უზარმაზარი პოტენციური უკუგება აქვს. ესაა „ეკონომიკა 101" – ბილეთი გაყიდვებისა და მოგების რეალური ზრდისკენ. განვიხი-

ლოთ 1980 წელს კომპანია Chrysler-ის მიერ წარმოდგენილი მინივენები Plymouth Voyager-ი და Dodge Caravan-ი, რომელიც პირველ წელს 200 000, მომდევნო წლებში კი 12,5 მილიონი ცალი გაიყიდა და დიდი ხნის განმავლობაში არ ჰყავდა რეალური კონკურენტები. ის, თითქმის ორი ათწლეულის განმავლობაში, ლოკომოტივივით მიათრევდა Chrysler-ს. ამის მსგავსი მოვლენა იყო 2009 წელს ბაზარზე კომპანია Uber-ის გამოჩენა – სატრანსპორტო საშუალებათა ქსელის, რომელიც საშუალებას აძლევს მძღოლებს, თავიანთი ავტომობილებით ტაქსის მომსახურება გასწიონ ნახევარ ფასად.

უამრავ მაგალითთან ერთად, ემპირიული მონაცემებიც ცხადყოფს, რომ ახალი კატეგორიების, ან ქვეკატეგორიების შექმნას დადებითი შედეგი მოაქვს. მარკეტინგის ალბათ ყველაზე მნიშვნელოვანი კანონი იმაში მდგომარეობს, რომ ახალი პროდუქტის წარმატება უშუალოდაა დამოკიდებული მისი დიფერენციაციის ხარისხზე – მაღალი დიფერენციაციის მქონე შეთავაზება კი, უმეტეს შემთხვევაში, ახალ კატეგორიას ან ქვეკატეგორიას შექმნის. კომპანია McKinsey-ის მიერ ჩატარებულმა კვლევამ უჩვენა, რომ ბაზრის იმ ახალ მონაწილეთა შემოსავლიანობამ, რომლებსაც ახალი კატეგორიებისა თუ ქვეკატეგორიების მაღალი პროცენტი ჰქონდათ, პირველ წელს 13% შეადგინა, ათი წლის შემდეგ კი ეს მაჩვენებელი 1%-მდე დაეცა.[1] მეორე, უფრო თვალსაჩინო კვლევამ კი ცხადყო, რომ 150 სტრატეგიული გადაწყვეტილების 14%-მა (იმ გადაწყვეტილებებმა, რომლებიც ახალი კატეგორიის, ან ქვეკატეგორიის შექმნად იყო კლასიფიცირებული), შემოსავლის 38% და მოგების 61% უზრუნველყო.[2]

პოტენციური „აუცილებელი საქონლის“ შეფასება

„აუცილებელი საქონლის“ წარმატებულმა რეალიზებამ შეიძლება გარდატეხა თუ არა, მნიშვნელოვანი რეალური ზრდა გამოიწვიოს. ამ პროცესის საკვანძო ასპექტია ინოვაციის შეფასება იმის დასადგენად, „აუცილებელ საქონელს“ წარმოშობს ის, თუ უბრალოდ, ეტაპობრივ გაუმჯობესებებს. აღმოჩნდა, რომ ასეთ ანალიზს თან სდევს პროფესიული და ორგანიზაციული აკვიატებები. შეფასება ორ მსჯელობას ეფუძნება.

---

[1] Richard Foster and Sarah Kaplan, Creative Destruction, New York: Doubleday, 2001, p. 47.

[2] W. Chan Kim and Renee Mauborgne, Blue Ocean Strategy, Boston: HBS Press, 2005, p. 7.

მნიშვნელოვანია თუ არა მოცემული კონცეფცია ბაზრისათვის

ტრანსფორმაციულ, თუ ეტაპობრივ ინოვაციას წარმოადგენს მოცემული კონცეფცია? ერთ-ერთი გავრცელებული შეცდომაა „ფერადოვანი სურათის აკვიატება“, როდესაც ივარაუდება მნიშვნელოვანი ინოვაციის არსებობა მაშინ, როცა ბაზარი ამ სიახლეს ეტაპობრივ გაუმჯობესებად აფასებს. ინოვაციის ქომაგებს სერიოზული მიდრეკილება აქვთ პერსპექტივების გაზვიადებისკენ, რადგან დაინტერესებულები არიან წარმატებაში და, პროფესიული თვალსაზრისით, კონცეფციის წარმატება შეიძლება გადამწყვეტ ფაქტორად იქცეს მათ კარიერაში. გარდა ამისა, არსებობს ორგანიზაციული იმპულსი: შეთავაზება, რომელიც დაფინანსებულია და გეგმის ნაწილს წარმოადგენს, ძნელი გასაუქმებელია. ამიტომაც აუცილებელია ინოვაციაზე ბაზრის რეაქციის გულდასმით გაანალიზება.

მეორე სერიოზული შეცდომაა, ყველაფრის „მუქ ფერებში დანახვა“, რამაც შეიძლება წარმოშვას მცდარი აზრი, რომ ინოვაცია არ იქნება წარმატებული მაშინ, როცა სინამდვილეში ის მსხვილი კატეგორიის, ან ქვეკატეგორიის ხელში ჩაგდების შესანიშნავ შესაძლებლობას წარმოადგენს. ასეთი მსჯელობა შეიძლება ეფუძნებოდეს ამჟამად არსებულ არასრულყოფილ პროდუქტთა ბაზრის მოცულობის შეფასებას. ეს შეიძლება პროდუქტის ან სერვისისთვის გამოყენების არასწორი სფეროს არჩევისა და პოტენციალის ხელიდან გაშვების მიზეზი გახდეს. Joint Juice-მა, თხევადი გლუკოზამინის შემცველმა სახსრების ტკივილგამაყუჩებელმა გასაქანი ახალგაზრდა და საშუალო ასაკის სპორტსმენების კი არა, მოხუცების ხარჯზე ნახა. შეიძლება შეიქმნას მცდარი შთაბეჭდილება, რომ ნიშური ბაზრის მასშტაბირება შეუძლებელია და შედეგად, ძალიან მცირე ბაზარს მივიღებთ. სწორედ ამ მიზეზით გაურბოდა წლების მანძილზე Coca-Cola სასმელი წყლის ბაზარს და ეს გადაწყვეტილება, გრძელვადიან პერსპექტივაში, სტრატეგიულ კატასტროფად იქცა. შეფასებები შეიძლება იმ ფაქტმაც დაამახინჯოს, რომ ადამიანებსა და ორგანიზაციებს, ჩვეულებრივ, არ აქვთ რისკის მიმართ მიდრეკილება, რადგან წარუმატებლობის საფასური ძალიან დიდია.

შეიძლება თუ არა შეთავაზების შექმნა?

შესაძლებელია თუ არა, საერთოდ, ამ კონცეფციის რეალიზება, განსაკუთრებით იმ, შემთხვევაში, თუ ტექნოლოგიური გარღვევა გვესაჭიროება. იმ შემთხვევაშიც კი, თუ შეთავაზება განხორციელებადია, ჰყავს თუ არა ორგანიზაციას (ან შეუძლია თუ არა,

შექმნას) აუცილებელი კადრები, სისტემები, კულტურა და აქტივები? აქვს თუ არა ორგანიზაციას ამ იდეის რეალიზების სურვილი იმ შემთხვევაშიც კი, თუ განვითარების გზაზე ან ბაზარზე ბევრი დაბრკოლება და სირთულე გაჩნდება? არსებობს მომენტები, როცა რისკი მეტისმეტად დიდი გეჩვენება, მოგება გაურკვეველია, რესურსების გამოყენების ალტერნატიული ვარიანტები კი მიმზიდველი და პოლიტიკურად მხარდაჭერილია. ერთგული ქომაგების გარეშე ინოვაცია შეიძლება არასაკმარისად დაფინანსდეს და დასაღუპად გაიწიროს. ამგვარად, ახალი კატეგორიის, ან ქვეკატეგორიის შექმნა საკმაოდ რთულია. ხშირად ამას მტკიცე კონცეფცია და ორგანიზაციის წამყვანი განყოფილებების დაინტერესება ესაჭიროება, რისი მოპოვება და შენარჩუნებაც იოლი საქმე არაა.

სწორადაა დრო შერჩეული? ბაზარზე სხვაზე ადრე გასვლა ყოველთვის აუცილებელი როდია. ზოგჯერ არასასურველიცაა. ხშირად პიონერი ბრენდი ნაადრევი აღმოჩნდება ხოლმე, რადგან ბაზარი, არსებული ტექნოლოგიები ან თავად კომპანია მზად არაა მის შესათვისებლად. კომპანია Apple-ი არ იყო პიონერი iPod-ის (Sony-მ ორი წლით გაუსწრო), iPhone-ის (ტექნოლოგია რამდენიმე წლით ადრე ევროპაში დაინერგა) ან iPad-ის (Microsoft-მა პლანშეტური პერსონალური კომპიუტერი, დაახლოებით ათი წლით ადრე წარმოადგინა) შექმნაში, მაგრამ თითოეულ ამ შემთხვევაში Apple-მა სწორი დრო შეარჩია. ტექნოლოგია უკვე მზად ან თითქმის მზად იყო, კომპანიას ჰქონდა აქტივები და გამოცდილება, ფასეულობითი შეთავაზება კი უკვე აპრობირებული იყო ბაზარზე – თუმცა ნაკლებად სრულყოფილი ტექნოლოგიების გამოყენებით. სტივ ჯობსის უამრავ ტალანტთან ერთად, არანაკლებ დასაფასებელია დროის სწორად შერჩევის ნიჭიც.

„აუცილებელი საქონლის" შექმნის უნარი დამოკიდებულია ორგანიზაციის პოტენციალზე, დააგროვოს და განავითაროს არსებითი და ტრანსფორმაციული ინოვაციები – იმ შემთხვევაშიც კი, თუ კომპანიის მსხვილი განყოფილებები ეტაპობრივი ინოვაციებისკენ იხრებიან. გარდა ამისა, „აუცილებელი საქონლისა" და ახალი ქვეკატეგორიის შექმნიდან სარგებლის მიღების პერსპექტივა კონკურენტთა შემოსვლისა და წარმატების დამაბრკოლებელ ბარიერებზეა დამოკიდებული.

ინოვატორის პოზიციის უპირატესობები

ინოვაციებს შეუძლიათ შექმნან ე.წ. პირველი პირის უპირატესობა, რომელსაც რამდენიმე ფაქტორი განაპირობებს. პირ-

ველი – კონკურენტები დროულად ვერ რეაგირებენ ინოვაციაზე, ან თვლიან, რომ ახალი ბიზნესი კანიბალად იქცევა და მათ ამჟამინდელ ბიზნესს გადაყლაპავს. კონკურენტები დიდხანს არ რეაგირებდნენ Chrysler-ის ინოვაციაზე, რადგან უნივერსალების ბიზნესის დაცვას ცდილობდნენ. საბედნიეროდ, Chrysler-ს ძალიან სუსტი პოზიცია ეკავა უნივერსალების სეგმენტში და, შესაბამისად, დასაკარგავიც არაფერი ჰქონდა. გარდა ამისა, კონკურენტებს შეიძლება ეშინოდეთ, რომ ახალ სეგმენტში შეჭრა უარყოფითად იმოქმედებს მათ ბრენდზე. მაგალითად, Xerox-ს არ უნდოდა ასოცირებული ყოფილიყო დაბალი კლასის სამაგიდე ასლის გადამღებ მანქანებთან, რომლებსაც მისი კონკურენტი Canon-ი უშვებდა. არადა, Xerox-ისთვის ხელმისაწვდომი იყო ასეთი აპარატი მისი იაპონური ფილიალის Fuji-Xerox-ის წყალობით. სწორედ ასეთი შიშები უჩენს კონკურენტებს ცდუნებას, მინიმუმამდე შეამცირონ ინოვაციის გრძელვადიანი ზემოქმედება და დაიჯერონ, რომ ეს ინოვაცია მხოლოდ დროებითი გატაცებაა.

მეორე – ხშირად კონკურენტები უბრალოდ ვერ ასწრებენ რეაგირებას. მათ შეუძლიათ, ტექნოლოგიური თვალსაზრისით, რბოლაში ჩაებან – განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ ტექნოლოგია ვითარდება, ან არსებობს პატენტები. ზოგჯერ შეიძლება არსებობდეს ბუნებრივი მონოპოლიებიც (მაგალითად, რაიონში შეიძლება მხოლოდ ერთი მრავალდარბაზიანი კინოთეატრი იყოს). უფრო ხშირია ორგანიზაციული შეზღუდვები. ინოვაციაზე რეაგირებამ შეიძლება მოითხოვოს ცვლილებები ორგანიზაციულ კულტურაში, ადამიანებსა და სისტემებში, რაც ზოგჯერ, პრაქტიკულად შეუძლებელია. წარუმატებლად დასრულდა მრავალი საცალო ქსელის მცდელობა, დაენერგა Nordstrom-ის მსგავსი მომსახურება, რადგან, მიუხედავად იმისა, რომ მათ ზედმიწევნით გადაიღეს Nordstrom-ის საქმიანობის ნიუანსები, ვერაფრით შეძლეს Nordstrom-ის, როგორც ორგანიზაციის დუბლირება – მისი დაჯილდოების სისტემის, კულტურის, ტრადიციებისა თუ მაღაზიათა მუშაობის ორგანიზების.

მესამე – ინოვატორს შეუძლია თავისი შესამჩნევობისა და თავისი პროდუქტისა თუ მომსახურების აპრობირებულობის ხარჯზე შექმნას ლოიალურ კლიენტთა ბაზა. თუ კონცეფცია და გამოცდილება დამაკმაყოფილებელია, მომხმარებელს შეიძლება არ გაუჩნდეს ალტერნატიული შეთავაზების მოსინჯვის სურვილი. გარდა ამისა, ნოვატორს შეუძლია, მოიპოვოს „ავთენტურობის" ძალიან ფასეული იარლიყიც. სწორედ ამ დაბრკოლებას გადააწყდა იაპონიაში

Asahi Dry Beer-ის კონკურენტი Kirin-ი. მომხმარებელთა გადაბირების ხარჯებმა შეიძლება დიდი პრობლემები შეუქმნას კონკურენტს. ან შეიძლება წარმოიშვას შიდა ქსელური ეფექტები. მაგალითად, eBay-ს მომხმარებელთა საზოგადოება იმდენად დიდია, რომ კონკურენტს ამ მასშტაბის სოციუმის შექმნა ძალიან გაუჭირდება.

„პირველი პირის" უპირატესობის მოსაპოვებლად, პირველმა უნდა შეუტიო ბაზარს და დასაწყისშივე ჩადო თანხები პოზიციების გასამყარებლად. მართალია, თავდაპირველი მაღალი ფასები შეიძლება მოგების მიღების და ხარჯების ანაზღაურების მიმზიდველ საშუალებად მოგეჩვენოთ, მაგრამ დაბალი ფასების სტრატეგია მნიშვნელოვნად შეუწყობს ხელს წილის გაზრდას და მიმბაძველ კონკურენტთათვის მოწყობილი დაბრკოლებების განმტკიცებას. მიმბაძველები ახალი ტექნოლოგიის გაცნობის შემდეგ გარკვეულ უპირატესობას მოიპოვებენ, მაგრამ, ხშირ შემთხვევაში, მოუწევთ იყვნენ ბევრად უკეთესები იმისათვის, რომ ჩამოაშორონ ნოვატორს მომხმარებლები. ამიტომ სასარგებლო იქნება, თუ მომხმარებელთა ბაზას მაქსიმალურად გავაფართოებთ.

როგორც გამოცდილება გვიჩვენებს, ნამდვილი პიონერები იშვიათად გადარჩებიან ხოლმე, ალბათ იმიტომ, რომ ბაზარზე სათანადო ტექნოლოგიის შექმნამდე მოდიან ან იმის გამო, რომ მათ უფრო მსხვილი კონკურენტები ავიწროებენ.[1] ისეთმა პიონერებმა, როგორებიც იყვნენ Dreft-ი სარეცხი ფხვნილის წარმოებაში, Daguerreotypes-ი ფოტოგრაფიაში, Star-ი უსაფრთხო საპარსების წარმოებაში და Harvard Graphics-ი პრეზენტაციებისთვის განკუთვნილი პროგრამული უზრუნველყოფის წარმოებაში, ვერ შეძლეს პირველი გზამკვლევის სტატუსის სასიკეთოდ გამოყენება. ამის საპირისპიროდ, გოლდერმა და ტელისმა შენიშნეს, რომ ახალგაზრდა ბაზრის ლიდერებს – კომპანიები, რომლებმაც პროდუქტის ზრდის საწყის ეტაპზე დაიკავეს მოწინავე პოზიცია – აქვთ წარუმატებლობის მინიმალური მაჩვენებელი, ბაზრის საშუალო წილი, რომელიც სამჯერ აღემატება დარგის პიონერთა წილს, და ბაზარზე ლიდერობის შენარჩუნების მაღალი მაჩვენებელი.[2] მათ დაასკვნეს, რომ ადრეული ბაზრის წარმატებულ ლიდერებს, როგორც წესი, შემდეგი თვისებები ახასიათებს:

---

[1] Peter N. Golder and Gerard J. Tellis, "Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?" Journal of Marketing Research, May 1993, pp. 158–170.

[2] Gerard J. Tellis and Peter N. Golder, "First to Market, First to Fail? Real Causes of Enduring Market Leadership," Sloan Management Review, Winter 1996, pp. 65–75.

- ***მასობრივი ბაზრის ხედვა***. როდესაც ისეთი პიონერები, როგორებიც იყვნენ Ampex-ი ვიდეომაგნიტოფონების სფეროში და Chux-ი ბავშვის ერთჯერადი საფენების სეროში, საკმაოდ ძვირად ყიდდნენ თავიანთ საქონელს, ადრეული ბაზრის ლიდერებმა (როგორებიც იყვნენ Sony-ი და Matsushita ვიდეომაგნიტოფონებში და P&G ბავშვის საფენებში) მასობრივი ბაზრის დონის შესაბამისი ფასები დააწესეს. Timex-ის საათებში, Kodak-ის ფოტოფირებში, Gillette-ის საპარსებში, Ford-ის ავტომობილებში, L'eggs-ის ქალის წინდებში – ყველა ამ კომპანიამ წარმატებას მასობრივი ბაზრის ხედვის წყალობით მიაღწია.
- ***მენეჯერული შეუპოვრობა***. ბაზრის პირველი ლიდერების მიღწევები, ხშირ შემთხვევაში, მრავლწლიანმა ინვესტიციებმა განაპირობა. მაგალითად, კომპანია P&G-ს 10 წელი დასჭირდა Pampers-ის შესაქმნელად; იაპონური კომპანიები კი ორი ათწლეულის განმავლობაში ქმნიდნენ ვიდეომაგნიტოფონს.
- ***ფინანსური ვალდებულება***. თანხების ინვესტირებისთვის მზადყოფნა ჩვეულებრივი ამბავი არაა – მით უმეტეს მაშინ, როცა უკუგებას წლები სჭირდება. მაგალითად, ლუდის მწარმოებელ კომპანია Rheingold-ს თავისი ღია ფერის ლუდის, Gablinger's-ის წარმოდგენის შემდეგ, იმედის მომცემი სტარტი ჰქონდა, მაგრამ სხვა კატეგორიებში დაწყებულმა ფინანსურმა დაღმასვლამ აიძულა, ამ მარკის რესურსები სხვა დანიშნულებით გამოეყენებინა. და პირიქით, კომპანია Philip Morris-ი ხუთი წლის განმავლობაში დებდა მნიშვნელოვან სახსრებს Miller Lite-ში დომინანტური პოზიციის დაკავებისა და შენარჩუნების მიზნით.
- ***დაუსრულებელი ინოვაციები***. უდავოა, რომ გრძელვადიანი ლიდერობა მუდმივ ინოვაციებს მოითხოვს. Gillette-მა ეს გაკვეთილი ჯერ კიდევ 60-იანი წლების დასაწყისში შეითვისა, როდესაც ბრიტანულმა ფირმა Wilkinson Sword-მა წარმოადგინა უჟანგავი ფოლადის სამართებელი, რომელიც Gillette-ის პირებზე სამჯერ უფრო დიდხანს ძლებდა. კომპანიის აქციების კურსის მკვეთრი ვარდნის შემდეგ, ისევ გაიხსენა თავისი ნოვატორული გამოცდილება და შექმნა ახალი პროდუქტების მთელი სერია – Trac II-ით დაწყებული და Altra-თი, Sensor-ით, Mach 3-ითა და Fusion-ით დამთავრებული.

- *აქტივების გამოყენება*. ბაზრის პირველი ლიდერები დომინანტ მდგომარეობას მომიჯნავე კატეგორიებშიც იკავებენ, რაც მათ საშუალებას აძლევს, თავიანთი დისტრიბუციის გავლენა და ბრენდის ძლიერი სახელი საერთო ეკონომიკური ეფექტის მისაღწევად გამოიყენონ. მაგალითად, კომპანია Diet Pepsi-მ და Coke's Tab-მა წარმატებით გამოიყენეს თავიანთი დისტრიბუცია და სავაჭრო ნიშანი იმისათვის, რომ კატეგორიის პიონერ Royal Crown Cola-სთვის დიეტური კოლის ბაზარი წაერთმიათ.

პირველობა და ახალი ბაზრის, ან ქვებაზრის ფლობა არა მხოლოდ ამ ბაზარზე იძლევა კონკურენტულ უპირატესობას. ამას ასევე მოაქვს ისიც, რომ კომპანიას ინოვაციურად აღიქვამენ. ის, რომ ინოვაციურად იყოს აღქმული, პრაქტიკულად, ყველა კომპანიის პრიორიტეტული ამოცანაა, რადგან ამას მოაქვს ენერგია და ახალი პროდუქტების მიმართ ნდობა. თუმცა ამ მიზნის მიღწევას და წინ გაჭრას ცოტა ბრენდი თუ ახერხებს. 13.1 დიაგრამაზე წარმოდგენილია 20 წამყვანი ბრენდი ინოვაციურობის სკალის მიხედვით. ცხრილი ეფუძნება BAV-ის (Y&R-ის Brand Asset Valuator-ი) კვლევის შედეგებს, რომელიც 2016-2017 წლებში ჩატარდა და რომელმაც 3000-ზე მეტი ბრენდი მოიცვა.[1] თითქმის ყველა ამ კომპანიამ, ტრანსფორმაციული ინოვაციების გამოყენებით, შექმნა და/ან დომინანტურად დაიკავა ახალი ქვებაზარი.

1. Google Glass	1. Tesla	1. iPad	1. FitBit
2. Pixar	2. SpaceX	2. Skype	2. Microsoft Windows
3. Apple Watch	3. SodaStream	3. iPhone	3. Samsung
4. Google	4. NASA	4. iOS	4. Intel
5. Apple	5. Microsoft	5. Android	5. Dyson

დიაგრამა 13.1 ინოვაციურად აღქმული კომპანიები (2016-2017)

კატეგორიის აღქმის მართვა

ახალი კატეგორიის ან ქვეკატეგორიის გაჩენისას, როგორიც წარმოშვა, მაგალითად, iPod-ებმა, სმარტფონებმა, Pringles-მა და ჰიბრიდულმა ავტომობილებმა, ინოვატორებს უნდა ესმოდეთ, რომ მათი ამოცანა მხოლოდ შეთავაზებისა და ბრენდის შექმნა კი არა, ახალი კატეგორიისა თუ ქვეკატეგორიის აღქმის მართვა-

[1] განსაკუთრებული მადლობა ჯონ გერზემას და BAV Consulting-ის სამუშაო ჯგუფს ამ ცხრილის მოწოდებისთვის.

ცაა. ახალი ბიზნესი მყიდველის პრიორიტეტებს შეცვლის. ნებისმიერი ავტომობილის ყიდვის ნაცვლად ზოგიერთი მომხმარებელი სწორედ ჰიბრიდის ძებნას დაიწყებს. ამგვარად, Toyota-ს, როგორც ადრეულ ეტაპზე ჰიბრიდების წარმოების ლიდერს, აქვს შესაძლებლობა, მართოს კატეგორიის აღქმა და, ამავდროულად, დაუკავშიროს ამ კატეგორიას საკუთარი თავი ავთენტურობისა და რეალიზების უნარის მქონე წამყვანი ბრენდის სახით. ბიზნესის ნოვატორისთვის მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ ის, რა ბრენდს იყიდიან მომხმარებლები (პრიორიტეტების საკითხია), არამედ ისიც, რა კატეგორიის ან ქვეკატეგორიის საქონელს იყიდიან (რელევანტურობის საკითხი). ახალი კატეგორიის ან ქვეკატეგორიის აღქმის განსაზღვრისა და მართვის საუკეთესო საშუალებაა ამ კატეგორიის ნიმუშად ქცევა – ბრენდად, რომელიც მომხმარებელთა ცნობიერებაში თავად წარმოადგენს კატეგორიას. ნიმუში აღქმას ვერ მართავს, მაგრამ ბრენდის ავთენტურობას და ბრენდის მიმართ ნდობას უზრუნველყოფს. მას ხშირად ნოვატორად და ხარისხის სტანდარტების დამწესებელ ბრენდად აღიქვამენ. სხვა ბრენდები კი მიმბაძველებად და არასრულფასოვნებად აღიქმება

იმისათვის, რომ კატეგორიის ნიმუშად იქცეს, ბრენდი არა საკუთრივ ბრენდის, არამედ მთელი კატეგორიის ან ქვეკატეგორიის წინსვლას უნდა განაპირობებდეს. ის ყურადღებას უნდა ამახვილებდეს კატეგორიის ან ქვეკატეგორიის მახასიათებლებზე, მიუთითებდეს მის უპირატესობებზე და ხელს უწყობდეს მის მიმართ მომხმარებელთა ლოიალურობის ზრდას სხვა კატეგორიებთან თუ ქვეკატეგორიებთან შედარებით. მეორე ბრენდის წარმომდგენი ორგანიზაცია იდეური ლიდერი და ნოვატორი უნდა იყოს. გაუმჯობესება და ცვლილებები კატეგორიას ან ქვეკატეგორიას უფრო დინამიკურს, ბრენდს უფრო საინტერესოს, ნიმუშის როლს კი უფრო ფასეულს გახდის. დისნეილენდი თემატური პარკების ნიმუშს წარმოადგენს და გამუდმებით ნერგავს ინოვაციებს. ბრენდი მზად უნდა იყოს პოტენციალსა და მარკეტინგში ინვესტირებისთვის, იმისათვის, რომ საწყის ეტაპზე ბაზრის ლიდერად იქცეს გაყიდვების მოცულობისა და საბაზრო წილის მიხედვით. ძნელია მოირგო კატეგორიის ნიმუშის როლი, თუკი ბაზრის ლიდერი არ ხარ და ლიდერის შესაფერისი მჭექარე ხმა არ გაქვს.

კატეგორიის აღქმის მართვასთან დაკავშირებით რამდენიმე რეკომენდაცია არსებობს. ჯერ ერთი, საწყის ეტაპზე შეიძლება საჭირო გახდეს ატრიბუტებსა და ფუნქციურ უპირატესობებზე ფოკუსირება იმაში დასარწმუნებლად, რომ კატეგორია და მისი

ფასეულობითი შეთავაზება მიტანილია მომხმარებლამდე. ემოციურ და თვითგამოხატვით უპირატესობებს, საწყის ეტაპზე, შეიძლება მეორეხარისხოვანი სტატუსი ჰქონდეს. ისეთი იარლიყები, როგორებიცაა „მინივენი“, „ციფრული კამერა,“ „ჯიპი“, იმ შემთხვევაშია გამოსადეგი, თუ პიონერი ბრენდი – როგორც, მაგალითად, TiVo-ს ან Xerox-ის შემთხვევაში – თავად არ იქცევა კატეგორიის სახელწოდებად. სხვათა შორის, ეს რეკომენდაციები გამოსადეგია ყველა იმ შემთხვევაში, როდესაც კატეგორია ბაზრისთვის ახალია – იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ის უკვე დამკვიდრებულია სხვა ადგილებში. მაგალითად, პროდუქტის მრავალი კატეგორია (ვთქვათ, მიკროავტობუსები) ჩინეთში ახალი ხილია, მიუხედავად იმისა, რომ დასავლეთში ისინი დიდი ხანია არსებობს.

გასაკეთებლის და არგასაკეთებლის ჩამონათვალი ინოვაციებთან მიმართებაში (ჯიტერ დრაკერის მიხედვით)[1]

გააკეთეთ:

- გააანალიზეთ შესაძლებლობები;
- მიდით, უყურეთ, დაუსვით კითხვები და უსმინეთ;
- იყავით უფრო უბრალო და ფოკუსირებული;
- დაიწყეთ მცირედით – სცადეთ ერთი კონკრეტული საქმის გაკეთება;
- მიზნად დაისახეთ ბაზრის ლიდერობა;

არ გააკეთოთ:

- ნუ ეცდებით, იყოთ ჭკვიანი;
- ნუ ეცდებით დივერსიფიცირებას, დაყოფას ან ერთდროულად ბევრი საქმის კეთებას;
- ნუ ეცდებით სამომავლო ინოვაციების დანერგვას;

ახალი ბიზნესარენების შექმნა

ახალი ბიზნესარენის შექმნის პირველი ნაბიჯია იდეების ჩამოყალიბება და მათგან საუკეთესოების დახვეწა პოტენციური ბიზნესკონცეფციების მიღების მიზნით. კარგი იდეების წარმოქმნის ალბათობა მაღალია, როდესაც ორგანიზაცია აფასებს მათ და შექმნილი აქვს მათი სტიმულირების პროცესები. კომპანია GE-მ, ყველა განყოფილებას მიზნად დაუსახა ტექნოლოგიურად ნოვატორული იდეების გენერირება – კონცეფციების, რომლებსაც, ახლო მო-

[1] ჯეიმს დეილის ინტერვიუ პიტერ დრაკერთან, "Sage Advice," Business 2.0, August 22, 2000, p. 139.

მავალში, 50-100 მლნ. დოლარის ღირებულების ბიზნესის შექმნა შეეძლება. შედეგად, იდეების გენერირებას დრო და რესურსები ეთმობა.

მეთორმეტე თავში განხილვის თემა კომპანიის აქტივები და კომპეტენციები და მათი გამოყენების საშუალებები იყო. აქ კი განვიხილავთ მომხმარებელს შეთავაზებებთან მიმართებაში. რით უცრუებს მომხმარებელს იმედებს შეთავაზებები? როგორია მისი დაუკმაყოფილებელი საჭიროებები? რა აქტივობის შემადგენელი ნაწილია არსებული პროდუქტი თუ მომსახურება და რა არის მისი დანიშნულება?

ახალი ბიზნესიდეები შეიძლება ნებისმიერი მხრიდან მოვიდეს. მაგრამ „ლურჯი ოკეანის" კომპანიების შექმნის ისტორია გარკვეულ კანონზომიერებებს შეიცავს და შეიძლება შესაძლო ვარიანტებს გვკარნახობდეს. ამ ვარიანტებს შორისაა – ტექნოლოგიური ინოვაციები, კომპონენტებიდან სისტემებზე გადასვლა, დაუკმაყოფილებელი საჭიროებები, ნიშური ქვებაზრები, სამომხმარებლო ტენდენციები და ფასების მკვეთრად შემცირება.

ტექნოლოგიური ინოვაციები

ახალმა ტექნოლოგიამ – მაგალითად, ერთჯერადმა საპარსებმა, ნოუთბუქებმა, ახალმა ქსოვილებმა, ან ჰიბრიდულმა ავტომობილებმა შეიძლება ზემოქმედება იქონიონ ქვებაზრის აღქმაზე. Asahi Super Dry Beer-ის შექმნამ, ღია ფერის ლუდის წამყვანი ბრენდი Kirin-ი არააქტუალური გახადა იაპონიის მნიშვნელოვანი და მზარდი სეგმენტისთვის. თავიდან Asahi საკმაოდ სუსტი მოთამაშე იყო, რომელსაც 1996 წელს ბაზრის მხოლოდ 10% ეკავა, მაგრამ 1990 წელს კომპანიამ ბაზრის ლიდერობა მოიპოვა და საბაზრო წილის უდიდესი ნაწილი წაართვა Kirin-ს. ბოლოს კომპანია Kirin-მა საპასუხო ნაბიჯი გადადგა და წარმოადგინა სხვა რეცეპტურის მქონე ლუდი Kirin Ichiban-ი, რომლითაც სათავეში ჩაუდგა ალაოს მცირე შემცველობის მქონე ლუდის – ჰაპოშუს დაბალგადასახადიან კატეგორიას. საოცარია, მაგრამ იაპონიის ლუდის ბაზარზე, სადაც თვეში, სულ მცირე, სამი ახალი პროდუქტი გამოდის და 30 წელია წარმოუდგენლად დიდი მარკეტინგული სახსრები იხარჯება, ბაზრის წილის დინამიკაში მომხდარი სულ რაღაც ოთხი ცვლილებიდან სამი ამ სიახლის: მშრალი ლუდის და მცირეალკოჰოლიანი ლუდების გამო მოხდა. მეოთხე ცვლილების მიზეზი იყო Asahi-ს ხელახალი პოზიციონირება მშრალი ლუდის ქვეკატეგორიაში. ერთი სიტყვით, ბაზრის წილის დინამიკა, თავ-

იდან ბოლომდე, ქვეკატეგორიების წარმოქმნით ან ევოლუციით აიხსნებოდა.

ტექნოლოგიურმა ინოვაციებმა სხვადასხვა ფორმა შეიძლება მიიღოს. შეფუთვის ტექნოლოგიაში მომხდარმა ინოვაციამ წარმოშვა კომპანია Yoplait-ის იოგურტი Go-Gurt-ი, რომელსაც ბავშვები მილიდან წრუპავენ. ამან, თავის მხრივ, წარმოშვა საკუთარი მიზნობრივი ბაზრის, ფასეულობითი შეთავაზებისა და კონკურენციის მქონე ახალი ბიზნესი, რომელსაც არანაირი შეხება არ აქვს ტრადიციული იოგურტის ბაზართან. პროგრამული უზრუნველყოფის სფეროში მომხდარმა ინოვაციებმა გამოიწვია eBay-ს ინტერნეტაუქციონების კატეგორიის შექმნა, სადაც უამრავმა მიმბაძველმა რის ვაივაგლახით შეძლო eBay-სთან გათანაბრება, როგორც ოპერაციული ეფექტიანობის, ასევე მომხმარებელთა კრიტიკული მასის თვალსაზრისით.

კომპონენტებიდან სისტემებამდე

ბაზრის შეცვლის კლასიკური საშუალებაა კომპონენტებიდან სისტემებზე გადასვლა. იდეა ისაა, რომ ყურადღებით უნდა დავაკვირდეთ სისტემას, რომელშიც პროდუქტი თუ სისტემაა ჩანერგილი და ჰორიზონტულად გავაგანიეროთ მისი აღქმა. მაგალითად, კომპანია Siebel-მა მომხმარებლებთან ურთიერთობის მართვის (customer relationship management (CRM)) სისტემის შექმნით ძირეულად შეცვალა წარმოდგენა იმის შესახებ, რას ყიდულობენ ადამიანები. CRM-ი მრავალ პროგრამას (როგორებიცაა ქოლცენტრების მართვა, ლოიალურობის პროგრამები, პირდაპირი საფოსტო დაგზავნა, კლიენტების მოზიდვა, კლიენტთა მომსახურება, გაყიდვების განყოფილების ავტომატიზაცია და მრავალი სხვ.) ერთი ქოლგის ქვეშ აერთიანებს. ახლა უკვე საკმარისი აღარაა პირდაპირი საფოსტო გაგზავნის საუკეთესო პროგრამის შეთავაზება. ახლა კომპანიებს შეუძლიათ ბევრად უფრო ფართო პაკეტის შეძენა და აღარ აინტერესებთ ცალკეული პროგრამები, რომლებიც ინდივიდუალურ სწავლებას მოითხოვს და მიბმული არაა სხვა დამატებით პროგრამებთან.

ავიაკომპანია KLM Cargo-მ მომხმარებელს სატვირთო თვითმფრინავების სივრცე შესთავაზა – მოხმარების საგანი, რომელიც დაბალშემოსავლიანად ითვლებოდა.[1] მალფუჭებადი პროდუქტე-

[1] ეს მაგალითი მოყვანილია ჯეიმს ანდერსენისა და ჯეიმს ნარუსის სტატიაში "Selectively Pursuing More of Your Customer's Business," MIT Sloan Management Review, Spring 2003, pp. 43-49.

ბის ექსპორტიორ კლიენტთა წინაშე საერთო სისტემაში არსებული საჭიროებების შესწავლის შემდეგ, KLM-ი მიხვდა, რომ მკვეთრად გაზრდიდა თავისი შეთავაზების ფასეულობას, თუ მომხმარებელს, უბრალოდ, სატვირთო სივრცის ნაცვლად, შესთავაზებდა ტრანსპორტირების პრობლემის სრულად გადაჭრას – ტვირთზე სრული პასუხისმგებლობის აღების ჩათვლით. ეს კლიენტები – როგორც იმპორტიორები, ასევე საცალო მოვაჭრეები – ხშირად დგებოდნენ პროდუქტის გაფუჭების ფაქტის წინაშე და ყოველთვის გაურკვეველი რჩებოდა, ვის უნდა ეგო პასუხი მთელ ლოგისტიკურ ჯაჭვში. კომპანია Fresh Partners-ის ინიციატივის ფარგლებში, KLM-მა უზრუნველყო სამდონიანი მომსახურების უწყვეტი „სამაცივრე ჯაჭვი" მწარმოებლიდან დანიშნულების პუნქტამდე. მომსახურების სამი დონე მოიცავდა „ჩვეულებრივ გაცივებას" „კარგად გაცივებას" და „სუპერგაცივებას" (როცა პროდუქტი გარანტირებულად ინარჩუნებს განსაზღვრულ ტემპერატურას სატვირთო მანქანიდან საწყობამდე, თვითმფრინავიდან საწყობამდე და სატვირთო მანქანიდან საცალო ქსელამდე). კერძოდ, ამ უკანასკნელი ფუნქციით სარგებლობენ ტაილანდური ორქიდეებისა და ნორვეგიული ორაგულის იმპორტიორი ფირმები. ხსენებულმა ინიციატივამ საშუალება მისცა KLM-ს ტვირთის გადამზიდი ბიზნესიდან გადასულიყო მომხმარებლებისთვის მიწოდებულ ფასეულობაზე დაფუძნებული კარგი შემოსავლის მქონე ბიზნესზე.

დაუკმაყოფილებელი საჭიროებები

დაუკმაყოფილებელი საჭიროებები სწორედ იმას ნიშნავს, რომ მათ დიდი ალბათობით, ექნებათ აქტუალურობა მომხმარებლებისთვის და შეიძლება ახალი ბიზნესიც კი წარმოშვან, თუკი ხორცს შევასხამთ პროდუქტის ან მომსახურების სახით. მაგალითად, Saturn-მა და Lexus-მა დააკმაყოფილეს დიდი დაუკმაყოფილებელი საჭიროება, როდესაც შეცვალეს კლიენტებისა და ავტოდილერების ურთიერთობის ფორმა. შედეგად, სხვა ბრენდები ნაკლებად აქტუალურები გახდნენ მომხმარებელთა მნიშვნელოვანი სეგმენტისთვის. კომპანია Betty Crocker-ის მიერ შემოთავაზებული ჰამბურგერი პასუხობდა საჭმლის მომზადების შესანახად გამოსადეგი საშუალების საჭიროებას.

ბეტონის მწარმოებელმა კომპანია Cemex-მა დაინახა, რომ მისი დამკვეთებისთვის ძალიან მნიშვნელოვანი იყო მიტანის პროგნოზირებადობა, რადგან ბეტონი მალფუჭებადი პროდუქტია.[1] შედე-

[1] Rita Gunther McGrath and Ian C. MacMillan, "Market Busting," Harvard Business Review, March 2005, pp. 81–89.

გად, Cemex-მა ციფრული სისტემების დახმარებით, შექმნა ფუნქცია, რომელიც საშუალებას აძლევს ბეტონის გადამზიდი მანქანების მძღოლებს, რეალური დროის რეჟიმში შეეწყონ გზებზე არსებულ ვითარებას და დამკვეთთა მუშაობის ცვალებად გრაფიკს. ახლა კომპანიას რამდენიმე წუთში მიაქვს მყიდველამდე მასალები და შეუძლია „გზადაგზა" დაამუშაოს და ცვლილებები შეიტანოს შეკვეთებში. ამან განაპირობა დაუკმაყოფილებელი საჭიროების დაკმაყოფილება, სრულიად ახალმა ბიზნესმოდელმა კი გამოიწვია ის, რომ Cemex-ი რეგიონული მოთამაშიდან გადაიქცა მსოფლიოს სიდიდით მესამე ბეტონის კომპანიად, რომელიც დღესდღეობით, 33 ქვეყანას ემსახურება.

მომხმარებელი ყოველთვის არაა ინფორმაციის საიმედო წყარო ზოგიერთი სახის დაუკმაყოფილებელ საჭიროებასთან მიმართებაში – განსაკუთრებით, როცა საქმე ემოციურ და თვითგამოხატვით სარგებელს ეხება. ასეთ დროს შეიძლება შემოქმედებითად მოაზროვნე და მცოდნე ადამიანების დახმარება დაგვჭირდეს. მაგალითად, უგზოობისთვის განკუთვნილი ავტომობილი, სინამდვილეში, თავისი ფუნქციური უპირატესობების გამო არაა მიმზიდველი. გარდა ამისა, მყიდველებს უჭირთ უკვე არსებული შეთავაზების საზღვრების გადალახვა და შეიძლება ადვილად არ დაგყვენ, როდესაც ცხენიდან ავტომობილზე, ავტომობილიდან კი თვითმფრინავზე გადასმას დაუპირებ. მომხმარებლის შესწავლისას, ანალიზი ფართო და სიღრმისეული უნდა იყოს – და ამ შემთხვევაში საუკეთესო გამოსავალს ეთნოგრაფიული კვლევა წარმოადგენს.

ეთნოგრაფიული (ანდა ანთროპოლოგიური) კვლევები, რომლებზეც მეორე თავში ვისაუბრეთ, დაუკმაყოფილებელ საჭიროებათა გამოვლენისა და ანალიზის კარგი საშუალებაა. მომხმარებელზე „თავის საარსებო გარემოში" უბრალო დაკვირვებამ შეიძლება სიღრმისეულად დაგვანახვოს ის პრობლემები, რომლის წინაშეც დგებიან მყიდველები.

ნიშური ბაზრები

ბაზარი შეგვიძლია დავყოთ ნიშებად, რომელთაგან თითოეულს თავისი დომინანტი ბრენდი ჰყავს. კომპანია PowerBar-ის მიერ შექმნილი ენერგეტიკული ბატონების ბაზარი, საბოლოო ჯამში, მრავალ ქვებაზრად დაიყო – მათ შორის, ქალებისთვის განკუთვნილი (Luna), ცილების მაღალი შემცველობის მქონე (Balance), დაბალკალორიულ (Pria) და შოკოლადის ბატონის გემოს მქონე (Balance Gold) ბატონების ქვებაზრებად.

ნიშა შეიძლება გამოყენების სფეროთი განისაზღვრებოდეს. კომპანია Bayer-მა, პრეპარატ Bayer 81 mg-ის გამოყენებით შექმნა ახალი ქვეკატეგორია – საბავშვო ასპირინის რეგულარული მიღება გულის შეტევების თავიდან ასარიდებლად. ამის შემდეგ კომპანია შეეცადა, კიდევ უფრო გაეფართოებინა ეს ქვეკატეგორია და აბები კუჭისთვის რეზისტენტული დამცავი ფენით დაფარა, იმ პაციენტების დასამშვიდებლად, რომლებსაც ეშინოდათ, რომ ასპირინის რეგულარული მიღება კუჭს დაუავადებდა.

ნიშა ასევე შეიძლება განსაზღვროს ცალკეული ქვებაზრისთვის მიმზიდველმა უნიკალურმა პოზიციამაც. დიდ ბრიტანეთში მინივენ Ford Galaxy-ს აქტიური დედიკოებისთვის და ოჯახური პიკნიკებისთვის განკუთვნილ ფუნქციურ ავტომობილად კი არა, ფართო და კომფორტულ „საუფროსო" მანქანად აღიქვამდნენ. ანალოგიურად შექმნა Starbucks-მა ყავის გაყიდვის განსხვავებული სისტემა, რომელმაც აქტუალურობა დაუკარგა კონკურენტებს.

სამომხმარებლო ტენდენციები

სამომხმარებლი ტენდენცია შეიძლება ქვებაზრის მამოძრავებელ ძალად იქცეს. ნათქვამია, იპოვე აღლუმი და წინ გაუძეხიო, რაც პირდაპირ შეესაბამება ამ შემთხვევას. სწორედ ეს მიდგომა ედო საფუძვლად Whole Foods-ის ორგანული პროდუქტების სტრატეგიასა და Apple iPod-ის მუსიკის გაზიარების კონცეფციას.

უფრო უკეთესია, როცა შეიძლება მოიცვა ერთდროულად რამდენიმე ტენდენცია, რადგან ასეთ შემთხვევაში კონკურენტები უფრო დაქსაქსულები იქნებიან. სამკურნალო მცენარეებისა და ნატურალური დანამატების გამოყენების მიმართ ორმაგმა მიდგომამ ახალი კატეგორიის – ჯანსაღი გამაგრილებელი სასმელების შექმნას (healthy refreshment beverages (HRBs)) შეუწყო ხელი. ამჟამად ეს სფერო შეიცავს მრავალ ისეთ ქვეკატეგორიას, როგორებიცაა გამდიდრებული ცივი ჩაი, ხილის სასმელები, სოიის ბაზაზე დამზადებული სასმელები, წყაროს წყალი და ა.შ. ქვებაზრის პიონერი და ლიდერია კომპანია SoBe, რომელმაც საქმიანობა 1996 წელს დაიწყო (სასმელი SoBe Black Tea 3G-თ, რომელიც ჟენ-შენს, გინგკოსა და გუარანს შეიცავდა) და ახლა ცივი ჩაის, წვენებისა და ენერგეტიკული სასმელების ფართო ხაზს ფლობს. სასმლის მწარმოებელი მსხვილი კომპანიები ძალიან დიდხანს უგულებელყოფდნენ ამ ტენდენციას და ახლა იძულებულნი არიან დამქანცველ და ძვირადღირებულ რბოლაში ჩაებან წინ გაჭრილი ლიდერების დასაწევად. კომპანია Annie Chun-მა შექმნა შეფუთული აზიური კერ-

ძების ხაზი, რომელიც ეყრდნობოდა რამდენიმე სამომხმარებლო ტენდენციას – მათ შორის, აზიური კერძების, ჯანსაღი საკვებისა და მოსახმარად მოსახერხებელი შეფუთვის პოპულარობას.

ფასების მკვეთრად შემცირება

„ლურჯი ოკეანის" მრავალი კომპანია სწორედ მაშინ იქმნება, როცა ჩნდება უკვე არსებული ფირმების შეთავაზებაზე უფრო იაფი შეთავაზება. ჰარვარდის უნივერსიტეტის მეცნიერმა, სტრატეგიის ცნობილმა მკვლევარმა კლეიტონ კრისტენსენმა კოლეგებთან ერთად შეისწავლა სრულიად განსხვავებული დარგები და შეიმუშავა დამანგრეველი ინოვაციების ორი თეორია. მისი კვლევები აღწერილია სამ წიგნში: „ინოვატორის დილემა" [*The Innovator's Dilemma*], „ინოვატორის გადაწყვეტილება" [*The Innovator's Solution*] (მაიკლ რეინორთან თანაავტორობით) და „მომავლის განჭვრეტა" [*Seeing What's Next*] (სკოტ ენტონისა და ერიკ როტთან თანაავტორობით).[1]

პირველ თეორიას დაერქვა დაბალტექნოლოგიური დამანგრეველი ინოვაციების თეორია, როდესაც დარგი იცვლება ახალი, ბევრად უფრო იაფი პროდუქტების ზემოქმედებით. ასეთ დარგებში ძირძველი კომპანიები საუკეთესო მომხმარებლებს იღებენ მიზანში და ცდილობენ, ძვირად მიჰყიდონ მათ ხარისხიანი საქონელი. დამატებითი ფუნქციები, მომსახურება, საიმედოობა – ეს ყველაფერი მიმართულია მეტი ლოიალურობისა და მაღალი მარჟის მოპოვებისკენ. წარმატებული კომპანიები, შეთავაზების გაუმჯობესების მიზნით, განუწყვეტლივ ავითარებენ „ხელშემწყობი ინოვაციების" უწყვეტი ნაკადის შექმნისა და დანერგვისკენ მიმართულ სტრუქტურას, პერსონალს, სტიმულებსა და უნარებს. ისინი უზარმაზარ ინვესტიციებს დებენ საუკეთესო მდიდარ კლიენტებთან ურთიერთობის გასაღრმავებლად. დაფასოებული საქონლის მწარმოებელი კომპანიები მუდმივი კლიენტების ყურადღების მისაპყრობად, გაფართოებულ ასორტიმენტს სთავაზობენ. საცალო ქსელები ლოიალურობის პროგრამებში დებენ ინვესტიციებს.

---

[1] Clayton M. Christensen, The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Boston: Harvard Business School Press, 1997; Clayton M. Christensen and Michael E. Raynor, The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth, Boston: Harvard Business School Press, 2003; and Clayton M. Christensen, Scott D. Anthony, and Erik A. Roth, Seeing What's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change, Boston: Harvard Business School Press, 2004.

განსაკუთრებით მომგებიანი მომხმარებლის მომსახურებისკენ ლტოლვა შესაძლებლობებს უქმნის ახალ კომპანიებს დაბალშემოსავლიანი კლიენტების სახით. ეს კლიენტები, რომლებსაც ძველი ფირმები ხშირად უგულებელყოფენ და დაბრკოლებადაც კი მიიჩნევენ, სიხარულით ყიდულობენ დამაკმაყოფილებელი მახასიათებლების მქონე უფრო იაფ პროდუქტს. სწორედ ამ შესაძლებლობის გამოყენებას ცდილობენ „დამანგრეველი ინოვაციების" შემქმნელი (ხშირ შემთხვევაში, დარგისთვის ახალი) კომპანიები. ისინი წარმოადგენენ ახალ პროდუქტს, რომელიც აქამდე არსებულ პროდუქტზე უფრო ადვილი გამოსაყენებელი და ბევრად უფრო იაფია. როგორც წესი, ეს პროდუქტი იმდენად დაბალი ხარისხისაა, რომ საინტერესოა საკმაოდ ვიწრო წრისთვის, მომხმარებლებისთვის, რომლებსაც ძირძველი კომპანიები ისედაც უმნიშვნელოდ მიიჩნევენ. მაგრამ ხშირად ახალი კომპანიები, დროთა განმავლობაში, საგრძნობლად აუმჯობესებენ თავიანთ შეთავაზებას და ბაზრის ფართო სექციაში იწყებენ კონკურირებას. როგორც 500 კომპანიის 50-წლიანი პერიოდის კვლევამ უჩვენა, „ვარდნის" მიზეზი (ანუ იმ მომენტის, როცა გაყიდვების მდგრადი ზრდა ხანგრძლივი დაღმასვლით იცვლება) 23% შემთხვევაში ბაზრის ქვედა სეგმენტში წარმოქმნილი „დამანგრეველი ინოვაცია" იყო.[1]

60-იანი წლების ფოლადსასხმელი ქარხნები დაბალი ხარისხის ფოლადს აწარმოებდნენ და, ძირითადად, ემსახურებოდნენ არმატურის ბაზარს, რომელიც დიდ ხარისხს არ ითხოვდა და მცირე-შემოსავლიანი ბიზნესი იყო. მაგრამ დროთა განმავლობაში მათ გააუმჯობესეს თავიანთი ტექნოლოგიები და პროდუქცია და დარგის ლიდერებსაც დაუპირისპირდნენ. მსგავსი მაგალითების მოყვანა უხვად შეიძლება. იაპონური საავტომობილო კომპანიები მსოფლიო ბაზარზე 60-იანი წლების ბოლოს გამოვიდნენ და ახალი არჩევანი შესთავაზეს იმ მომხმარებლებს, რომლებსაც მსხვილი ამერიკული კომპანიების მახასიათებლები და თვითგამოხატვითი უპირატესობები არ სჭირდებოდათ. 70-იან წლებში, სწორედ დამანგრეველი ინოვაციით შეცვალა ასლის გადამღები მანქანების ბაზარი კომპანია Canon-მა, როდესაც დააკმაყოფილა იმ მცირე დაწესებულებების საჭიროებები, რომლებსაც Xerox-ის სიმძლავრეები არ სჭირდებოდათ.

---

[1] Matthew S. Olsen, Derek van Berer, and Seth Verry, "When Growth Stalls," Harvard Business Review, March, 2008, pp. 51–61.

კრისტენსენის გუნდი გვთავაზობს ბაზრის დამანგრეველი ინოვაციის მეორე თეორიასაც – ესაა არმომხმარებლისკენ მიმართული ინოვაცია. მრავალ ბაზარზე არსებობს არმომხმარებელთა მრავალრიცხოვანი ჯგუფები, რომლებიც ან არ ყიდულობენ პროდუქტსა თუ მომსახურებას (იმის გამო, რომ ძალიან ძვირად ან რთულად მიიჩნევენ), ანდა, პროცესის მოუხერხებლობის გამო, ყიდულობენ იმაზე გაცილებით ნაკლებს, ვიდრე უნდათ. უფრო ხელმისაწვდომმა შეთავაზებამ და სწორად განსაზღვრულმა ფასმა შეიძლება ახალი ბაზარი გახსნას. Apple-ის Macintosh-მა სრულიად ახალი მომხმარებლები მოიზიდა კომპიუტერების ბაზარზე; ერთჯერადმა ფოტოკამერამ ახალი ბაზარი გახსნა ისევე, როგორც ასი წლით ადრე შეძლო ეს ფოტოკამერა Kodak Brownie-მ. Vanguard-ის იაფმა საინდექსო ფონდებმა დარგში ახალი მყიდველები მოიყვანა. არმომხმარებლებს, როგორც წესი, უგულებელყოფენ ძირძველი, დამკვიდრებული ფირმები, რომლებსაც უნდათ, ამჟამინდელი შემოსავლიანი, „მძიმეწონოსანი მომხმარებლებისკენ" მიმართონ მთელი ძალისხმევა.

მიმზიდველი ფასის ვარიანტი შეიძლება მიესადაგოს, როგორც დაბალფასიან, ასევე არმომხმარებელთა სეგმენტებს. Southwest Airlines-ი ორიენტირებული იყო ისეთ კლიენტებზე, რომლებიც იაფიან ავიაკომპანიებს ეძებდნენ და კიდევ იმ მგზავრებზე, რომლებიც შეიძლებოდა ავტომობილიდან თვითმფრინავში შეეტყუებინა – ანუ სეგმენტზე, რომელსაც ყურადღებას არ აქცევდა იმდროინდელ ავიკომპანიათა უმეტესობა. კომპანია Dell-მაც ბიუჯეტური სეგმენტის მომსახურებით და ახალი მომხმარებლების მოზიდვით მიაღწია წარმატებას.

შეფასება – რეალური, მომგებიანი, ღირებული

მნიშვნელოვანი ან ტრანსფორმაციული ინოვაციის შეფასებას ის გარემოება ართულებს, რომ ეს ინოვაციები სცდება არსებული ბიზნესის კომფორტის ზონას და ცოდნის ბაზას. შეფასების მიმართ სტრუქტურირებული, დისციპლინირებული მიდგომა დაგვეხმარება არა მხოლოდ შეწყვეტის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაში, არამედ წარმატების წინაშე არსებული დაბრკოლებების გამოვლენასა და ლიკვიდაციაშიც. უორტონის ბიზნესსკოლის პროფესორი ჯორჯ დეი გვთავაზობს სტრუქტურას „რეალური-მომგებიანი-ღირებული", რომელიც შემდეგ კითხვებს მოიცავს:[1]

[1] George S. Day, "Is It Real? Can We Win? Is It Worth Doing," Harvard Business Review, December, 2007, pp. 110–120.

- რეალურია ბაზარი? არსებობს პროდუქტის საჭიროება ან სურვილი? შეუძლია ან მოისურვებს მყიდველი მის ყიდვას? საკმარისად დიდია ბაზარი? Segway-ს პერსონალური ტრანსპორტერი გენიალური ტექნიკური სიახლე იყო, მაგრამ არცერთ მიზნობრივ ბაზარს არ უწყვეტდა ტრანსპორტირების პრობლემას.
- რეალურია პროდუქტი? არსებობს თუ არა მკაფიო კონცეფცია, რომელიც აკმაყოფილებს ბაზარს? შესაძლებელია პროდუქტის წარმოება? ოკეანეში ატომური ელექტროსადგურების განთავსებას სამშენებლო სირთულეები აბრკოლებს.
- შეუძლია პროდუქტს, იყოს კონკურენტუნარიანი? აქვს თუ არა მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა? თუ კონკურენტი შეძლებს მის კოპირებას ან ნეიტრალიზებას, ახალ პროდუქტს შეიძლება ჰქონდეს ძალიან ცოტა დრო მუდმივი კლიენტების ბაზის შესაქმნელად.
- შეუძლია თუ არა ჩვენს კომპანიას, იყოს კონკურენტუნარიანი? ვფლობთ თუ არა შესანიშნავ აქტივებსა და კომპეტენციებს? სათანადო მენეჯმენტს? ციფრული ანიმაციის მწარმოებელი კომპანია Pixar-ის წარმატება დაფუძნებული იყო ისეთი კულტურისა და ადამიანების ურთიერთშერწყმაზე, რომლებიც კინოკომპანიათა უმეტესობაში ვერ ითანამშრომლებდნენ.
- მოიტანს თუ არა პროდუქტი მოგებას მისაღები რისკის პირობებში? მისაღებია თუ არა ინვესტიციების პროგნოზირებული რენტაბელურობა? აუცილებლად უნდა გავითვალისწინოთ გაყიდვების გაზვიადებული პროგნოზები და არარეალური საფასო მოლოდინები.
- აქვს თუ არა პროდუქტის გაშვებას სტრატეგიული აზრი? შეესაბამება თუ არა ის ჩვენს საერთო სტრატეგიას? მხარს დაუჭერს თუ არა მას უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელობა? კომპანია 3M-მა კომპიუტერებისთვის შექმნა უცხო თვალისგან დაცული მონიტორები, რამაც არეკვლის საწინააღმდეგო ფილტრების ბაზარს დაუდო საფუძველი.

უპირატესობის შენარჩუნება

მთავარი ამოცანაა ახალ ბაზარზე შევინარჩუნოთ დომინანტი მდგომარეობა და მისი თანამდევი შემოსავლიანობა. ეს არც ისე ადვილია, როცა წარმატება კონკურენტებს წარმოშობს. მათ,

ვინც შეძლეს დომინანტი მდგომარეობის შენარჩუნება, ერთი ან რამდენიმე თავისებურება აქვთ. ზოგი მათგანი – მაგალითად, Apple-ი, გამუდმებით ნერგავს რაღაც ინოვაციას და ამიტომაც მოძრავ სამიზნეს წარმოადგენს. სხვები – მაგალითად Snuggles-ი და Asahi Dry, „ავთენტურ" არჩევანს წარმოადგენენ. ზოგმაც – მაგალითად, Cirque du Soleil-მ შესვლის მნიშვნელოვანი ბარიერები შექმნა მასშტაბისა და კომპეტენციის მხრივ. Southwest Airlines-ი კი თავის ინოვაციებს ინდივიდუალურ ელფერს სძენს. ჩამოთვლის გაგრძელება დაუსრულებლად შეიძლება – მთავარი ერთი რამაა: იმისათვის, რომ ტრანსფორმაციული ინოვაცია ხანმოკლე გამარჯვებად არ იქცეს, აუცილებელია გარკვეული მიზნის ქონა.

იდეებიდან ბაზრამდე

წარმატებული ახალი ბიზნესის შექმიდან მიღებული უკუგება უზარმაზარია. ისტორიულად ისე აეწყო, რომ ფინანსურად წარმატებული კომპანიების უმეტესობა ახალი ბიზნესის შექმნას ეფუძნება. თუმცა ბევრი კომპანია როდი დაიკვეხნის რამდენიმე ბიზნესის შექმნას. როგორც ვხედავთ, უკვე არსებულ ბიზნესში წარმატების მიღწევა და თან ახალი ბიზნესიდეების გენერირება არც ისე ადვილი საქმეა. არადა, სწორედ ესაა საჭირო დინამიკური ბაზრის პირობებში. მთავარია, შექმნათ ისეთი ორგანიზაცია, რომელიც წარმატებით გაართმევს თავს მიმდინარე ბიზნესს და, ამავდროულად, ახალ – განსაკუთრებით კი, ტრანსფორმაციულ ბიზნესს გადარჩენისა და აყვავების საშუალებას მისცემს.

ორგანიზაციათა უმეტესობაში ტრანსფორმაციულ და ეტაპობრივ ინოვაციებს შორის ჯანსაღი თანაფარდობა არ არსებობს. ერთ-ერთი კვლევის თანახმად, კომპანიათა ტექნიკური პროექტების პორტფელში მსხვილი ინოვაციების წილი 1990 წლიდან 2004 წლის ჩათვლით, 20,2%-დან 11,5%-მდე შემცირდა.[1] გარდა ამისა, 1990-იანების შუა წლებიდან 2004 წლამდე მსხვილი ინოვაციების ხარჯზე მომხდარი გაყიდვების საერთო მოცულობის პროცენტულმა მაჩვენებელმა 32,6%-დან 28%-მდე იკლო. რამ გამოიწვია ეტაპობრივი ინოვაციების მხარეს ასეთი მკვეთრი გადახრა? ამ კითხვაზე პასუხის გასაცემად განვიხილავთ რამდენიმე მიზეზს, რომლის გამოც ორგანიზაციები ვერ ახერხებენ ტრანსფორმაციული ინოვაციების ოპტიმალურ დონეზე შენარჩუნებას.

---

[1] Robert G. Cooper, "Your NPD Portfolio May Be Harmful to Your Business Health," PDMA Visions, April 2005.

ახალი ბიზნესის შექმნის ხელშემშლელი აქვიატებები

ინოვაციების დანერგვის ხელშემშლელი ცრურწმენების კარგად გააზრება პირველი ნაბიჯია მათი აღმოფხვრის გზაზე. ეს აკვიატებები შეიძლება ჩამოყალიბდეს ექვსი ურთიერთდაკავშირებული „წყევლის" – მოკლევადიანი ფინანსური ზეწოლის, განყოფილებების, წარმატების, მკვიდრი ორგანიზაციის, ვალდებულებისა და ზომის „წყევლების" სახით.

მოკლევადიანი ფინანსური ზეწოლის „წყევლა"

როცა კომპანიის საქმეები კარგად მიდის, ჩნდება მოგების მოკლევადიანი ზრდისკენ მიმართული ზეწოლა, რაც განპირობებულია აქციებისგან მეტი მოგების მიღების სურვილით – ნაწილობრივ კი იმ მენეჯერთა ახირებით, რომლებიც ხანმოკლე ვადით არიან თანამდებობებზე. ამ მოკლევადიანი მოლოდინების გამართლების მიზნით, კომპანია ამცირებს კვლევისა და განვითარების პროგრამისა (R&D) და მარკეტინგის ინვესტიციებს, რაც, როგორც კვლევები გვიჩვენებს, უარყოფითად აისახება კომპანიის გრძელვადიან მაჩვენებლებზე.[1]

განყოფილებების „წყევლა"

ზოგ ორგანიზაციაში საპროდუქტო განყოფილებებს იმხელა ძალაუფლება აქვს, რომ ინოვაციები და ახალი ტექნოლოგიები კომპანიის ცალკეულ დანაყოფებს გადაეცემა. თავისთავად, საპროდუქტო ქვედანაყოფებს შეზღუდული რესურსები აქვთ. ისინი კონცენტრირებულები არიან კონკრეტული პროდუქტის ხაზსა და მის თანამდევ სამომხმარებლო ბაზაზე, ოპერაციებზე, აქტივებსა და კომპეტენციებზე. მათი ბუნებრივი მიზანი – კონკრეტული შეთავაზების გაუმჯობესებაა. ტრანსფორმაციულ ინოვაციას კი მეტი რესურსი ესაჭიროება. ის ყველა არსებული განყოფილების ერთობლივი ძალისხმევით უნდა ინერგებოდეს და შეიძლება საფრთხეს წარმოადგენდეს შემოსავლის ამჟამად არსებული ნაკადისთვის.

წარმატების „წყევლა"

როცა კომპანიას საქმეები კარგად მისდის, რესურსები სარისკო წამოწყებებისა და ბიზნესის ახალი მიმართულებების შექმნისკე-

---

[1] Mizik, Natalie (2010), "The Theory and Practice of Myopic Management," Journal of Marketing Research, 47 (4), pp. 594–611.

ნაც უნდა იყოს მიმართული. მაგრამ, როგორც წესი, ასეთ დროს თავის დამშვიდების ფაქტორი უფრო მძლავრობს ხოლმე. რატომ შევცვალოთ რამე, თუ ამჟამინდელ ბიზნესს ზრდა და მოგება მოაქვს? ამას არ სჯობია, ჩავდოთ რესურსები ისეთ წამოწყებაში, რაშიც დარწმუნებულები ვართ – რომ ხარჯები კიდევ უფრო ნაკლები, შემოსავალი კი უფრო დიდი იქნება? დამკვიდრებული მდგომარეობის შეცვლა კრიზისის პირობებში უფრო ადვილია, ვიდრე მაში, როცა საქმე კარგადაა, თუმცა კრიზისის პერიოდს შეიძლება რესურსებისა და დროის დიდი დეფიციტიც ახლდეს.

მკვიდრი ორგანიზაციის „წყევლა"

როდესაც ტრანსფორმაციული ინოვაცია დაბალშემოსავლიან კლიენტებზე ან არმომხმარებლებზეა აქცენტირებული, ძირძველ კომპანიებს უჩნდებათ ილუზია, რომ ეს მათ ძირითად ბიზნესს საფრთხეს არ უქმნის. მათი ბუნებრივი რეაქცია კარგ, მაღალშემოსავლიან კლიენტებზე ფოკუსირებაა. მერე რა, თუ ახალი კონცეფცია მათ მხოლოდ მარგინალურ კლიენტებს მოაშორებს? ისინი ხომ ხელის შეშლის მეტს არაფერს აკეთებენ! გარდა ამისა მათ არაგონივრულად ეჩვენებათ ინვესტირება ისეთ საქმეში, რომელიც „ოქროს კვერცხის მდებელ ქათამს" ყელს გამოჭრის. რატომ უნდა ჩადო ფული შეთავაზებაში, რომელმაც შეიძლება შენი ძირითადი ბიზნესი შესანსლოს?

ვალდებულებების „წყევლა"

წარმატებული კომპანიები ხშირად მხოლოდ ერთი მიმართულებით იყურებიან. ისინი აქტიურად დებენ ინვესტიციებს ეტაპობრივ ინვესტიციებში იმისათვის, რომ შეამცირონ ხარჯები, გააუმჯობესონ შეთავაზება და დააკმაყოფილონ მუდმივი მომხმარებლები. მთელი მათი პერსონალი, ორგანიზაციული კულტურა, სისტემები და სტრუქტურა ერთი რამისკენაა მიმართული – გააუმჯობესოს უკვე არსებული ბიზნესი. ასეთ პირობებში ახალი ბიზნესკონცეფციებისთვის ძალიან რთულია რესურსების ან ქმედითი მხარდაჭერის მოპოვება კომპანიაში.

ზომის „წყევლა"

ახალი ბიზნესი, როგორც წესი, მცირედით უნდა იწყებოდეს. თუ კომპანიამ წარმატებას მიაღწია და მნიშვნელოვან ზომებამდე გაფართოვდა, ის უნდა ეძებდეს ბიზნესის ახალ კონცეფციებს, რომლებიც ახალ შემოსავლებს მოუტანს აქციონერებს. მაგრამ, მაგ-

ალითისთვის, McDonald's-ს არ შეუძლია ახალი რესტორნების კონცეფციების მოსინჯვა, რადგან თუნდაც აგრესიული გაფართოების თანხლებით წარმართული ნაყოფიერი კონცეფციაც კი ვერ იქონიებს გავლენას მის ფინანსურ მაჩვენებლებზე – იმიტომ, რომ მისი ძირითადი ბიზნესი წარმოუდგენლად დიდია. შედეგად, კომპანია ჩარჩენილია ბიზნესმოდელში, რომელსაც სამომხმარებლო ტენდენციები ზურგს არ უმაგრებს. Coka-Cola დიდხანს იკავებდა თავს ბაზარზე წყლისა და სხვა სასმელების გატანისგან, რადგან იმის ალბათობა, რომ მსგავსი ბიზნესები რაიმე არსებით გავლენას მოახდენდნენ მის სააქციო ღირებულებაზე, ძალიან მცირე იყო. პრობლემა ისაა, რომ ისეთმა უზარმაზარმა კომპანიებმა, როგორიც, ვთქვათ McDonald's-ი ან GE-ა, შექმნეს ისეთი აქტივები, პროცესები და ორგანიზაციები, რომლებიც პატარა ბიზნესების სამართავად არ გამოდგება. ერთხელ სასუსნავის მწარმოებელმა ერთმა დიდმა კომპანიამ განაცხადა, რომ არ შეუძლია ისეთი ბიზნესის წარმართვა, რომელიც 250 მლნ. დოლარზე ნაკლები ღირს. ამის გამო კომპანიამ ვერ შეძლო ისეთ სფეროებში ჩაბმა, რომელიც მის სამომავლო ზრდას უზრუნველყოფდა.

როგორ შევმატოთ ახალ ბიზნესს სიცოცხლისუნარიანობა მძვიდრ ორგანიზაციებში

მთავარი პრობლემა ისაა, რომ ახალი – მით უფრო ტრანსფორმაციული – ბიზნესი მოითხოვს ორგანიზაციას, რომელიც მკვეთრად განსხვავდება ძირითადი ბიზნესის ორგანიზაციისგან. ამისათვის საჭიროა ისეთი ადამიანები, სისტემები, კულტურა და სტრუქტურა, რომლებიც სწრაფად მოერგებიან განვითარებად ბაზარს (რომელიც, თავის მხრივ, ასევე მკვეთრად განსხვავდება კომპანიის ძირითადი ბიზნესის ბაზრისგან).

ამ მდგომარეობიდან ერთ-ერთი გამოსავალია ცალკე ორგანიზაციის შექმნა დარგის ნოვატორი კომპანიის შეძენისა და მისთვის ავტონომიის შენარჩუნების გზით, ან კორპორაციული სტრუქტურის ფარგლებში დამოუკიდებელი ქვედანაყოფის ჩამოყალიბებით. ამ განცალკევებულ ორგანიზაციას დამოუკიდებლად უნდა შეეძლოს (ხელიც უნდა ეწყობოდეს ამაში) თანამშრომელთა შტატის, სისტემების, კულტურისა და სტრუქტურის შექმნა. ცხადია, მას ძირითადი ბიზნესის ელემენტების – მაგალითად, საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემების, ან, შესაძლოა, მარკეტინგული გამოცდილების – გადაღებაც შეუძლია, მაგრამ, ამავდროულად, ახალი ორგანიზაციის სტრატეგიულ ხედვასა და მოქნილობას უნდა ინარ-

ჩუნებდეს. ახალი ბიზნესის განვითარების კვალდაკვალ, ძირითად ბიზნესთან კავშირი შეიძლება თანდათან გაძლიერდეს.

მეორე მიდგომა გულისხმობს ერთი კომპანიის ფარგლებში ორმაგი ორგანიზაციის შექმნას. მასში პარალელურად უნდა ვითარდებოდნენ, როგორც ადაპტირებისა და შეცვლის უნარის მქონე, ასევე ეტაპობრივ ინოვაციებში გაწაფული თანამშრომლები. შედეგად, დიდი ალბათობით, ჩამოყალიბდება მრავალფეროვანი შტატი. ასეთ ორგანიზაციაში შემგუებლური დამოკიდებულება უნდა იყოს სამეწარმეო კულტურული ფასეულობების მიმართ. ექსპერიმენტები, ცდები და შეცდომები, წახალისებული თუ არა, მისაღები მაინც უნდა იყოს. საჭირო იქნება ხარჯების კონტროლისა და ეფექტიანობის მაჩვენებლების სხვაგვარი სისტემების დანერგვა. ახალი ბიზნესების გასავითარებლად, სავარაუდოდ, საჭირო გახდება უფრო „ბრტყელი" ორგანიზაციული სტრუქტურა.

ორმაგი ორგანიზაციის შექმნა მარტივი არაა და აქტიურ მართვას მოითხოვს. თუმცა ეს შესაძლებელია და დიდი ალბათობით მოიტანს იმას, რომ ახალი ბიზნესებისთვის მნიშვნელოვან აქტივებსა და კომპეტენციებს მიიღებენ და ახალი ენერგიით აავსებენ ძირითად ბიზნესს.

ყველა შემთხვევაში მნიშვნელოვანია ერთი რამ – ინოვაციური ბიზნესი რესურსების მხრივ არ უნდა შიმშილობდეს. დამწყებ კომპანიათა უმეტესობის წარმატების მიზეზი ისაა, რომ მათთვის ხელმისაწვდომია საფონდო ბაზრისა და ვენჩურული კაპიტალისტების ფული. კომპანიის შიდა წყაროებიდან დაფინანსებული ბიზნესები კი ხშირად წამგებიან პოზიციაში არიან საჭირო რესურსების მიღების თვალსაზრისით. როგორც ამბობენ, მსხვილი კომპანიების ხელმძღვანელებს ძალიან ღრმა ჯიბეები და მოკლე ხელები აქთ.

რესურსების უკმარისობის თავიდან ასარიდებლად, კომპანიის უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ უნდა იკისროს შიდა ინოვაციების ხარჯზე ზრდის ვალდებულება და გამუდმებით გამოყოს რესურსები ამ მიზნის შესასრულებლად. ასეთ შემთხვევაში კომპანიის ახალ ბიზნესს, უკვე არსებულ ბიზნესერთეულებთან კი არა, მეორე ახალ ბიზნესთან ექნება ჭიდილი ამ რესურსების მოსაპოვებლად. სწორედ ასე იქცევა GE ინოვაციური ინიციატივების მხარდაჭერისა და წახალისების მიზნით. რესურსების ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფის კიდევ ერთი გასაღებია მკაცრად დისციპლინირებული პროცესის გზით ინვესტირების შეწყვეტა იმ ბიზნესებისთვის, რომლებიც კომპანიის მომავალს არ ქმნიან. ბიზნესის გაყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცესს მეთხუთმეტე თავში განვიხილავთ.

ძირითადი დასკვნები

- დროთა განმავლობაში საშუალოზე ბევრად მაღალ მოგებას მიიღებენ ის ბიზნესები, რომლებიც საკმაოდ ახალია, არ ჰგავს სხვებს და, შესაბამისად, მინიმალურად, ან საერთოდ არ ეხებათ კონკურენცია.
- ნოვატორს შეუძლია, შექმნას მარკეტინგული პოზიცია, რადგან კონკურენტებს არ უნდათ, ზიანი მიაყენონ საკუთარ ბიზნესს, არ აქვთ შესაბამისი ტექნოლოგიები, ან თვლიან, რომ ჩამოყალიბებული სამომხმარებლო ბაზის მქონე კომპანიასთან მეტოქეობა ძალიან ძვირი ჯდება. ხშირად ამ უპირატესობებს ნოვატორი კი არა, ბაზრის განვითარების ადრეული სტადიის ლიდერი მოიპოვებს ხოლმე.
- ახალი ბიზნესის შექმნისას დიდი მნიშვნელობა აქვს საკუთარი კატეგორიის აღქმის მართვას.
- ახალი ბიზნესი შეიძლება ეყრდნობოდეს ტექნოლოგიურ ინოვაციებს, კომპონენტებიდან სისტემებზე გადასვლას, დაუკმაყოფილებელი საჭიროებების დაკმაყოფილებას, ნიშური ბაზრის შექმნას, სამომხმარებლო ტენდენციებზე რეაგირებას ან ფასების მკვეთრად შემცირებას.
- არსებობს ორგანიზაციული აკვიატებები, რომლებიც ხელს უშლის ახალი ბიზნესის განვითარებას. ესენია – მოკლევადიანი ფინანსური ზეწოლის „წყევლა“, განყოფილებების „წყევლა“, წარმატების „წყევლა“, მკვიდრი ორგანიზაციის „წყევლა“, ვალდებულებების „წყევლა“ და ზომის „წყევლა“.

სადისკუსიო თემები

1. რატომ არ წამოიწყეს Hertz-მა ან Avis-მა უშუალოდ სადაზღვევო კომპანიებსა და დამსვენებლებზე ორიენტირებული არასააეროპორტო ავტოგაქირავების ბიზნესი? რა უპირატესობას მისცემდა მათ ეს Enterprise-თან მიმართებაში? რატომ არ შექმნა Steinway-მ ელექტრონული ორგანი? რატომ არ შექმნა Cirque du Soleil, ვთქვათ Barnum and Bailey-მ?
2. თავისი ბრენდის ქალთა შორის პოპულარიზების მიზნით, Reebok-მა, რომელიც უკვე ორი ათწლეულია, აერობიკითაა გატაცებული, წარმოადგინა Cirque du Soleil-სთან თანამშრომლობით შექმნილი ტრენაჟორი Jukari Fit to Fly. ტრენაჟორი წარმოადგენს დაბალ სიმაღლეზე დაკიდებულ ტრაპე-

ციას, რომელიც ფრენის და მრავალნაირი სავარჯიშოს შესრულების საშუალებას იძლევა. Reebok-ის მიზანია შექმნას ფიტნესით გატაცების ახალი ტალღა და ამისათვის შეიმუშავა მთელი პროგრამა, რომელიც კომპანიის ტანსაცმლის ხაზის მიერაა მხარდაჭერილი.

ა) ტრანსფორმაციულია ეს ინოვაცია თუ არსებითი, და ახალ კატეგორიას შექმნის ის თუ ახალ ქვეკატეგორიას?

ბ) ჩამოთვალეთ ამ პროგრამის დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

3. მოდი, ვიმსჯელოთ ისეთ ტრანსფორმაციულ კომპანიებზე, როგორებიცაა Starbucks-ი, Blue Apron-ი ან Amazon-ი.

ა) რით განსხვავდება თითოეული მათგანი იმისგან, რაც მანამდე იყო? რა მსგავსებები არსებობს? დაალაგეთ ისინი სიახლის ხარისხის მიხედვით, ტრანსფორმაციულიდან არსებითამდე (ზოგი ელემენტი საერთოა უწინდელთან, მაგრამ მაინც საკმაოდ ახალია საიმისოდ, რომ ახალი ქვეკატეგორია შექმნას).

ბ) ჰქონდა თუ არა უპირატესობა ნოვატორს? რამდენ ხანს შეინარჩუნა და რატომ?

გ) უკვე არსებული საწარმოს ბაზაზე აღმოჩნდა ბიზნესი? თუ არა, რატომ?

დ) საიდან გაჩნდა ბიზნესის შექმნის იდეა? თუ არ იცით, შეეცადეთ გამოთქვათ ვარაუდი.

4. განვიხილოთ რამდენიმე ახალი ბიზნესი, რომლებმაც წარმატებით გაართვეს თავი კატეგორიის აღქმას. ახლა განვიხილოთ ისინი, რომელთაც ვერ შეძლეს ამის გაკეთება.
5. შეარჩიეთ ერთი ისეთი ფირმა, როგორიცაა Bank of America, Patagonia, ან L.L. Bean-ი. მოიფიქრეთ რამდენიმე პოტენციური ინოვაცია, რომლებიც შეიძლება იქცეს „აუცილებელ ელემენტად". როგორ შეაფასებდით მათ?

საუკეთესო ციფრული პრაქტიკა

Adobe-ს ხელმოწერის მოდელი

კომპანია Adobe-ს პაკეტი Creative Suite-ი წარმოადგენს გრაფიკული დიზაინისთვის, ვიდეომონტაჟისა და ვებდიზაინისთვის განკუთვნილი აპლიკაციების ნაკრებს. ამ პაკეტით, ჩვეულებრივ, ბიზნესზე ორიენტირებული (B2B) კომპანიები სარგებლობდნენ, რომლებიც პროგრამულ უზრუნველყოფას და მისი მოხმარების ლიცენზიას, დაახლოებით, ორი წლის ვადით ყიდულობდნენ. მაგრამ 2010 წლიდან Adobe-მ Creative Suite-ი 100 პროცენტიან ხელმოწერაზე

დაფუძნებულ ღრუბლოვან მოდელად გადააკეთა. მას მერე კლიენტები ინტერენ ღრუბლოვან პროდუქტს, რომლის მართვაც ყოველთვიური ხელმოწერით შეიძლება.

ასეთი გარდაქმნები Adobe-ს მასშტაბის კომპანიისთვის დიდი იშვიათობაა, თუმცა კომპანიის „ღრუბელში" გადასვლა მრავალი ტენდენციითა და საბაზრო ფაქტორით იყო განპირობებული. დამკვეთის გადასახედიდან ტექნოლოგიურ დარგში ინოვაციების სწრაფი მატება იმაზე მეტყველებდა, რომ პროგრამული უზრუნველყოფის საჭიროებები სწრაფად იცვლებოდა. ღრუბლოვანი მოდელი საშუალებას აძლევს Adobe-ს, ყოველ 18-24 თვეში ახალი რედაქციის გამოშვების ნაცვლად, რეგულარულად მიაწოდოს მომხმარებლებს განახლებები. გარდა ამისა, ციფრული დიზაინის საჭიროების მქონე მცირე კომპანიების (მაგალითად, მობილური აპლიკაციების შემქმნელების) ზრდამ კომპანიის წინაშე ახალი შესაძლებლობები წარმოშვა. მუშაობის უწინდელი სისტემის პირობებში კომპანიის პროდუქტი ძალიან ძვირი იქნებოდა მომხმარებელთა ამ ჯგუფისათვის. დაბოლოს, კომპანიას კარგად ესმოდა, რომ კონკურენტული უპირატესობების შესანარჩუნებლად, გარდაქმნა აუცილებელი იყო.

იმისათვის, რომ ახალი ღრუბლოვანი ხელმოწერის ახალი მოდელი სიცოცხლისუნარიანი ყოფილიყო, კომპანიას, როგორც შინაგანი, ასევე საგარეო კუთხით უნდა შეეცვალა საკუთარი ბიზნესის მართვის მეთოდები. კომპანიის შიგნით საჭირო იყო გაყიდვების განყოფილების თანამშრომელთა შტატის შევსება და ხელახლა მომზადება. ბუღალტერია მსხვილი კონტრაქტებიდან მისაღები შემოსავლის წინასწარ აღიარების ნაცვლად, მილიონობით კერძო და კორპორაციული კლიენტისთვის ყოველთვიური ანგარიშის წარდგენაზე გადავიდა. ცვლილებები შეეხო ოპერაციულ საქმიანობასა და მიწოდების ჯაჭვსაც, რადგან აღარ არსებობდა პროდუქციის ფიზიკური ერთეულების გადაზიდვის საჭიროება. საგარეო კუთხით, საჭირო იყო უოლ-სტრიტის მოლოდინების ფორმირება და მათი მართვა გარდაქმნის მთელი პერიოდის განმავლობაში. თავდაპირველად ივარაუდებოდა, რომ რეფორმა შემოსავლისა და მოგების მნიშვნელოვან შემცირებას გამოიწვევდა; და Adobe-ს კარგად ესმოდა, რომ უნდა დახმარებოდა ანალიტიკოსებს იმის გააზრებაში, როგორ აფასებდა კომპანია წარმატებას გარდამავალ პერიოდში.

გარდაქმნების მართვის კუთხით გაწეული ძალისხმევის შედეგად, Adobe-მა საგრძნობლად გააუმჯობესა მომხმარებელთა მომსახურება და ახალი ბაზრები აითვისა. ხელმოწერის მოდელმა, ფინანსური თვალსაზრისით, გაამართლა. 2016 წლის მხოლოდ პირველ კვარტალში შემოსავალმა 1,46 მლრდ დოლარი შეადგინა (წინა წლის 1,22 მლრდ-თან შედარებით). კომპანიის ციფრული მედიაბიზნესის შემოსავალი წინა წლის მაჩვენებელთან შედარებით, 28,6%-ით გაიზარდა და 990 მლნ დოლარი შეადგინა. მთავარი კი ისაა, რომ ადაპტირე-

ბისა და ახალი ბიზნესების შექმნის უნარი Adobe-ს მოქნილობას და დარგის ლიდერობის დიდხანს შენარჩუნების საშუალებას აძლევს.

კითხვები:

1. რატომაა Adobe-ს ხელმოწერის მოდელი მომგებიანი მომხმარებლისთვის?
2. ბაზრის რა ნაწილი იტყვის უარს ასეთ მიდგომაზე? ღირს თუ არა ბრძოლა ამ ბაზრისთვის?

წყაროები:

Stuart Lauchlan, "Adobe Turns in Record Revenues, Uses Subscription Model to Take on Pirates," Diginomica, September 21, 2016, http://diginomica.com/2016/09/21/adobe-turns-in-record-revenues-uses-subscription-model-to-take-on-the-pirates/

Kara Sprague, "Reborn in the Cloud," McKinsey & Company, July 15, 2015, http://www.mckinsey.com/business-functions/business-technology/our-insights/reborn-in-the-cloud

საუკეთესო მსოფლიო პრაქტიკა

ჩაი „ვანგლაოძი"

უალკოპოლო სასმელების ჰონკონგურმა მწარმოებელმა კომპანია JDB Group-მა, ხელახალი პოზიციონირება გაუკეთა თითქმის 200 წლის ტრადიციის მქონე ჩინური ბალახის ჩაი „ვანგლაოძის" და ყველაზე პოპულარულ კონსერვირებულ სასმლად გადააქცია. რა არის მისი წარმატების მიზეზი? მიზეზი ისაა, რომ კომპანიამ მომხმარებელთა დიდი ჯგუფის დაუკმაყოფილებელ საჭიროებაზე გააკეთა აქცენტი.

1995 წლამდე „ვანგლაოძი" სახელმწიფო კომპანია Guangzhou Pharmaceuticals-ს ეკუთვნოდა და ბალახის ელექსირად ითვლებოდა. კომპანია JDB-მ შეიძინა. მან ამ სასმელში სხვა შესაძლებლობები დაინახა და პროდუქტი ცხარე ჩინური კერძების სასარგებლო და გამაგრილებელ დანამატად წარმოადგინა. ამ სტრატეგიის რეალიზების მიზნით, კომპანიამ რამდენიმე ინტენსიურ სარეკლამო სტრატეგიას მიმართა. ბრენდსა და მომხმარებელს შორის უშუალო კონტაქტის დასამყარებლად JDB სიჩუანური სამზარეულოს რესტორნებთან თანამშრომლობდა. გარდა ამისა, ის ურთიერთობებს ამყარებდა „გამოცდილ" საცალო ქსელებთან – სთავაზობდა ფასდაკლებებს და უფასო სარეკლამო მასალას. კომპანიამ ასევე უმაღლესი დონის სპორტული და საქმიანი ღონისძიებებისა და ნაციონალური კონკურსების სპონსორადაც გაითქვა სახელი. მაგალითად, „ვანგლაოძის" სარეკლამო ბანერების ფონზე ჩატარდა ეკონომიკური თანამშრომლობის აზიურ-წყნარი ოკეანის სამიტი და მუსიკალური კონკურსი „ჩინეთის ხმა".

კომპანია სერიოზულად მიუდგა პროდუქტის შეფუთვასაც და სასმელი წითელ, ლამაზნარწერიან ქილებში გამოუშვა. ამან „ვანგლაოძის" თანამედროვე ყოველდღიური სასმლის იმიჯი შეუქმნა.

ხუთ წელიწადში ჩაის გაყიდვები 30 მლნ. დოლარიდან 1,5მლრდ დოლარამდე გაიზარდა. 2012 წელს კი კომპანიამ, გაყიდვების მოცულობით (3 მლრდ. დოლარი), ჩინეთში Coca-Cola-საც კი გადაუსწრო. ამჟამად JDB Group-ი სამხრეთ-აღმოსავლეთი აზიის პერიფერიულ ბაზრებზე გასვლას და სამხრეთ ამარიკამდე გაფართოებასაც კი გეგმავს.

კითხვები:

1. რამ გამოიწვია „ვანგლაოძის", როგორც სასარგებლი სასმლის წარმატება? რა აქტივმა შეასრულა მთავარი როლი მის წარმატებაში?
2. ვინაა „ვანგლაოძის" მთავარი კონკურენტი? რა ფაქტორებს აქვს კრიტიკული მნიშვნელობა ბრენდის გრძელვადიანი კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველსაყოფად?

წყაროები:

Kwong Man-ki. "China's JDB Plans Global Push for its Popular Herbal Tea Drink." South China Morning Post. December 24, 2014. http://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/from-oxcart-to-wal-mart-four-keys-to-reaching-emerging-market-consumers
Alejandro Diaz, Max Magni, and Felix Poh. "From Oxcart to Wal-Mart: Four Keys to Reaching Emerging-Market Consumers." McKinsey Quarterly. October 2012. http://www.scmp.com/business/ companies/article/1668547/chinas-jdb-plans-global-push-its-popular-herbal-tea-drink

თავი მეთოთხმეტე

გლობალური სტრატეგიები

მენეჯერთა უმეტესობა ბეცია. მიუხედავად იმისა, რომ კონკურენტული გარემო, ხშირ შემთხვევაში, გლობალურ პორიზონტებს სწვდება, ისინი ყველაზე კარგად იმას ხედავენ, რაც ყველაზე უკეთ იციან: სახლთან ახლოს მყოფ კლიენტებს.
– კენიტი ომაე

დიდი ძალა მიაქანებს სამყაროს საყოველთაო დაახლოებისკენ, და ეს ძალაა ტექნოლოგია... შედეგად ჩნდება ახალი კომერციული რეალობა – სტანდარტიზებული სამომხმარებლო საქონლის აქამდე წარმოუდგენელი მასშტაბის გლობალური ბაზრები.
– თეოდორ ლევიტი

ჩემი საქმიანობა ერთ წყაროს არ ეფუძნება და ერთი ადგილით არ შემოიფარგლება.
– უილიამ შექსპირი, „ვენეციელი ვაჭარი"

გლობალური რეალობა. მრავალი კომპანია ვერსად გაექცევა იმ ფაქტს, რომ მომხმარებლებსა და კონკურენტებს გლობალური სახე აქვთ. წარმატებული კონკურენციისთვის კომპანიებს გლობალური სტრატეგიები ესაჭიროებათ. გლობალური სტრატეგიები კონკურენტულ უპირატესობებს უნდა ქმნიდეს, ჰქონდეს სხვადასხვა გარემოზე მორგების უნარი და უკიდურესად რთულ პირობებში ინარჩუნებდეს მოქნილობას.

გლობალური სტრატეგია გულისხმობს გლობალურ პერსპექტივას, რომელშიც სხვადასხვა ქვეყნის ბაზრებს შორის არსებული ურთიერთკავშირები სინერგიული ეფექტის, მასშტაბის ხარჯზე ეკონომიის, სტრატეგიული მოქნილობისა და იდეათა ხორცშესხმის შესაძლებლობის მისაღებად გამოიყენება. გლობალური სტრატეგია საგრძნობლად განსხვავდება მულტინაციონალური სტრატე-

გიისგან, სადაც ყველა ქვეყნისთვის მუშავდება ცალკე სტრატეგია – რომელიც ხორციელდება ავტონომიურად და იმართება, როგორც დამოუკიდებელი ბიზნესების პორტფელი.

გლობალურმა სტრატეგიამ შეიძლება მოგვცეს სტრატეგიული უპირატესობა, ან გაანეიტრალოს კონკურენტთა უპირატესობები. მაგალითად, ერთი ბაზრისთვის შექმნილი პროდუქტები და მარკეტინგული პროგრამები შეიძლება სხვა ბაზრისთვისაც იქნეს გამოყენებული. ან დანახარჯების კუთხით არსებული უპირატესობა შეიძლება გლობალური ბაზრის მასშტაბის ხარჯზე ეკონომიით, ანდა იაფი მუშახელისა თუ მასალების ხელმისაწვდომობით იყოს განპირობებული. სხვადასხვა ქვეყანაში მუშაობამ შეიძლება მკვეთრად გაზარდოს მოქნილობა და მდგრადი კონკურენტული უპირატესობი (SCA). ინვესტიციები და ოპერაციები შეიძლება შეიცვალოს მსოფლიოში წარმოქმნილი ტენდენციებისა და ცვლილებების შესაბამისად, ან მსგავსი სტრუქტურის მქონე კონკურენტებთან გამკლავების მიზნით. ქარხნები შეიძლება ისე განლაგდეს, რომ სავაჭრო ბარიერების გვრდის ავლით მიუწვდებოდეთ ხელი სხვადასხვა ბაზარზე.

მაშინაც კი, როცა გლობალური სტრატეგია ბიზნესს არ შეესაბამება, საგარეო ანალიზი შეიძლება სასარგებლო აღმოჩნდეს. სხვა ქვეყნებში არსებული კონკურენტების, ბაზრებისა და ტენდენციების ცოდნა შეიძლება ბიზნესს მნიშვნელოვანი შესაძლებლობების, საფრთხეებისა და სტრატეგიული განუსაზღვრელობების გამოვლენაში დაეხმაროს. ცხადია, კულტურებს, პოლიტიკურ რისკებსა და ეკონომიკურ სისტემებს შორის არსებული განსხვავებების გამო, გლობალური საგარეო ანალიზის ჩატარება, შინაგანი ანალიზის ჩატარებაზე უფრო რთულია.

გლობალური სტრატეგია პასუხებს მოითხოვს კითხვებზე:

1. რა მოტივები (მიზნები) აქვს გლობალურ სტრატეგიას?

2. რა დონეზე უნდა იყოს სტანდარტიზებული პროდუქტები და სერვისები სხვადასხვა ქვეყანაში?

3. რა დონეზე უნდა იყოს სტანდარტიზებული ბრენდის სახელწოდება და მარკეტინგული ღონისძიებები (როგორებიცაა ბრენდის პოზიციონირება, რეკლამა და ფასის დადგენა).

4. როგორ უნდა გავაფართოოთ გლობალური დაფარვის ზონა?

5. რა დონეზე შეიძლება გამოვიყენოთ სტრატეგიული ალიანსები ახალ ქვეყნებში შესაღწევად?

6. როგორ უნდა ვმართოთ ბრენდი გლობალურ მასშტაბში.

თითოეულ ამ კითხვას ცალკე განვიხილავთ. მომდევნო ქვეთავში, სადაც გლობალური სტრატეგიის მოტივებია წარმოდგენილი, განვიხილავთ სტანდარტიზება-პერსონალიზების, შესასვლელი ქვეყნის არჩევის, გლობალური სტრეტეგიის შემუშავებისას ალიანსების გამოყენებისა და გლობალური მარკეტინგის მართვის საკითხებს.

გლობალური სტრატეგიის საფუძველში ჩადებული მოტივები

გლობალური სტრატეგია შეიძლება განპირობებული იყოს არა მხოლოდ მიმზიდველ უცხოურ ბაზრებზე ინვესტირების სურვილით, არამედ სხვა მოტივებითაც. ამ მოტივების სქემა, რომელიც 14.1 დიაგრამაზეა მოცემული, წარმოდგენას იძლევა გლობალური სტრატეგიების მასშტაბებისა და ხასიათის შესახებ. იმის გააზრება, რომელი მოტივებია პრიორიტეტული, საშუალებას მოგვცემს განვსაზღვროთ, როგორ შევიმუშაოთ გლობალური სტრატეგიები და როგორ შევაფასოთ მათი წარმატება.

დიაგრამა 14.1 გლობალური სტრატეგიის მოტივები

მასშტაბის ხარჯზე ეკონომია

მასშტაბის ხარჯზე ეკონომია შეიძლება მივიღოთ პროდუქციის სტანდარტიზების საშუალებით. მაგალითად, Ford-ს გლობალური დაფარვა საშუალებას აძლევს, ოპტიმალურად გაანაწილოს პრო-

ექტირების, აღჭურვილობის დამზადების, დეტალების წარმოებისა და პროდუქციის ტესტირების ხარჯები დიდი რაოდენობის მსგავს პროდუქტებზე. ანალოგიურად, კომპანია იგებს, როცა საინფორმაციო და საწარმოო ტექნოლოგიების ხარჯები სხვადასხვა ქვეყანაშია განაწილებული.

გარდა ამისა, მასშტაბის ხარჯზე ეკონომიის ეფექტი შეიძლება მარკეტინგული, ოპერაციული და საწარმოო პროგრამების სტანდარტიზებამაც წარმოშვას. ბრენდები, რომლებიც ერთობლივ რეკლამას იყენებენ (იმ შემთხვევაშიც, თუ ის ადგილობრივი ბაზრებისთვისაა ადაპტირებული), რამდენიმე ქვაყანაზე ანაწილებენ საწარმოო და შემოქმედებით ძალისხმევას და ამგვარად ზრდიან გაყიდვების ბაზას. ამის თვალსაჩინო მაგალითია, კომპანია Coca-Cola, რომელიც გასული საუკუნის 50-იანი წლებიდან მთელ მსოფლიოში პრაქტიკულად ერთნაირ მარკეტინგულ სტრატეგიას ეყრდნობა – ბრენდის სახელითა და კონცენტრატის ფორმულით დაწყებული და პოზიციონირებითა თუ სარეკლამო თემატიკით დამთავრებული. სხვადასხვა ქვეყანაში შეიძლება მხოლოდ ხელოვნური დამატკბობელი და შეფუთვა განსხვავდებოდეს

ბრენდის გლობალურობასთან დაკავშირებული ასოციაციები

გლობალურობა გლობალურის იმიჯს უქმნის კომპანიას, რაც, თავისთავად, მნიშვნელოვან უპირატესობას წარმოადგენს. ცოტა ხნის წინ ჩატარდა გლობალურ ბრენდებთან დაკავშირებული ასოციაციების გამოკვლევა, რომელიც მოიცავდა ხარისხობრივ კვლევებს და რომლის ფარგლებშიც 41 ქვეყნიდან შერჩეული 1500 მომხმარებელი გამოიკითხა, ამას მოჰყვა რაოდენობრივი კვლევაც, რომელიც მოიცავდა სამი წამყვანი ბრენდის პრიორიტეტების სკალას ექვს სავაჭრო კატეგორიაში.[1] შედეგებმა ცალსახად უჩვენა, რომ გლობალურობასთან დაკავშირებული ასოციაციები მნიშვნელოვნად ზემოქმედებს პრიორიტეტებზე. მაგალითად, 44%-იანი სხვაობა განაპირობა იმან, რომ მომხმარებლები მსოფლიო ბრენდებს უფრო ხარისხიანად მიიჩნევენ – მათ შორის იმ მიზეზითაც, რომ ამ ბრენდებში, როგორც წესი, უკანასკნელი ინოვაციები ინერგება. გლობალურობის პრესტიჟულობასა და სოციალურ პასუხისმგებლობასთან დაკავშირებული ორი დანარჩენი ასოცია-

[1] Douglas B. Holt, John A. Quelch, and Earl L. Taylor, "How Global Brands Compete," Harvard Business Review, September 2004, pp. 68–75.

ციაც ასევე ზემოქმედებს პრიორიტეტებზე, ოღონდ ბევრად ნაკლებად (12 და 8% შესაბამისად).

გლობალური ინოვაციები

გლობალურობა გულისხმობს, რომ ბრენდისა თუ ახალი პროდუქტის შექმნასა და გაუმჯობესებასთან დაკავშირებული ინოვაციები შეგიძლია მსოფლიოს ნებისმიერი კუთხიდან მიიღო. მაგალითად, P&G-ში Pantene-ის წარმატებული პოზიციონირება („მბზინავი თმისთვის") კომპანიის ტაივანურმა განყოფილებამ განახორციელა, გვირილის მცენარეული კომპონენტის შემცველი საფენების ბრენდი Naturella კი მექსიკურმა განყოფილებამ წარმოადგინა. Coke Zero-ს შავი შეფუთვა ავსტრალიასა და დიდ ბრიტანეთში შეიქმნა. გლობალური კომპანიების უმეტესობისთვის სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება სხვა კომპანიებთან თანამშრომლობაც. Procter & Gamble-ს მსოფლიოს ყველა განყოფილებაში ჰყავს თანამშრომლები, რომლებიც კოორდინაციას უწევენ P&G-ის პარტნიორი კომპანიების პროექტებს. შედეგად, P&G კვლევისა და განვითარების (R&D) პროგრამების ბიუჯეტსა და შესაძლებლობებს ძალიან ეფექტიანად იყენებს. IBM-ი და სხვა კომპანიები დიდ კვლევით და საკონსტრუქტორო ცენტრებს ქმნიან ინდოეთში არა მხოლოდ იმისთვის, რომ ნიჭიერ სპეციალისტებზე მიუწვდებოდეთ ხელი, არამედ იმისთვისაც, რომ ჩაებან რეგიონის ინტელექტუალურ ცხოვრებაში.

იმის უტყუარი ნიშნები, რომ სტრატეგიები გლობალური უნდა იყოს

- მნიშვნელოვან ბაზრებზე არსებული ძირითადი კონკურენტები შიდა-კონკურენტები არ არიან და რამდენიმე ქვეყანაში გვხვდებიან;
- პროდუქტის ან მარკეტინგული სტრატეგიის ზოგიერთი ელემენტის სტანდარტიზება მასშტაბის ხარჯზე ეკონომიის შესაძლებლობას იძლევა;
- ხარჯები შეიძლება შემცირდეს, ეფექტიანობა კი გაიზარდოს დამატებითი ღირებულების შემქმნელი საწარმოების სხვადასხვა ქვეყანაში განთავსების გზით;
- არსებობს საშუალება, გამოვიყენოთ ერთი ბაზრის მოცულობა და შემოსავალი მეორე ბაზარზე პოზიციის მოპოვების სუბსიდირებისათვის.
- სავაჭრო ბარიერები ზღუდავს სასურველი ბაზრების ხელმისაწვდომობას;
- შეიძლება უპირატესობად იქცეს მთელ მსოფლიოში ცნობილი სახელი;
- ბრენდის პოზიცია და მისი მხარდამჭერი რეკლამა ყველა ქვეყანაში იმუშავებს და ერთიმეორესთან არ გადაიკვეთება;

• ადგილობრივი ბაზრები არ ითხოვენ ისეთ პროდუქტებსა თუ სერვისებს, რომელთა მიმართებაშიც ადგილობრივ განყოფილებას რაიმე უპირატესობა აქვს.

ინოვაციების „გაჟონვის" კლასიკური გლობალური მოდელი აღარ მუშაობს.[1] განვითარებული ქვეყნების პროდუქცია, ზედმეტი მახასიათებლების გარეშეც, ხშირად, ძალიან ძვირია განვითარებადი ეკონომიკის მქონე ქვეყნებისთვის. აუცილებელია ადგილობრივი ინოვაციები. მაგალითად, ულტრაბგერითი აპარატების მონინავე მწარმოებელმა კომპანია GE Healthcare-მა 90-იან წლებში ჩინეთსა და ინდოეთში ძალიან ცოტა მოწყობილობა გაყიდა. მაგრამ 2007 წელს კომპანიის ადგილობრივმა ქვედანაყოფმა შექმნა ულტრაბგერითი აპარატი, რომელიც შეიძლებოდა 15 ათას დოლარად გაყიდულიყო (მაშინ, როცა ამერიკული ვერსია 100-350 ათასი დოლარის დიაპაზონში მერყეობდა). გაყიდვები მკვეთრად გაიზარდა. მნიშვნელოვანი კიდევ ისაა, რომ მსგავსი ინოვაციების დანერგვა განვითარებული ქვეყნების ბაზრებზეც შესაძლებელია. შეერთებულ შტატებში GE-ს იაფი ულტრაბგერითი აპარატის გამოყენება ფართოდ დაიწყეს სასწრაფო დახმარების სამსახურებში, სოფლის საავადმყოფოებსა და ა.შ. შედეგად GE გამოვიდა ინიციატივით, შექმნილიყო 100 სხვა მსგავსი ინოვაცია, რომლებიც მოემსახურებოდნენ განვითარებადი ქვეყნების ადგილობრივ ბაზრებს და ახალ ბაზრებს ქვეყნის შიგნითაც შექმნიდნენ.

იაფი მუშახელის ან მასალების ხელმისაწვდომობა

გლობალური სტრატეგიის რეალიზების კიდევ ერთი მოტივია ხარჯების შემცირება სხვა ქვეყნების რესურსების გამოყენებით. ხარჯების მხრივ მნიშვნელოვანი სხვაობა შეიძლება მივიღოთ ნედლეულისა და მასალების, ნიჭიერი მეცნიერების, სპეციალისტებისა და მუშახელის კუთხით. მაგალითად, კომპიუტერების მწარმოებელს შეუძლია დეტალები სამხრეთ კორეასა და ჩინეთში იყიდოს, ნედლეული სამხრეთ ამერიკიდან მიიღოს, კომპიუტერები კი, მუშახელისა და ტრანსპორტირების ხარჯების შემცირების მიზნით, მექსიკასა და მსოფლიოს კიდევ ხუთ ქვეყანაში ააწყოს. იაფი მუშახელისა და მასალების ხელმისაწვდომობა შეიძლება მდგრად კონკურენტულ უპირატესობად იქცეს – განსაკუთრებით,

[1] C. K. Prahalad and Hrishi Bhattacharyya, How to be a Truly Global Company," Strategy & Business, 64, Autumn, 2011, pp. 54–61.

თუ თან ახლავს იმის გამოცდილება და მოქნილობა, რომ სწრაფად შეცვალოს მუშაობის სქემა, როდესაც ერთ შეთავაზებას საფრთხე ემუქრება, ან ჩნდება უფრო მიმზიდველი ალტერნატივა.

ნაციონალური საინვესტიციო სტიმულების ხელმისაწვდომობა

ხარჯების კუთხით უპირატესობის მოპოვების კიდევ ერთი საშუალებაა ნაციონალური საინვესტიციო სტიმულები, რომლებსაც ქვეყნები ეკონომიკური მიზნების მისაღწევად იყენებენ მიზნობრივ დარგებსა თუ დეპრესიულ რეგიონებში. ვაჭრობაში ცვლილებების განხორციელების სხვა ისეთი საშუალებებისგან განსხვავებით, როგორებიც ტარიფები და კვოტებია, სტიმულები გაცილებით ნაკლებად თვალში საცემია და სავაჭრო პარტნიორთა პროტესტს არ იწვევს. მაგალითად, დიდი ბრიტანეთის ხელისუფლებამ ფულადი პრემია შესთავაზა იაპონელ ავტომწარმოებლებს გაერთიანებულ სამეფოში ქარხნის განთავსების სანაცვლოდ. ირლანდიის, ბრაზილიისა და მრავალი სხვა ქვეყნის მთავრობები ფულად სახსრებს, საგადასახადო შეღავათებს, მიწის ნაკვეთებსა და შენობებს სთავაზობენ კომპანიებს, რომ თავიანთ ქვეყანაში ქარხნის გახსნაზე დაითანხმონ.

ჯვარედინი სუბსიდირება

გლობალური დაფარვა საშუალებას აძლევს კომპანიას, განახორციელოს ჯვარედინი სუბსიდირება – ანუ გამოიყენოს მსოფლიოს ერთ კუთხეში დაგროვილი რესურსები მსოფლიოს მეორე ნაწილში კონკურენტული ბრძოლის მოსაგებად.[1] განვიხილოთ ასეთი შემთხვევა: კომპანია იყენებს თავის შიდა ბაზარზე გენერირებულ ფულად შემოდინებებს იმისათვის, რომ გარე ბაზარზე დაესხას თავს შიდა ბაზარზე ორიენტირებულ კონკურენტს. მაგალითად, 70-იანი წლების დასაწყისში Michelin-მა თავისი შემოსავლის ევროპული ბაზა იმისათვის გამოიყენა, რომ ამერიკულ ბაზარზე შეეტია Goodyear-ისთვის. თავდაცვის პოზიციაში მყოფ კონკურენტს (ჩვენს შემთხვევაში, Goodyear-ს) ამის პასუხად შეუძლია დასწიოს ფასები, ან გაზარდოს რეკლამა, მაგრამ ეს მკვეთრად შეამცირებს მარჟას მის უმსხვილეს ბაზრებზე. ალტერნატიული ვარიანტია, შეუტიო აგრესორს მშობლიურ ბაზარზე – იქ, სადაც ყველაზე

[1] Gary Hamel and C. K. Prahalad, "Do You Really Have a Global Strategy?" Harvard Business Review, July–August 1985, pp. 139–148.

მეტი აქვს დასაკარგი. სწორედ ასე მოიქცა Goodyear-ი, რომელმაც ბრძოლის ველი ევროპაში გადმოიტანა იმისათვის, რომ ზიანი მიეყენებინა Michelin-ის შემოსავლებისთვის.

ჯვარედინი სუბსიდირების კონცეფცია გულისხმობს, რომ საჭიროა ფლობდე საგულისხმო საბაზრო წილს კონკურენტის ქვეყანაში. ეს წილი საკმაოდ დიდი უნდა იყოს იმისათვის, რომ კონკურენტს თქვენი საპასუხო ნაბიჯების ეშინოდეს. რადგან თუკი წილი მხოლო 2%-ს ან კიდევ უფრო ნაკლებს შეადგენს, კონკურენტმა შეიძლება უგულებელყოს თქვენგან მოსალოდნელი საფრთხე და შეტევაზე გადმოვიდეს.

სავაჭრო ბარიერების დაძლევა

შემადგენელი დეტალების მწარმოებელი და ამწყობი ქარხნების სტრატეგიულად განლაგება შეიძლება ახალი ბაზრების წვდომაში, სავაჭრო ბარიერების დაძლევასა და საქმიანი რეპუტაციის განმტკიცებაში დაგვეხმაროს. მაგალითად, კომპანია Peugeot-ს 26 ქვეყანაში აქვს ქარხანა – არგენტინიდან ზიმბაბვემდე. ამწყობი ქარხნების განთავსება პროდუქციის მიმღებ ქვეყნებში სასიკეთო სავაჭრო რეჟიმის დამყარების კარგი საშუალებაა, რადგან ეს უფრო თვალსაჩინოს ხდის კომპანიის ქვეყანაში ყოფნას და მზა პროდუქციის ტრანსპორტირებისა და შენახვის ხარჯების შემცირების საშუალებას იძლევა. მაგალითად კომპანია Caterpillar-ს სავაჭრო ბარიერების დაძლევის მიზნით, ყველა თავის ძირითად ბაზარზე აქვს ამწყობი ქარხანა – როგორც ევროპაში, ასევე იაპონიაში, ბრაზილიასა და ავსტრალიაში. Toyota-ს სტრატეგიის მნიშვნელოვანი ელემენტია ავტონაწილების შეერთებულ შტატებსა და ევროპაში წარმოება, რაც საგრძნობლად ასუსტებს უცხოური დომინირების საწინააღმდეგო განწყობებს.

სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი ბაზრების ხელმისაწვდომობა

ზოგი ბაზარი შეიძლება, ზომიდან და ზრდის ტემპებიდან გამომდინარე, სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი იყოს. დიდი და მზარდი ბაზრების გვერდის ავლით ძნელია წარმატების მიღწევა. ტყუილად როდი ცდილობენ კომპანიები ჩინეთის, ინდოეთისა და სხვა ქვეყნების განვითარებად ბაზრებზე შეღწევას მაშინ, როცა მათი შიდა ბაზრები სტაგნაციის მდგომარეობაშია. მაგალითად, 2010 წელს კოსმეტიკის ბაზრის ზრდამ შეერთებულ შტატებში მხოლოდ 1,1%, იაპონიაში თითქმის 0% და, სამაგიეროდ, სამხრეთი ამერიკ-

ის ქვეყნებში 10% შეადგინა.[1] ამ სფეროში მომუშავე კომპანიებს კარგად ესმით, რომ ლიდერები ამ ბაზრებზე უნდა იყვნენ აქტუალურები. სხვა ბაზრები შეიძლება სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი იყოს დარგში ფასეულობის შექმნის ჯაჭვში მათი როლის გამო. ეს შეიძლება უკავშირდებოდეს ნედლეულის მიწოდებას და მუშახელსა თუ ტექნოლოგიებზე გაწეული ხარჯების სტრუქტურას. მაგალითად, ელექტრონიკის მწარმოებელ კომპანიას შეიძლება დასჭირდეს ყოფნა როგორც მუმბაიში, ასევე სილიციუმის ველზეც, რადგან ორივე ეს ქალაქი საინჟინრო ინოვაციების წყაროა. მოდის ინდუსტრიაში მომუშავე კომპანიებისთვის კი შეიძლება მომგებიანი იყოს ისეთ ქვეყნებში ბაზირება, რომლებიც ისტორიულად ითვლებიან მოდის კანონმდებლებად.

სტანდარტიზება თუ პერსონალიზება

სტანდარტიზებული პროდუქტებისა და ბრენდების კონცეფციამ, როგორც სტრატეგიამ, ფართო გავრცელება პოვა ტედ ლევიტის კლასიკური სტატიის („ბაზრების გლობალიზაცია") წყალობით, რომელიც 1983 წელს Harvard Business Review-ში გამოქვეყნდა.[2] ჯერ ერთი, კომუნიკაციისა და ტრანსპორტის ძლევამოსილების ზრდა სულ უფრო მეტად ანგრევდა ბაზრების იზოლაციას, რაც მომხმარებელთა გემოვნებისა და საჭიროებების ერთფეროვნებას იწვევდა. მეორე – ეკონომიკური სიმარტივე და სტანდარტიზაცია – განსაკუთრებით, პროდუქტებსა და კომუნიკაციებთან მიმართებაში – დამაჯერებელ კონკურენტულ უპირატესობებს წარმოადგენდა მათ პირისპირ, ვინც ლოკალიზებული სტრატეგიების მომხრე იყო. მესამე, მყიდველები მზად არიან, უარი თქვან ჩამოყალიბებულ პრიორიტეტებზე, თუკი უფრო დაბალ ფასად უფრო მაღალ ხარისხს მიიღებენ. სტატიაში მეცნიერულადაა დასაბუთებული რაციონალური იდეა იმასთან დაკავშირებით, რომ გლობალური ბიზნესის მიზანი სტანდარტიზაცია უნდა იყოს.

მრავალი კომპანია შურით უყურებს Pringles-ს, Visa-ს, MTV-ს, Starbucks-ს, Sony-ს, Dove-ს, Vodafone-ს, BP-ს, DeBeers-ს, Heineken-ს, Nike-ს, McDonald's-ს, Pantene-ს, Disney-სა თუ IBM-ს, რადგან

---

[1] Geoffrey Jones, "The Growth Opportunity that Lies Next Door," Harvard Business Review, July– August 2012, p. 145.

[2] Theodore Levitt, "The Globalization of Markets," Harvard Business Review, May–June 1983, pp. 92–102.

ამ კორპორაციებმა შექმნეს გლობალური ბიზნესები, იდენტური პროდუქციით, ბრენდით, პოზიციით, სარეკლამო სტრატეგიით, ინდივიდუალურობით, შეფუთვით, გარეგნული იერითა და შეგრძნებებით. მაგალითად, Pringles-ი არის მხიარულება, სოციალური გარემო, სიახლე, ნაკლები ცხიმიანობა, თავსახურიანი შეფუთვა და კარტოფილის მთლიანი ფირფიტები. Disney-ს ბრენდი არის ჯადოსნური საოჯახო თავგადასავალი, ხორცშესხმული თემატური პარკების, ფილმებისა და პერსონაჟების მიერ, რომლებიც ძალიან ჰგვანან ერთმანეთს ყველა ქვეყანაში.

თუმცა ეს „სტანდარტიზებული" პროდუქტები და ბრენდები ხშირად არც ისე იდენტურია, როგორც შეიძლება მოგვეჩვენოს. McDonald's-ი, რომელიც ადრე სტანდარტიზაციის ნიმუშს წარმოადგენდა, ახლა ბრინჯის ბურგერებს სთავაზობს ტაივანში, ვეგეტარიანულ კერძებს ინდოეთში, ტორტილიებს მექსიკაში და ბრინჯის კვერებს ფილიპინებზე. გარდა ამისა, ბევრ ევროპულ ქალაქში მას მენიუში ღვინოც კი აქვს შეტანილი. Pringles-სი სხვადასხვა ქვეყანაში სხვადასხვა გემოს იყენებს, სარეკლამო გაფორმება კი ადგილობრივი კულტურის თავისებურებებს ითვალისწინებს. Heineken-ი პრემიუმკლასის ლუდად ითვლება ყველგან, ჰოლანდიის გარდა, სადაც ის მასობრივი მოხმარების პროდუქტია. „კოკა-კოლა" კი ჩვეულებრივზე უფრო ტკბილია სამხრეთ ევროპაში. მაგრამ ამ განსხვავებების მიუხედავად, სტანდარტიზებაზე გადასულ ბრენდებს მრავალი რეალური უპირატესობა აქვთ.

სტანდარტიზებული შეთავაზება მასშტაბის მნიშვნელოვანი ეფექტის მიღწევის საშუალებას იძლევა, მაგალითად, როცა IBM-მა გადაწყვიტა, ერთი გლობალური კამპანიის შექმნის მიზნით (თუმცა სხვადასხვა ბაზარზე მცირეოდენი ადაპტაციით) ოცდაათამდე სარეკლამო სააგენტოს ნაცვლად, მხოლოდ ერთის მომსახურებით დაკმაყოფილებულიყო, მისი ერთ-ერთი მოტივი მუშაობის ეფექტანობის გაზრდა იყო. შეფუთვის, ვებგვერდის, სარეკლამო აქციისა თუ სპონსორის მხარდაჭერის ამოცანის შესრულება უფრო იაფი დაჯდება, თუ მათ ამოხსნას რამდენიმე ქვეყანაზე გადავანაწილებთ. რამდენიმე ქვეყნის მასშტაბის ხარჯზე მიღებულ ეკონომიას შეიძლება გადამწყვეტი მნიშვნელობა ჰქონდეს გლობალური მოვლენის, მაგალითად, ფეხბურთის მსოფლიო ჩემპიონატის, ან ოლიმპიადის სპონსორობისთვის.

თუმცა ამაზე უფრო მნიშვნელოვანია ეფექტიანობის გაზრდა უფრო ეფექტიანი რესურსების გამოყენების ხარჯზე. როდესაც IBM-მა თავისი სარეკლამო სააგენტოების მთელი რეესტრი

ერთადერთი სააგენტოთი Ogilvy & Mather-ით (O&M) ჩაანაცვლა, მაშინვე იმ ცნობილ სპილოს დაემსგავსა, რომელიც იქ ჯდება, სადაც მოესურვება. როგორც უმნიშვნელოვანესმა კლიენტმა, მან O&M-ისგან საუკეთესო სპეციალისტები მიიღო მომსახურებისთვის. შედეგად წარმატებული სარეკლამო კამპანიის ჩატარების შანსები მკვეთრად გაიზარდა.

ბაზარზე ჯვარედინი ზემოქმედება დამატებით უპირატესობებსაც იძლევა. მედიასაშუალებების ბაზრიდან ბაზარზე გადადინება (როცა მსგავსი რამ არსებობს) სტანდარტიზებულ ბრენდს რეკლამის უფრო ეფექტიანად გამოყენების საშუალებას აძლევს. მომხმარებლებს მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხეში შეეძლებათ ბრენდის გაცნობა, რაც ისევ და ისევ ზრდის სარეკლამო კამპანიის ეფექტს. ასეთი ზემოქმედება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მოგზაურობასთან დაკავშირებული პროდუქტებისთვის, როგორებიცაა, ვთქვათ, საკრედიტო ბარათები, ავიაკომპანიები და სასტუმროები.

გარდა ამისა, სტანდარტიზებული ბრენდის მართვა ადვილია. ბრენდის მართვისას, მთავარი ამოცანაა ბრენდის მკაფიო, კარგად ჩამოყალიბებული იდენტურობის ჩამოყალიბება (ანუ იმისა, რასაც თქვენი ბრენდი უნდა აღნიშნავდეს) და ამ იდენტურობის გადაქცევა ბრენდის შექმნის ყველა ღონისძიების მამოძრავებელ ძალად. გლობალური ბრენდის პირობებში ეს ამოცანა უფრო ადვილი შესასრულებელია. გარდა ამისა, შეიძლება გამოვიყენოთ უფრო უბრალო ორგანიზაციული სისტემები და სტრუქტურები. Visa-ს „მსოფლიო აღიარების" პოზიცია ბევრად უფრო მარტივად ექვემდებარება მართვას, ვიდრე კონკრეტულ ქვეყნებზე ორიენტირებული ათეულობით სტრატეგია.

ბრენდის სტანდარტიზებისთვის მთავარია, იპოვო პოზიცია, რომელიც ყველა ბაზრისთვის გამოსადეგი იქნება. მაგალითად, Sprite-ს მთელ მსოფლიოში ერთი პოზიცია აქვს – პატიოსნება, აბეზარი რეკლამის არქონა, გამაგრილებელი გემო. ის ემყარება დაკვირვებას, რომ ბავშვებს მთელ მსოფლიოში მობეზრებული აქვთ ხმაური და ფუჭი დაპირებები და უკვე საკუთარ ინსტინქტებს ენდობიან. Sprite-ის სარეკლამო სლოგანი („იმიჯი არაფერია. წყურვილია ყველაფერი") მთელ მსოფლიოში ნახულობს გამოხმაურებას. ერთ-ერთ რეკლამაში ბავშვები მსჯელობენ, რატომ სვამს მათი გმირი კალათბურთელი სპრაიტს.

არსებობს რამდენიმე ტიპური პოზიცია, რომლებიც, როგორც ჩანს, კარგად ეხამება ერთმანეთს. ერთ-ერთია – იყო „საუკეთე-

სო". ისეთი ელიტური ბრენდები, როგორებიცაა Mercedes-ი, Montblanc-ი, Heineken-ი და Tiffany's-ი ადვილად კვეთენ გეოგრაფიულ საზღვრებს, რადგან მათთან დაკავშირებული თვითგამოხატვის უპირატესობები ყველა კულტურას მიესადაგება. მეორე პოზიციაა ქვეყნის კუთვნილება. მაგალითად, Coke-ის, Levi's-ის, Baskin-Robbins-ის, KFC-სა თუ Harley-Davidson-ის „ამერიკული" პოზიცია ყველგან ჭრის (თავად შეერთებული შტატების გარდა). ხშირად ბევრ ბაზარზე შეიძლება გამოიყენო ისეთი სუფთა ფუნქციური უპირატესობა, როგორიცაა ვთქვათ, Pampers-ის „მშრალი და კმაყოფილი ბავშვი". თუმცა ყველა ელიტურ, „ამერიკულ" და მკაფიო ფუნქციური უპირატესობის ბრენდს როდი შეუძლია ერთიანი პოზიციის ქონა გლობალური მასშტაბით.

სტანდარტიზაცია შეიძლება წარმოიშვას გლობალური პროდუქტის შესახებ ცენტრალიზებული გადაწყვეტილების შედეგად. მაგალითად, კომპანია Canon-მა შექმნა ასლის გადამღები აპარატი, რომელსაც, საწარმოო ხარჯების მაქსიმალურად შემცირების მიზნით, ერთი დიზაინი აქვს მთელ მსოფლიოში. სამწუხაროდ, ეს აპარატი ვერ იყენებდა იაპონიაში არსებული სტანდარტული ფორმატის ქაღალდს, რაც იაპონელ მომხმარებელს ბევრ უხერხულობას უქმნიდა. გლობალური სტანდარტიზაციის მიზნის თანმხლები რისკი ისაა, რომ მისი შედეგი კომპრომისი იქნება. პროდუქტი და მარკეტინგული პროგრამა, რომელიც თითქმის ყველა ბაზარს მიესადაგება, შეიძლება ზუსტად არცერთ ბაზარს არ მოერგოს. ეს კი პროდუქტის უფერულობის ან ჩავარდნის გარანტიაა.

მეორე სტრატეგია ლიდერი ქვეყნის განსაზღვრაში მდგომარეობს – ქვეყნისა, რომლის ბაზარიც მიმზიდველია, სიდიდისა და ზრდის ტემპის გამო, ან იმიტომ, რომ თქვენს ბრენდს იქ ბუნებრივი უპირატესობები აქვს. პროდუქტი ისე უნდა შეირჩეს, რომ მაქსიმალურად გაიზარდოს ამ ქვეყანაში მისი წარმატების ალბათობა. შემდეგ კი (შეიძლება უმნიშვნელო შესწორებებით) პროდუქტი სხვა ბაზრებზეც ვრცელდება. კომპანიას შეიძლება რამდენიმე ლიდერი ქვეყანა ჰქონდეს. და თითოეულ ამ ქვეყანაში განსხვავებულ პროდუქტს უშვებდეს. შედეგად, ყალიბდება რამდენიმე მსოფლიო ბრენდი, რომელთაგან თითოეული თავის ქვეყანაშია ბაზირებული. კომპანია უკვე დიდი ხანია სარგებლობს ამ მიდგომით – მაგალითად, დიდ ბრიტანეთში უშვებს კორპორაციული ავტოპარკისთვის განკუთვნილ ავტომობილს, რომელიც შემდეგ სხვა ქვეყნებშიც გააქვს.

გლობალური ლიდერობა და არა სტანდარტიზებული ბრენდები[1]

საქმე ისაა, რომ სტანდარტიზებული გლობალური ბრენდის შექმნა ზოგჯერ შეუძლებელია და ყოველთვის ოპტიმალური გამოსავალი არცაა. ამის მიუხედავად, სხვა ბრენდების აშკარა წარმატებით შეგულიანებული კომპანიები ხშირად განიცდიან საკუთარი ბრენდის გლობალიზების ცდუნებას. დიდწილად, ამას საფუძველში უდევს ხელმძღვანელობის ეგოიზმი და წარმოდგენა, თითქოს სტანდარტიზებული ბრენდი წარმატებული ბიზნესლიდერების არჩევანია.

მსგავსი გადაწყვეტილებები, უმეტეს შემთხვევაში, ხორციელდება უბრალო მითითებით – გამოყენებულ უნდა იქნეს მხოლოდ სტანდარტიზებული გლობალური პროგრამები. ასეთი გადაწყვეტილებების ქვაკუთხედი, ჩვეულებრივ, მთელი რეკლამის ერთ სააგენტოში კონსოლიდირება და გლობალური სარეკლამო თემის შემუშავებაა. მაგრამ იმ შემთხვევაშიც კი, როცა ბრენდის სტანდარტიზება სასურველია, ამ მიზნისკენ ბრმად სიარული შეიძლება შეცდომა აღმოჩნდეს და მნიშვნელოვანი ზიანიც კი მოუტანოს ბრენდს. ამ ყველაფერს სამი მიზეზი აქვს.

პირველი – მასშტაბისა და ფართო დაფარვის ხარჯზე ეკონომია სინამდვილეში შეიძლება არ არსებობდეს. მედიასაშუალებების ბაზრიდან ბაზარზე „გადადინებასთან" დაკავშირებული დაპირებები აშკარად გაზვიადებულია, და ლოკალიზებული კომუნიკაციების შექმნა ზოგჯერ ნაკლებად ხარჯიანი და მეტად ეფექტიანი იყოს, ვიდრე „იმპორტული" გადაწყვეტილებების ადაპტირება. გარდა ამისა, ერთმა გლობალურმა სარეკლამო სააგენტომ, ან სხვა საკომუნიკაციო პარტნიორმა, შეიძლება ვერ შეძლოს ყველა ქვეყანაში ეფექტიანად მუშაობა.

მეორე: ბრენდის გუნდმა შეიძლება ვერ მოახერხოს გლობალური ბრენდის წახალისების სტრატეგიის პოვნა – იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ასეთი სტრატეგია საერთოდ არსებობს. მას შეიძლება არ ეყოს ადამიანები, ინფორმაცია, შემოქმედებითი პოტენციალი ან შესრულების უნარი და შედეგად, უვარგისი სტრატეგია შეარჩიოს. ძალიან ძნელია, იპოვო ერთი ქვეყნისთვის კარგი სტრატეგია, რომელიც შეზღუდული არ იქნება სხვა ქვეყნებში გამოსაყენებლად.

---

[1] ამ სექციაში მოყვანილი მასალა აღებულია დევიდ ააკერის წიგნიდან (Spanning Silos, Chapter 5, Boston: Harvard Publishing Company, 2008).

მესამე: სტანდარტიზებული ბრენდი შეიძლება უბრალოდ არაოპტიმალური ან მიზანშეუწონელი იყოს, თუკი ბაზრებს შორის ფუნდამენტური განსხვავებები არსებობს. განვიხილოთ შემდეგი სიტუაციები, რომლებშიც სტანდარტიზებულ გლობალურ ბრენდს აზრი არა აქვს:

- ***განსხვავებული პოზიციები ბაზარზე.*** კომპანია Ford-ის მიერ ევროპულ ბაზარზე ფურგონ Galaxy-ის გატანისას გათვალისწინებული იყო, რა მდგომარეობა ეკავა კომპანიას ორივე ბაზარზე. დიდ ბრიტანეთში Ford-ი, როგორც უმაღლესი ხარისხის იმიჯის მქონე საავტომობილო ბრენდი, კორპორაციული ბაზრის ხარჯზე ცდილობდა Galaxy-ს მიმზიდველობის გაზრდას. სალონის მოცულობის გამო, ინგლისში Galaxy-თ მგზავრობას თვითმფრინავის პირველი კლასის სალონში მგზავრობას ადარებდნენ. მაგრამ გერმანიაში, სადაც Volkswagen-ი დომინირებდა, Galaxy-ი „გონივრულ ალტერნატივად" ითვლებოდა.
- ***განსხვავებული სამთავრობო გარემო.*** დიდ ბრიტანეთში (მაგრამ არა – გერმანიაში), საგადასახადო სისტემის თავისებურებების გამო, კორპორაციებს შეუძლიათ კომპენსაციის სახით მისცენ თანამშრომლებს ავტომობილები და დაადონ მათ დაბალი გადასახადები. შედეგად, მაღალ საფასო დიაპაზონში მყოფი Galaxy კორპორაციულ მყიდველებს უნდა იზიდავდეს, წინააღმდეგ შემთხვევაში, ის არააქტუალური იქნება მომხმარებელთა ძირითადი სეგმენტისთვის. ერთი სიტყვით, ამ შემთხვევაში, გერმანიის მსგავსად, „აქტიურ დედებზე" ორიენტირება არ გაჭრიდა, ამიტომაც Galaxy წარმოდგენილი იყო, როგორც მდიდრული ავტომობილი, რომელიც „პირველი კლასით" მგზავრობას უზრუნველყოფს.
- ***ბრენდის განსხვავებული იმიჯები.*** შეერთებულ შტატებში Honda ხარისხსა და საიმედოობას განასახიერებს. მაგრამ იაპონიაში, სადაც ხარისხის პრობლემა ნაკლებად აქტუალურია, Honda ახალგაზრდული და ენერგიული იმიჯის მქონე ავტომრბოლელია.
- ***მყიდველთა განსხვავებული მოტივაციები.*** P&G-ის კუთვნილმა კომპანია Olay-მ აღმოაჩინა, რომ შეერთებული შტატებისა და ევროპისგან განსხვავებით, ინდოეთში ადა-

მიანებს უფრო ახალგაზრდა კი არა, უფრო ღია ფერის კანი უნდათ ჰქონდეთ. კომპანია Campbell Soups-მა დაადგინა, რომ წვნიანის მოყვარულ რუსეთსა და ჩინეთში დაბალია მოთხოვნა მზა წვნიანებზე, თუმცა უფრო მეტი წარმატებით სარგებლობს „სასტარტო წვნიანები" და ბულიონები. 2008 წელს ჩატარებული კვლევის თანახმად, ჩინელ მომხმარებელთა 78% თვლის, რომ სურსათის შეძენისას ყველაზე მნიშვნელოვანი პროდუქტის სარგებლიანობაა. შეერთებულ შტატებში ეს მაჩვენებელი 55%-ს, დიდ ბრიტანეთსა და არგენტინაში – 50%-ს, გერმანიაში კი მხოლოდ 34%-ს შეადგენს.

- ***განსხვავებული გასაღების არხები.*** განაწილების არხი შეიძლება შეთავაზებასა და მარკეტინგულ სტრატეგიაზე ზემოქმედებდეს. ჩინეთში სოფლის რეგიონების დაფარვის ზონა შეიძლება დისტრიბუციის მრავალ დონეს მოიცავდეს, ამიტომაც აქ ძნელია ბრენდის გაკონტროლება იმ მეთოდებით, რა მეთოდებიც გამოსადეგია ამერიკის შეერთებულ შტატებში, სადაც დისტრიბუციის არხი, როგორც წესი, უფრო მოკლე და მკაფიოა. შეერთებულ შტატებში ნაყინი დიდ შეფუთვებში იყიდება, მაშინ, როცა ბევრ ქვეყანაში ნაყინს, ძირითადად, ჯოხზე წამოცმულს ყიდიან კიოსკებიდან და სავაჭრო ავტომატებიდან.
- ***სამომხმარებლო ტენდენციების განსხვავებული სტადიები.*** ბრენდი შეიძლება სხვადასხვა ქვეყანაში განვითარების სხვადასხვა სტადიაში იყოს – იმ შემთხვევაშიც კი, თუ თითოეულ ამ ქვეყანაში ერთი სამომხმარებლო ტენდენცია არსებობს. მაგალითად, ღვინის შეფასების კულტურა სხვადასხვა ქვეყანაში სხვადასხვანაირია. ჩინეთში ის ჯერ ჩანასახის მდგომარეობაშია, რაც ხელს უწყობს E. & J. Gallo Winery-ს მსგავსი კომპანიების ჩინურ ბაზარზე შეღწევას, რადგან Gallo ჩინეთში პრემიუმშეთავაზებებს არ ყიდის. შეერთებულ შტატებში კი ყველა ქვეყანაზე მეტად მძლავრობს ჯანმრთელობის გაფრთხილებისა და ჯანსაღი კვების ტენდენციები.
- ***განსხვავებული სოციალურ-ეკონომიკური სტადია.*** ზოგიერთ ბაზარზე, მაგალითად, ინდოეთის სოფლის რეგიონებში, ან ჩინეთისა და აფრიკის ზოგ რეგიონში, დასავლურ ბაზარზე არსებული საქონლის უმრავლესობა, უბრალოდ,

არააქტუალურია. თუ რაიონში ელექტრომომარაგება არ არსებობს, ან არასაიმედოა, საქონლის პროფილი და ატრიბუტებთან დაკავშირებული პრიორიტეტები მკვეთრად იცვლება. ან როცა ოჯახის ბიუჯეტი განვითარებულ ქვეყანაში არსებული საშუალო შემოსავლის მცირე ნაწილს წარმოადგენს, სამომხმარებლო ჩვევებს შეზღუდვები განსაზღვრავს.

- ***ძლიერი ადგილობრივი ტრადიცია.*** კომპანია Nestle და Unilever-ი ხშირად ინარჩუნებენ შეძენილ ადგილობრივ ბრენდებს. ამის მიზეზი ისაა, რომ არსებობს მომხმარებელთა მნიშვნელოვანი ლოიალურობა, რომელიც ეფუძნება ბრენდის დანატოვარს და მის კავშირს ადგილობრივ სოციუმთან და რომლის გლობალურ ბრენდზე გადატანაც შეუძლებელია. ადგილობრივ ბრენდებთან ურთიერთკავშირი შეიძლება ძალიან მჭიდრო იყოს, განსაკუთრებით მაშინ, როცა რეკლამა ბევრი არაა და ისტორიულ კავშირებს მეტი წონა აქვს.
- ***წართმეული პოზიციები.*** შოკოლადის ფილის უპირატესი პოზიციაა – რძით სავსე ჭიქასთან ასოცირება და სურათი, როგორ ისხმება რძე შოკოლადის ფილაში. პრობლემა ისაა, რომ ეს პოზიცია სხვადასხვა ბაზარზე სხვადასხვა ბრენდს აქვს დაკავებული. მაგალითად, Cadbury-ს დიდ ბრიტანეთში და Milka-ს გერმანიაში.
- ***მომხმარებლების განსხვავებული რეაქცია შესრულებასა და სიმბოლიკაზე.*** აქ ჩნდება ტაქტიკური საკითხებიც. Johnnie Walker-ის რეკლამა, რომლის გმირიც პამპლონაში ხარების რბოლაში მონაწილეობს, ზოგ ბაზარზე (მათ შორის ესპანეთშიც) ეფექტიანი გამოდგა, მაგრამ გერმანელებმა გიჟურად ჩათვალეს. ძალიან „ესპანურად" მიიჩნიეს ის სხვა ქვეყნებშიც. დიეტური სასმელებისა და კვების პროდუქტების მიმართ დამოკიდებულება შეერთებული შტატების გარეთ მკვეთრად განსხვავებულია. სწორედ ესაა იმის ერთ-ერთი მიზეზი, რომ დიეტურ პროდუქტებს აწერია „light" და არა – „diet".

გლობალური სტრატეგია ხშირად მცდარი აღმოჩნდება ხოლმე. პრიორიტეტი უნდა იყოს არა სტანდარტიზებული ბრენდების განვითარება, (თუმცა ასეთი ბრენდებიც შეიძლება გაჩნდეს), არამედ გლობალური ლიდერობა ბრენდების თვალსაზრისით, მძლავრი

ბრენდები ყველა ბაზარზე. გლობალური ბრენდის ეფექტიანი აქტიური მართვა მიმართული უნდა იყოს ბრენდის ყველა ქვეყანაში გაძლიერებისკენ. ამისათვის საჭიროა რესურსების გლობალური განანილება ბრენდების შესაქმნელად, გლობალური სინერგიის შესაქმნელად, მარკეტინგული დაგეგმვის საერთო პროცესების ფორმირებისათვის, ქვეყნებს შორის კომუნიკაციის გასაძლიერებლად, ეფექტიანობის საერთო მაჩვენებლების სტიმულირებისთვის და, აგრეთვე, ცალკეულ ქვეყნებში სტრატეგიის კოორდინირებისა და გამოყენებისთვის. ამაზე დაწვრილებით მეთექვსმეტე თავში ვისაუბრებთ.

წარმატებული გლობალური სტრატეგიის გასაღები შენი ადგილობრივი ბაზრისა და მოხმარებლების ცოდნაში იმალება. ამ მხრივ ნიშანდობლივია კომპანია Panasonic-ის ჩინური გამოცდილება.

70-იანი წლების ბოლოს Panasonic-მა ჩინეთში საწარმო გახსნა. ჩინეთი თანდათან გასაღების მნიშვნელოვანი ბაზარი ხდებოდა, Panasonic-ის შეთავაზებები კი იაპონური ბაზრისთვის რელევანტურ პროდუქციას წარმოადგენდა – თანაც ზოგჯერ საკმაოდ გამარტივებული ფორმით. 2000 წლისთვის ცხადი გახდა, რომ Panasonic-ს ჩინურ ბაზარზე ორიენტირებული პროდუქტები ესაჭიროებოდა. 2003 წელს შანხაიში გაიხსნა *ჩინური ცხოვრების წესის შემსწავლელი ცენტრი*, რაც ჩინელი მომხმარებლის ღრმად გაცნობის პირველ მცდელობას წარმოადგენდა. ცენტრს მჭიდრო კავშირი ჰქონდა Panasonic-ის იაპონიაში მომუშავე ტექნოლოგიური და კვლევისა და განვითარების (R&D) განყოფილებებთან, და მათთან ერთად მუშაობდა ჩინეთზე ორიენტირებული პროდუქტების შექმნაზე.

კვლევის შედეგად მიღებულმა პროდუქტებმა საშუალება მისცა Panasonic-ს, მკაცრი ადგილობრივი კონკურენციის პირობებში ლიდერად ქცეულიყო. 3000-მდე ჩინური შინამეურნეობის შესწავლის შემდეგ, ცენტრის მკვლევრებმა შენიშნეს, რომ ჩინურ სამზარეულოებში მაცივრისთვის განკუთვნილი სივრცე Panasonic-ის ნაწარმის სტანდარტულ სიგანეზე 10 სანტიმეტრით უფრო ვიწროა. კომპანიის ყურადღების მიღმა დარჩენილმა ამ მარტივმა აღმოჩენამ 10-ჯერ გაზარდა ქვეყანაში Panasonic-ის მაცივრების გაყიდვები. მეორე კვლევამ გამოავლინა ფაქტი, რომ სარეცხი მანქანების მფლობელი ჩინური ოჯახების 90% საცვლებს ხელით რეცხავდა იმის შიშით, რომ ტანსაცმელზე არსებული ბაქტერიები ქვედა საცვლებზეც გადავიდოდა. გამოსავლად იქცა რეცხვის პროცესში ვერცხლის იონების საშუალებით ტანსაცმლის სტერ-

ილიზების ტექნოლოგია. 2007 წელს, ამ ახალი ტექნოლოგიის დახვეწის შემდეგ, კომპანიამ სარეცხი მანქანების ჩინურ ბაზარზე თავისი წილი 3%-დან 15%-მდე გაზარდა. შემდეგ ეს ტექნოლოგია იაპონიაშიც გადავიდა, სადაც მას მაცივრებში იყენებდნენ კვების პროდუქტების სტერილიზების მიზნით.[1]

მთავარი დასკვნა: Panasonic-ი სერიოზულად მიუდგა საქმეს და კომპანიის ჩინურ ქვედანაყოფს, სულ მცირე, თანაბარი როლი მიანიჭა სტრატეგიის შემუშავებისა და ინოვაციების დანერგვის საქმეში.

გლობალური დაფარვის სივრცის გაფართოება

გლობალიზების მოტივაციას, თავისთავად მოჰყვება კომპანიის საბაზრო დაფარვის არეალის გაფართოების სურვილიც, რისი მიღწევაც შეიძლება რთული ამოცანა იყოს. სტრატეგიის შემუშავება ბევრად უფრო ძნელია, როცა საქმე გვაქვს სხვა ენასთან, უცხო კულტურასთან, უცნობ კონკურენტებთან, გასაღების ახალ არხებთან და სრულიად განსხვავებულ საბაზრო ტენდეციებსა თუ ძალებთან. ამ ვითარებაში წარუმატებლობისკენ მიმავალი ბევრი გზა არსებობს. საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის 150 ინიციატივის ხუთწლიანმა კვლევამ უჩვენა, რომ ამ მცდელობების ნახევარზე ნაკლები გადაურჩა მარცხს. გადარჩენილების შესწავლამ კი ცხადყო, რომ წარმატებას, როგორც წესი, თან ახლდა ოთხი პირობის დაკმაყოფილება.[2] ესენია:

- ***ძლიერი ბირთვი.*** ძლიერი შიდა ბაზარი იძლება რესურსებსა და გამოცდილებას, რომლებიც შეიძლება გამოყენებულ იქნეს გეოგრაფიული ექსპანსიის დროს. ცოტა კომპანია თუ აღწევს წარმატებას საზღვარგარეთ ძლიერი შიდა ბაზრის გარეშე.
- ***ექსპანსიის განმეორებადი ფორმულა.*** როდესაც ექსპანსიის ერთი და იგივე მოდელი ყველა ქვეყანაში ამართლებს, ახალ ბაზარზე გასვლის რისკი მნიშვნელოვნად კლებულობს. მაგალითად, კომპანია Avon-ი ყველგან იყენებს თავის პირდაპირ მოდელს და მისი ხორცშესხმის ტექნოლოგია უკვე სრულყოფილებამდე აქვს მიყვანილი.

---

[1] Toshio Wakayama, Junjiro Shintaku, and Tomofumi Amano, "What Panasonic Learned in China," Harvard Business Review, December 2012, pp. 109–112.

[2] James Root and Josef Ming, "Keys to Foreign Growth: Four Requisites for Expanding Across Borders," Strategy & Leadership, Vol. 34, No. 3 (2006), pp. 59–61.

- *მომხმარებელთა „მოგზაური" დიფერენციაცია.* როდესაც მიზნობრივი სეგმენტი ყველა ბაზარზე ერთნაირია, და კომპანიის პროდუქტი და პოზიცია ყველა ქვეყანაში ერთნაირად მუშაობს, არ არსებობს ბაზრის კვლევისა და შეთავაზების თავიდან შექმნის აუცილებლობა. მაგალითად, Nike-მა, Pampers-მა და Airbnb-მ ყველგან ერთი სტრატეგიით შეძლეს თავიანთი ბრენდების დიფერენცირება.
- *დარგის ეკონომიკა.* მთავარი გასარკვევი ისაა – წარმატებას დარგის ლოკალური წილი განაპირობებს, თუ – გლობალური. ზოგიერთი დარგი – მაგალითად, საპარსები და კომპიუტერები, ღირებულების თვალსაზრისით, გლობალურ მასშტაბში წარმოქმნიან უპირატესობას. სხვა დარგებში, როგორებიცაა, ვთქვათ, ლუდისა თუ პროგრამული უზრუნველყოფის წარმოება, ლოკალური დაფარვა ბევრად უფრო ხელსაყრელია. დიდი შეცდომაა ელოდო გლობალურ მასშტაბებს ლოკალური მასშტაბის მქონე დარგებში.

რომელ ქვეყანაში შევიდეთ?

საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ, კომპანიისთვის მთავარია, გადაწყვიტოს, რომელ ქვეყანაში (ან ქვეყნებში) აპირებს შესვლას და რა უნდა გააკეთოს ამისათვის. ახალ ბაზარზე გასვლა შეიძლება სარისკო იყოს და წაიღოს რესურსები, რომლებიც შეიძლებოდა სტრატეგიული ინვესტიციებისთვის გამოყენებულიყო. ხშირად გლობალური ექსპანსიის გაუთვალისწინებელი შედეგი ისაა, რომ საფრთხეში ვარდება ჯანსაღი ბაზრები – განსაკუთრებით, შიდა ბაზარი. ამიტომაც შეჭრისთვის ისეთი ბაზარი უნდა შევარჩიოთ, რომელზეც წარმატების ალბათობა მაღალი, რესურსების გადინება კი მინიმალური იქნება.

ბაზრის შერჩევა რამდენიმე ძირითადი პარამეტრით იწყება:

- მიმზიდველია თუ არა ბაზარი ზომისა და ზრდის ტემპების თვალსაზრისით? შეინიშნება თუ არა მასში სასიკეთო ტენდენციები? ბევრს, უზარმაზარი ზომისა და ზრდის პოტენციალის გამო, ძალიან მიმზიდველად ეჩვენება ჩინეთისა და ინდოეთის ბაზრები.
- შეუძლია თუ არა კომპანიას, სარგებელი მოუტანოს ბაზარს? უზრუნველყოფს თუ არა პროდუქცია და ბიზნესმოდელი დიფერენციაციას, რომელიც გულისხმობს მნიშვნელოვან სარგებელს მომხმარებლისთვის? კომპანია Tesco-მ შექმნა

ინტერნეტის საშუალებით პროდუქტების მიტანის სისტემა საცალო მოვაჭრეებისთვის, რომელიც დამატებით ღირებულებას ქმნის მრავალ ბაზარზე.[1]

- რამდენად ძლიერია კონკურენცია? რამდენად კარგად არიან დამკვიდრებულები ბაზარზე ლოიალური აუდიტორიის მქონე კომპანიები და აპირებენ თუ არა ისინი საკუთარი პოზიციების დაცვას? კომპანია Tesco-მ გადაწყვიტა, რომ ძლიერი კონკურენცის გამო საფრანგეთში გაფართოება მიზანშეწონილი არ იქნებოდა მაშინ, როცა აღმოსავლეთი ევროპის ქვეყნებში კონკურენცია ნაკლებად სერიოზული იყო. შედეგად, უნგრეთი გახდა პირველი აღმოსავლეთევროპული ქვეყანა, სადაც Tesco შევიდა.[2]
- შეუძლია თუ არა კომპანიას მოცემულ ქვეყანაში საკუთარი ბიზნესმოდელის რეალიზება? არსებობს თუ არა ოპერაციული ან კულტურული ბარიერები? რამდენად შესაძლებელია ადაპტირება? კვების პროდუქტების, ტანსაცმლისა და ყოველდღიური მოხმარების საქონლის ბრიტანული საცალო ქსელი Marks & Spencer-ი შეეცადა თავისი პროდუქციის კონტინენტზე ექსპორტირებას, მაგრამ აღმოაჩინა, რომ მისი შეთავაზებები ევროპელებისთვის ნაკლებად მიმზიდველია.
- არსებობს თუ არა რაიმე პოლიტიკური გაურკვევლობა, რომელიც გაზრდის რისკს? პოლიტიკურ არასტაბილურობასთან დაკავშირებული აშკარა რისკების გარდა, სხვა პრობლემებიც არსებობს. მაგალითად Coke-ი და Pepsi ინდოეთში სერიოზული კრიზისის პირას აღმოჩნდნენ, როდესაც ერთმა არასამთავრობო ორგანიზაციამ განაცხადა, რომ მათ პროდუქციაში პესტიციდების კვალი აღმოაჩინა. კომპანიის პროტესტებისა და ამ განცხადების უსაფუძვლობის აშკარა მტკიცებულებების წარმოდგენის მიუხედავად, კომპანიების გაყიდვები 12%-ით შემცირდა, იმიჯი კი – შეილახა. ანალოგიური ცრუბრალდების გამო ჩინეთში P&G-ის კოსმეტიკური კომპანიები დაზარალდნენ.
- შესაძლებელია თუ არა კრიტიკული მასის მიღწევა? როგორც წესი, ფატალური შედეგი მოჰყვება ისეთ ქვეყნებში

[1] Victoria Griffith, "Welcome to Your Global Superstore," Strategy + Business, Vol. 26, 2002, p. 95.

[2] Ibid.

შესვლას, რომლებსაც არ აქვს გაყიდვების საკმარისი პოტენციალი, რომ წარმატებისთვის საჭირო მარკეტინგული და სადისტრიბუციო ძალისხმევები გაამართლოს.

Walmart-ის მიერ გერმანიაში განცდილი მარცხი თვალნათლივ უჩვენებს ბოლო სამი ასპექტის ძალას.[1] 2006 წელს, ათწლიანი წარუმატებელი ბრძოლის შემდეგ, კომპანიამ უარი თქვა გერმანიაში ვაჭრობაზე და ამის მიზეზი მთელი რიგი შეცდომები იყო. მაგალითად, კომპანიის პირველი გენერალური დირექტორი მხოლოდ ინგლისურად ლაპარაკობდა და მენეჯერებსაც ინგლისურად ლაპარაკს ავალდებულებდა. მომდევნო დირექტორი კომპანიის მართვას დიდი ბრიტანეთიდან ცდილობდა. კომპანიამ ვერც ის ფაქტი გაითვალისწინა, რომ გერმანიაში მაღაზიები ცოტა ხანს მუშაობს და რომ გერმანელებს არ უყვართ, როცა მაღაზიაში ვიღაც ეხმარება. გარდა ამისა, Walmart-მა არასათანადოდ შეაფასა ძირითადი გერმანელი კონკურენტები, რის გამოც ვეღარ შეძლო ფასეულობითი შეთავაზების გაკეთება. დაბოლოს, კომპანიამ ვერ მიაღწია მასშტაბის ეფექტს, რის გამოცაა გამართლებული მთელი მისი ინფრასტრუქტურა. Walmart-ის მარცხი გერმანიასა და სხვა ქვეყნებში თვალნათლივ გვიჩვენებს, რამდენად ძნელია თუნდაც წარმატებული ბიზნესმოდელის (განსაკუთრებით, მასშტაბზე დაფუძნებულის) ექსპორტირება.

რამდენიმე უპირატესობა აქვს სხვა ქვეყნებში თანმიმდევრულად გასვლის სტრატეგიას. ის ამცირებს საწყისი ვალდებულებების ზეწოლას, იძლევა პროდუქტის გაუმჯობესების საშუალებასა და წინა ქვეყნების გამოცდილებაზე დაფუძნებულ მარკეტინგულ პროგრამას, და უზრუნველყოფს რეგიონული დაფარვის ზონის ეტაპობრივ ფორმირებას. თუმცა მრავალი სხვა ფაქტორი გვკარნახობს, რომ გლობალური ექსპანსია რაც შეიძლება ფართო ფრონტით უნდა განხორციელდეს. ჯერ ერთი იმიტომ, რომ უფრო მალე იქნება რეალიზებული და უფრო მნიშვნელოვან ფაქტორად იქცევა მაშტაბის ხარჯზე ეკონომია, რაც წარმატებული გლობალური სტრატეგიის საკვანძო ელემენტია. მეორე: კონკურენტებისთვის შეზღუდული იქნება ბრენდის პროდუქციისა და პოზიციის კოპირების უნარი (რაც უმეტეს დარგში სრულიად რეალურ საფრთხეს წარმოადგენს), რადგან უფრო მეტ ბაზარზე იარსებებს პირველი პირის უპირატესობა. მესამე: მეტად მიზანშეწონილია სტანდარ-

[1] "Heading for the Exit," Economist, August 5, 2006, p. 54.

ტიზება, რადგან მისი დაგეგმვა მარკეტინგისა და ბრენდინგის ლოკალური გადაწყვეტილებების მიღებამდე შეიძლება.

სტრატეგიული ალიანსები

სტრატეგიული ალიანსები მნიშვნელოვან როლს თამაშობს გლობალურ სტრატეგიებში, რადგან ზოგჯერ კომპანია არ ფლობს ამა თუ იმ ბაზარზე წარმატების საკვანძო ფაქტორს. ეს ფაქტორი შეიძლება იყოს დისტრიბუცია, ბრენდი, გაყიდვების ორგანიზება, ტექნოლოგიები, სამეცნიერო-კვლევითი (R&D) განყოფილების შესაძლებლობები, ან საწარმოო პოტენციალი. საკუთარი ძალებით ამ ნაკლის აღმოფხვრას შეიძლება დიდი დრო და სახსრები დასჭირდეს. სხვა ქვეყნებში მუშაობის გაურკვევლობებს თუ გავითვალისწინებთ, სტრატეგიული ალიანსის შექმნა ერთადერთი ბუნებრივი ალტერნატივაა ინვესტირებისა და მისი თანამდევი რისკების შესამცირებლად.

სტრატეგიული ალიანსი არის თანამშრომლობა, რომელიც, სტრატეგიული ამოცანების შესრულების მიზნით, იყენებს ორი ან მეტი ორგანიზაციის ძლიერ მხარეებს. ამ შემთხვევაში საქმე ეხება გრძელვადიან ვალდებულებებს. ეს არაა, უბრალოდ, ტაქტიკური სვლა რაღაც ერთი პრობლემის მოსაგვარებლად – მაგალითად, დროებითი საწარმოო პრობლემის მქონე რაიმე კომპონენტის აუტსორსინგი. მეტიც, ეს გულისხმობს, რომ მონაწილე ორგანიზაციები თავიანთ წვლილს შეიტანენ და თანამშრომლობის პირობებს მოარგებენ აუცილებელ აქტივებსა და კომპეტენციებს, და რომ ეს აქტივები და კომპეტენციები მხარდაჭერილი იქნება ხანგრძლივი დროის განმავლობაში. თანამშრომლობის შედეგები სტრატეგიულად ფასეული უნდა იყოს და ხელს უნდა უწყობდეს ისეთი სიცოცხლისუნარიანი ბიზნესის შექმნას, რომელიც გაუძლებს კონკურენტთა შემოტევებსა თუ გარემო ცვლილებებს.

სტრატეგიული ალიანსი საშუალებას გვაძლევს სწრაფად, იაფად და შედარებით მაღალი ალბათობით მივაღწიოთ სტრატეგიულ წარმატებას ან შევასრულოთ რაიმე ამოცანა – მაგალითად, მივიღოთ დისტრიბუცია იტალიაში. ეს შესაძლებელია იმის წყალობით, რომ ალიანსში მონაწილე კომპანიები ახალი აქტივებისა და კომპეტენციების საკუთარი ძალებით შექმნის ნაცვლად, უკვე არსებულ აქტივებსა და კომპეტენციებს აერთიანებენ.

სტრატეგიულმა ალიანსმა შეიძლება სხვადასხვა ფორმა მიიღოს – ეს შესაძლოა იყოს არაფორმალური შეთანხმება, ან ოფიციალური ერთობლივი საწარმო. ყველაზე მეტად არაფორმალური

შეთანხმება შეიძლება იყოს უბრალოდ ერთად მუშაობის მცდელობა (მაგალითად, ჩვენი პროდუქციის გაყიდვა გასაღების თქვენი არხის მეშვეობით) და ალიანსის განვითარებასთან ერთად სისტემებისა და ორგანიზაციული ფორმების ჩამოყალიბება. რაც უფრო არაფორმალურია შეთანხმება, მით უფრო მოქნილი იქნება ის და მით უფრო მალე მოხდება მისი რეალიზება. პირობებისა და ადამიანების ცვლასთან ერთად ალიანსი შეიძლება დაკორექტირდეს. აქ მთავარი პრობლემა ვალდებულების ხარისხშია. გასვლის დაბალი ბარიერებისა და მცირე ვალდებულების შემთხვევაში შეიძლება შემცირდეს კავშირის სტრატეგიული მნიშვნელობა და სირთულეების წარმოქმნისთანავე გაჩნდეს ალიანსიდან გასვლის ცდუნება.

სტრატეგიული ალიანსის შექმნის მოტივები

როგორც დიაგრამა 14.1 გვიჩვენებს, სტრატეგიული ალიანსების შექმნის მოტივი შეიძლება იყოს გლობალური სტრატეგიის ზოგიერთი უპირატესობის მოპოვება. მაგალითად, სტრატეგიულ ალიანსს შეუძლია:

- ***წარმოშვას მასშტაბის ეფექტი.*** კალიფორნიაში, GM-თან ალიანსში შექმნილი ერთობლივი საწარმოს წყალობით (რომელმაც 25 წელი იარსება), კომპანია Toyota-ს მიერ ავტომობილების დაპროექტებასა და საწარმოო სისტემებში ჩადებული მუდმივი ინვესტიციები მეტ პროდუქციაზე ნაწილდებოდა.
- ***ხელმისაწვდომი გახადოს სტრატეგიული ბაზრები.*** იტალიური ავტომწარმოებელი Fiat-ი ამერიკულ ბაზარზე შესვლის მიზნით, Chrysler-თან გაერთიანდა.
- ***სავაჭრო ბარიერების დაძლევა.*** კომპანიებმა Inland Steel-მა და Nippon Steel-მა ინდიანას შტატში ააშენეს უჟანგავი ფოლადის ერთობლივი საწარმო. Nippon Steel-მა წარმოადგინა ტექნოლოგია, კაპიტალი და შეერთებული შტატების ტერიტორიაზე მოქმედ იაპონურ საავტომობილო ქარხნებზე წვდომა; სამაგიეროდ კი მიიღო ადგილობრივი პირობების ცოდნა და, რაც კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია, იმპორტზე დაწესებული კვოტების გვერდის ავლის შესაძლებლობა.

ყველაზე ხშირად სტრატეგიული ალიანსი აუცილებელი აქტივისა თუ კომპეტენციის არარსებობისას ან სისუსტისას ყალიბდება. ამ თვალსაზრისით, სტრატეგიულ ალიანსს შეუძლია:

- ***შეავსოს პროდუქციის ხაზი საბაზრო ნიშების მომსახურების მიზნით.*** მაგალითად, Ford-ი, General Motors-ი და Chrysler-ი თავიანთი საპროდუქტო ხაზების საკვანძო კომპონენტების მისაღებად ალიანსებს იყენებდნენ. კომპანია Mazda-სთან ხანგრძლივი ურთიერთობის წყალობით, Ford-მა მრავალი მოდელი შექმნა და მიიღო წვდომა შორეული აღმოსავლეთის ზოგიერთ ბაზარზე. როდესაც Mazda-მ გადაწყვიტა უარი ეთქვა მინივენების წარმოებაზე, Ford-მა დახმარებისთვის Nissan-ს მიმართა. ისეთ მსხვილ ბაზარზე, როგორიც შეერთებული შტატების საავტომობილო ბაზარია, ერთმა ფირმამ შეიძლება ვერ შეძლოს აუცილებელი ასორტიმენტის წარმოება.
- ***ხელმისაწვდომი გახადოს აუცილებელი ტექნოლოგია.*** თუკი Chrysler-თან თანამშრომლობის წყალობით, Fiat-მა ამერიკულ ბაზარზე მიიღო წვდომა, Chrysler-მა ეკონომიური ავტომობილების დაპროექტება ისწავლა.
- ***ჭარბი სიმძლავრეების გამოყენება.*** GM/Toyota-ს ერთობლივმა საწარმომ გამოიყენა GM-ის გაჩერებული ქარხანა კალიფორნიაში.
- ***ხელმისაწვდომი გახადოს იაფი საწარმოო სიმძლავრეები.*** Walmart-ს, Dell-სა და მრავალ სხვა კომპანიას პროდუქციის დასამზადებლად ალიანსი აქვს ჩინურ კომპანიებთან.
- ***ხელმისაწვდომი გახადოს სახელი ან მომხმარებელთან ურთიერთობა.*** GE-ს სახელსა და რეპუტაციაზე წვდომის მიღების მიზნით, კომპანია NGK-მ წილი იყიდა GE-ს შვილობილ კომპანიაში, რომლის პროდუქციაც მოძველებული იყო. პლასტიკის მწარმოებელი ამერიკული კომპანია ალიანსში შევიდა იაპონურ კომპანია Mitsui-სთან, იმისათვის, რომ წვდომა ჰქონოდა ამერიკის იაპონურ საწარმოებთან, რომლებიც მხოლოდ იაპონელ მიმწოდებლებთან თანამშრომლობდნენ.
- ***აუცილებელი ინვესტიციების შემცირება.*** ზოგჯერ ერთობლივ საწარმოში კომპანიის წვლილი შეიძლება ტექნოლოგიური იყოს და ფინანსურ რესურსებს არ მოიცავდეს.

გასაღები: ალიანსის წევრებისთვის სტრატეგიული ფასეულობის შენარჩუნება

სტრატეგიული ალიანსების მთავარი პრობლემა მაშინ იჩენს თავს, როცა პარტნიორთა ფარდობითი წვლილი, დროთა განმავლობაში, არათანაბარი ხდება და ერთ-ერთი მათგანი აღარ ფლობს საკუთარ აქტივებსა და კომპეტენციებს. ეს ბედი ეწია ამერიკული

და იაპონური კომპანიების მრავალ ადრეულ პარტნიორობას საყოფაცხოვრებო ელექტრონიკის, მძიმე მანქანათმშენებლობის, ენერგეტიკული დანადგარების, ქარხნის დანადგარებისა თუ საოფისე ტექნიკის დარგში.

ამერიკულ კომპანიებში კვალიფიკაციის დაკარგვა, „გამოფუტუროება“ და წარმოებაში სრულფასოვნად მონაწილეობაზე უარის თქმა შეიძლება პარტნიორთა მოტივაციით აიხსნას. ოფშორული ფირმების მოტივაცია უნარების შეძენაა; ისინი სამარცხვინოდ თვლიან რაიმე ტექნოლოგიის არქონას და ცდილობენ, აინაზღაურონ დანაკლისი. ამერიკული ფირმების მიზანი კი ხარჯების შემცირების მიზნით, ფასეულობის შექმნის ჯაჭვის ელემენტების აუტსორსინგია. ისინი იწყებენ აწყობის აუტსორსინგით, შემდეგ გადადიან კომპონენტებზე, მერე დამატებითი ღირებულების კომპონენტებზე, პროდუქტის დიზაინზე და ბოლოს ძირითად ტექნოლოგიებზე. შედეგად, ამერიკელ პარტნიორს მხოლოდ დისტრიბუციის ფუნქციაღა რჩება, ოფშორულ კომპანიას კი რჩება ბიზნესის ძირითადი ელემენტები – პროდუქტის გაუმჯობესება, დაპროექტება და წარმოება.

აქტივებისა და კომპეტენციების შენარჩუნების ერთ-ერთი საშუალებაა საქმის ისე მოწყობა, რომ ოპერაციული მართვა ერთობლივი იყოს. მაგალითისთვის შევადაროთ Toyota/GM-ის ერთობლივი საწარმო (სადაც GM-ი უშუალოდ მონაწილეობდა წარმოების პროცესში) და Chrysler-ის მცდელობა, გაეყიდა იაპონიაში შექმნილი და გამოშვებული Mitsubishi-ს ავტომობილები. უკანასკნელ შემთხვევაში Mitsubishi-მ, საბოლოო ჯამში, საკუთარი სადილერო ქსელი შექმნა და პირდაპირ დაიწყო ავტომობილების გაყიდვა. თუ ალიანსის მოტივაცია აქტივებისა და კომპეტენციების გაუმჯობესება კი არა, ინვესტირებისგან თავის არიდება და ხანმოკლე სარგებლის მიღებაა, კავშირი უსათუოდ დაიშლება.

მეორე მიდგომაა პარტნიორისგან აქტივების დაცვა წვდომის კონტროლის გზით. იაპონური ფირმების უმეტესობა ინფორმაციის კოორდინირებულად გადაცემის ტაქტიკას იყენებს. ეს მათ საშუალებას აძლევს, თავიდან აირიდონ ინფორმაციის არაკოორდინირებული და არაადეკვატური გადინება. ზოგი ფირმა მკაფიო პირობებს აყენებს პროდუქტების ხაზის ნაწილის ან დიზაინის ნაწილის ხელმისაწვდომობასთან დაკავშირებით. მაგალითად, Motorola-მ თავის პარტნიორ Toshiba-ს მიკროჩიპების წარმოების ტექნოლოგიები მხოლოდ მას შემდეგ გადასცა, რაც Toshiba-მ შეასრულა დანაპირები და გაზარდა Motorola-ს შეღწევა იაპონურ

ბაზარზე. ზოგი კომპანიაც პარტნიორისგან დამოუკიდებლობის შესანარჩუნებლად განაგრძობს აქტივების გაუმჯობესებას. ცხადია, აქტივების დაცვა განსაკუთრებით ძნელი მაშინაა, როცა მისი ნახაზის ან კოდირებული სახით გადაცემა შეიძლება. უფრო მარტივია დაცვა, როცა საქმე ეხება რთულ სისტემას – მაგალითად, წარმოების პროცესს, რომელიც საწარმოო ოსტატობის, ცოდნისა და უნარების კომბინაციას წარმოადგენს.

პრობლემების მეორე კატეგორია ალიანსის რეალიზებას უკავშირდება. სტრატეგიული ალიანსების შექმნისას, უნდა შეთანხმდეს ბიზნესსისტემების, ადამიანების, კულტურებისა და სტრუქტურების, სულ მცირე, ორი ნაკრები. გარდა ამისა, უნდა გავითვალისწინოთ თითოეული ქვეყნის კულტურა და პირობები. მაგალითად, იაპონელები იყენებენ გადაწყვეტილების მიღების კონსენსუსზე დაფუძნებულ პროცესს, რომელიც, მეტწილად, მცირე ჯგუფების საქმიანობას ეყრდნობა. ასეთი მიდგომა მკვეთრად განსხვავდება ამერიკელ და ევროპელ მენეჯერთა მიდგომისგან. გარდა ამისა, პარტნიორთა ინტერესები ყოველთვის არ ემთხვევა. ბევრი კარგად დაგეგმილი ალიანსი დაშლილა იმის გამო, რომ პარტნიორთა მიზნები და მუშაობის სტილი პრინციპულად შეუთავსებელი იყო.

როცა ერთობლივი საწარმო იქმნება, როგორც ცალკე ორგანიზაცია, კვლევის თანახმად, წარმატების შანსები იზრდება, თუკი:

- საწარმოს შეუძლია საკუთარი კულტურითა და ფასეულობებით განვითარება – პარტნიორთა უკვე არსებული კულტურები, დიდი ალბათობით, არ გამოდგება, მაშინაც კი თუ ისინი ურთიერთთავსებადია.
- მართვისა და ძალაუფლების სტრუქტურა დაბალანსებულია პარტნიორთა შორის.
- რთულ პერიოდებში საქმეში უშუალოდ არიან ჩართულები ვენჩურული წამოწყების მოთავეები. საქმე არ გაიჩარხება იმ ადამიანების გარეშე, ვინც პირადადაა დაინტერესებული მისი გაჩარხვით.
- შემუშავებულია პრობლემების გადაჭრისა და დროთა განმავლობაში ცვლილებებათა განხორციელების მეთოდიკა. არარეალურია იმის ალბათობა, რომ ნებისმიერი სტრატეგია, ორგანიზაცია ან რეალიზების საშუალება განვითარებისა და ცვლილებების გარეშე იარსებებს. ამიტომაც ორგანიზაცია და პარტნიორები საკმაოდ მოქნილები უნდა იყვნენ, რომ ცვლილებს ხელი არ შეუშალონ.

ალიანსი – ფართოდ გავრცელებული მოვლენაა ბიზნესის სტრატეგიაში (500 უმსხვილეს მსოფლიო კომპანიას, საშუალოდ, 60 მსხვილი ალიანსი აქვს), მაგრამ მას აქტიური მართვა სჭირდება. 200 კორპორაციის მონაწილეობით ჩატარებულმა ერთმა კვლევამ დაადგინა, რომ ალიანსის ხარჯზე დამატებითი ღირებულების შექმნაში განსაკუთრებით წარმატებულ კომპანიებს შტატში ჰყავთ თანამშრომლები, რომლებიც კოორდინაციას უწევენ ალიანსებთან დაკავშირებულ ყველანაირ საქმიანობას.[1] ეს ფუნქცია წინა გამოცდილებას უნდა ეყრდნობოდეს და რეკომენდაციებს აძლევდეს მათ, ვინც ახალ ალიანსებს ქმნის და მართავს. მაგალითად, ერთმა კომპანიამ ჩამოაყალიბა „ქცევის ოცდათხუთმეტი წესი“ ალიანსების სამართავად მათი შექმნის დღიდან დაშლამდე. გარდა ამისა, ალიანსებთან სამუშაოდ საგანგებოდ გამოყოფილი თანამშრომლები საგრძნობლად გაზრდიან პროცესის გამჭვირვალობას (დადგენილია, რომ ალიანსის შექმნის შესახებ განცხადება აქციების კურსზე მოქმედებს), კოორდინაციას გაუწევენ შიდა საკადრო უზრუნველყოფასა თუ ალიანსის მენეჯმენტს და დაეხმარებიან ხელმძღვანელობას ალიანსის შეცვლისა თუ შეწყვეტის აუცილებლობის დადგენაში.

გლობალური მარკეტინგის მენეჯმენტი

გლობალური მარკეტინგული პროგრამის მართვა რთული ამოცანაა. ქვეყნები და რეგიონები, ხშირ შემთხვევაში, ძალიან დამოუკიდებლები არიან. თითოეული მენეჯერი მიიჩნევს, რომ დანარჩენებს არ ჰგავს (განსაკუთრებით ისინი, ვინც „ცენტრალურ მარკეტინგში“ მუშაობს). მათ არაფერი ესმით თავიანთი ქვეყნის კულტურის, კლიენტების, დისტრიბუციის, კონკურენტებისა და ა.შ. შედეგად, წარმატებული პროგრამები ზოგ ქვეყანაში, პრაქტიკულად, არ ხორციელდება; საერთო პრობლემებსა და წარმატებულ პროგრამებთან დაკავშირებული კომუნიკაცია კი თითქმის არ არსებობს. გარდა ამისა, დიდი მასშტაბების გამო, შეზღუდულია კომპეტენცია ისეთ სფეროებში, როგორებიცაა ინტერნეტკავშირები, სპონსორობა, მარკეტინგული კვლევები და სხვ. გლობალური მარკეტინგული ჯგუფების ამოცანა სწორედ ამ მდგომარეობის შესწავლაა – თანამშრომლობისა და კომუნიკაციის დამყარება იქ, სადაც ადრე მხოლოდ კონკურენცია და იზოლაცია არსებობდა.

---

[1] Jeffrey H. Dyer, Prashant Kale, and Harbir Singh, "How to Make Strategic Alliances Work," MIT Sloan Management Review, Summer 2001, pp. 37–43.

მეთექვსმეტე თავში უფრო დაწვრილებით შევისწავლით იმ პრობლემებს, რომლებსაც მარკეტინგული ჯგუფები ხშირად აწყდებიან „სილოსურ" ორგანიზაციებში და განვიხილავთ „სილოსურ" სამყაროში მარკეტინგის ეფექტიანობის გაზრდის პრაქტიკულ საშუალებებს.

ძირითადი დასკვნები

- გლობალური სტრატეგია ითვალიწინებს და იყენებს სხვადასხვა ქვეყანაში მოქმედ საწარმოთა შორის არსებულ ურთიერთდამოკიდებულებას.
- გლობალიზების სტიმულებია – მასშტაბის ეფექტის მიღება, იაფ მუშახელსა და მასალებზე წვდომა, ჯვარედინი სუბსიდირების მიზნით ნაციონალური სტიმულების გამოყენება, სავაჭრო ბარიერებისთვის გვერდის ავლა, სტრატეგიული ბაზრების ხელმისაწვდომობა, კომპანიის ინოვაციურობის ამაღლება, გლობალური ასოციაციების შექმნა.
- სტანდარტიზებული ბრენდი ყოველთვის არაა ოპტიმალური. შეიძლება არ არსებობდეს მასშტაბის ეფექტი, გლობალური სტრატეგიის განხორციელება (იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ასეთი არსებობს) შეიძლება გართულდეს, ვითარებამ (მაგალითად, ბაზარზე დაკავებულმა სხვადასხვა პოზიციამ ან ბრენდის იმიჯმა) შეიძლება ასეთი ბრენდი მიზანშეუწონელი გახადოს. თუმცა ბრენდის მართვა ყველასთვის საერთო უნდა იყოს – უნდა გამოიყენებოდეს დაგეგმვის საერთო პროცესები და ეფექტიანობის საერთო მაჩვენებლები.
- სტრატეგიულმა ალიანსებმა (ანუ ორი ან მეტი ორგანიზაციის გრძელვადიანმა თანამშრომლობამ სტრატეგიული ამოცანების შესრულების მიზნით) შეიძლება აუნაზღაუროს ორგანიზაციას წარმატების ისეთი საკვანძო ფაქტორის არარსებობა, როგორიცაა, ვთქვათ, ბრენდი, ან დისტრიბუცია. სტრატეგიული ალიანსების ხანგრძლივი წარმატების რეცეპტი ასეთია: თითოეული პარტნიორი დიდი ხნის განმავლობაში გასცემს თავის აქტივებსა და კომპეტენციებს და სანაცვლოდ იღებს სტრატეგიულ სარგებელს.
- გლობალური ბრენდის მენეჯმენტი მიზნად უნდა ისახავდეს ბიზნესერთეულების კონკურენციიდან და იზოლაციიდან, თანამშრომლობასა და კომუნიკაციაზე გადაყვანას.

სადისკუსიო თემები

1. შეაფასეთ საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის მოტივები. რა იქნებოდა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ბანკისათვის?
2. რა პროდუქტები შეიძლება იყოს ყველაზე მეტად სტანდარტიზებული სხვადასხვა ქვეყანაში? რატომ? რომელი პროდუქტებია ამისათვის ყველაზე მეტად გამოუსადეგარი?
3. ავიღოთ ისეთი პროდუქტები, როგორიცაა, ვთქვათ, Applegate Deli Meats-ი ან ისეთი სერვისი, როგორიცაა Nationwide Insurance-ი. შეაფასეთ მათი გლობალურ დონეზე გაფართოების უპირატესობები.
4. რომელია განსაკუთრებით პერსპექტიული, ვთქვათ, Crest-ის კბილის პასტისთვის ან Toyota Scion-ის ავტომობილებისთვის? დააკონკრეტეთ თქვენი არგუმენტები. რა ინფორმაცია დაგჭირდებათ არგუმენტების დასაკონკრეტებლად? დაალაგეთ ის კრიტერიუმები, რომლებიც გამოგვადგება ქვეყნისა და ბაზრის არჩევასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მისაღებად.
5. როგორ მოუწყობდით ისეთ ბრენდებს, როგორებიცაა Bank of America, Pantene-ი ან Ford-ი ბრენდ-ბლოკბასტერის შექმნის მიზნით ორგანიზებულ გლობალურ პროგრამებს: სპონსორობას, პრომოაქციებს, რეკლამასა და სხვ.? როგორ გამოიყენებდით ამ პროგრამებს?
6. აირჩიეთ კომპანია. როგორ ურჩევდით ამ კომპანიას ალიანსისთვის პარტნიორის პოვნას ჩინეთში დისტრიბუციის მისაღებად? რა რეკომენდაციებს მისცემდით ამ ალიანსის მენეჯმენტს?
7. რა არის გლობალური გუნდის მთავარი უპირატესობა ბრენდის შექმნისას? რა პრობლემებს შეიცავს გუნდური მიდგომის გამოყენება გლობალური სტრატეგიის შექმნისას და რეალიზაციისას?

საუკეთესო ციფრული პრაქტიკა

Mars + Alibaba

კვების პროდუქტები და სასმელები ერთ-ერთი ყველაზე სწრაფად მზარდი კატეგორიებია ჩინურ ბაზარზე. რაც განპირობებულია ჩინელი მომხმარებლის გასტრონომიული პრიორიტეტების ცელით უცხოური ბრენდების სასარგებლოდ. კომპანია Mars Inc.-მა, რომელიც უშვებს ისეთ ტკბილ სასუსნავებს, როგორებიცაა Snickers-ი, M&M's-ის და Dove-ი, გადაწყვიტა, ესარგებლა ამ ტენდენციით და კიდევ უფრო გაეფართოებინა თავისი ბიზნესი.

ამ მიზნით კომპანიამ დაიწყო სტრატეგიული პარტნიორობა მსოფლიოს უმსხვილეს ონლაინმიმწოდებელ კომპანია Alibaba-სთან. შეთანხმების თანახმად, Mars-ი ყიდის 17 ბრენდს Tmall.com-ზე – Alibaba-ს მომხმარებელზე ორიენტირებული ბიზნესისთვის (B2C) განკუთვნილ ონლაინპლატფორმასა და, ასევე, ჩინეთის სოფლების 600 მილიონ მცხოვრებზე ორიენტირებულ პლატფორმა Ruraltaobao.com-ზე. პარტნიორობა Mars-ისთვის იმითაა მომგებიანი, რომ საშუალებას აძლევს, გაზარდოს დაფარვის ზონა და ბრენდის გაყრცელების არეალი, თანაც ჩინეთის სოფლების გეოგრაფიულად გაფანტულ და ძნელად ხელმისაწვდომ მოსახლეობაში. გარდა ამისა, Mars-ს ეძლევა შესაძლებლობა, გამოიყენოს Alibaba-ს გამოცდილება ადგილობრივ მარკეტინგში, მისი უზარმაზარი მედიაბაზა და მონაცემები. მაგალითად, წლის დასაწყისში Snickers-ის ბრენდი, სატესტო კამპანიის ფარგლებში, თანამშრომლობდა ჩინურ როკჯგუფთან და იყენებდა Alibaba-ს შესაძლებლობებს დიდი მონაცემების ანალიზისა და კამპანიაში ჩადებულ ინვესტიციათა უკუგების მაქსიმიზების მიზნით. შედეგად, კამპანიამ სულ რაღაც სამ დღეში გაყიდვების თითქმის წლიური მოცულობა უზრუნველყო!

იმისათვის, რომ სტრატეგიული პარტნიორობა ხანგრძლივი იყოს, ის ორივე მხარეს უნდა აწყობდეს. Alibaba-სთვის დიდ უპირატესობას წარმოადგენს ის, რომ გარიგება მოიცავს „ელექტრონულ კომერციაში კვების პროდუქტების უსაფრთხოების უზრუნველყოფის ინიციატივას", რომელსაც უხელმძღვანელებს *Mars-ის კვების პროდუქტების უსაფრთხოების გლობალური ცენტრი ჩინეთში*. ამ უწყებას აქვს კვების პროდუქტების უსაფრთხოების მსოფლიო დონის სამეცნიერო-კვლევითი და საგანმანათლებლო ცენტრის რეპუტაცია. ამ ცოდნას ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს კომპანია Alibaba-სთვის სამომხმარებლო საქონლის ბიზნესის შემდგომი განვითარების პროცესში, რადგან კვების პროდუქტების უსაფრთხოება ჩინელი მომხმარებლების ერთ-ერთ უმთავრეს პრობლემას წარმოადგენს.

Mars-ის ფინანსური სარგებელი ჯერ ბოლომდე დაუდგენელი, მაგრამ დიდი იმედის მომცემია – თუ გავითვალისწინებთ ბაზრის ზომასა და სხვა უცხოური ბრენდების საქმიანობის შედეგებს. ელექტრონული კომერციის ჩინურ ბაზარს ჰყავს 550 მილიონი მომხმარებელი, რომლებმაც მხოლოდ გასულ წელს 589 მლრდ. დოლარის ღირებულების საქონელი იყიდეს. თუ ჩინელი მომხმარებლები ასე გააგრძელებენ ყიდვას, მარსს ყველა შანსი ექნება რეგიონში დაფარვის ზონის გაფართოებისთვის.

კითხვები:

1. სტრატეგიული პარტნიორები ხშირად ცდილობენ ექსკლუზიური გარიგებების დადებას. ამ შემთხვევაში Mars-ის პროდუქციას Alibaba გაყიდის და/ან Mars-ი გაყიდის თავის პროდუქციას Alibaba-ს საიტებზე (სხვა

მაღაზიები გარიგებაში ჩართული არაა). რატომ დადეს პარტნიორებმა ასეთი გარიგება?

2. ჩინეთში შოკოლადის მოხმარებამ უკანასკნელი რეცესიის პერიოდში საგრძნობლად იკლო; ჩინელი მყიდველები, რომლებიც შოკოლადს ისედაც ნაკლებს მოიხმარდნენ, ვიდრე ევროპელები, ამერიკელები თუ ბრაზილიელები ახლა უფრო ჯანსაღ სასუსნავს ანიჭებენ უპირატესობას. შეიმუშავეთ კიდევ ერთი სტრატეგია ჩინურ ბაზარზე შესვლის ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით.

წყაროები:

"Mars and Alibaba Group Launch Global Strategic Business Partnership - Elevating the Online Shopping Experience and Enhancing E-Commerce Food Safety," June 29, 2016, http://www.mars .com/china/en/press-center/press-list/news-releases.aspx?SiteId 203&Id 7244

Jeff Daniels, "China's Sweet Tooth for Chocolate Melts with Economic Slowdown," CNBC, October 7, 2016. http://www.cnbc.com/2016/10/07/chinas-sweet-tooth-for-chocolate-melts-with-economic-slow down.html

Michael Zakkour, "Alibaba & Mars Partner On Sweet Deal To Bring Products Online In China," Forbes, June 29, 2016, http.//www.forbes.com/sites/michael-zakkour/2016/06/29/alibaba-mars-partneron-sweet-deal-to-bring-products-online-in-china/№75191dd33d28

საუკეთესო მსოფლიო პრაქტიკა

Gillette – ინდოეთი

2009 წელს კომპანია Procter and Gamble-ის ბრენდი Gillette-ი ინდოეთის საპარსი საშუალებების ბაზრის მხოლოდ 20%-ს აკონტროლებდა, რაც შორს იყო შეერთებული შტატების 70%-იანი მაჩვენებლისგან. მეტიც, ბოლო დროს გაყიდვები საერთოდ აღარ იზრდებოდა, რამაც ეჭვი წარმოშვა ინდურ ბაზარზე კომპანიის სტრატეგიის სისწორესთან დაკავშირებით. წარუმატებლობის შესაძლო მიზეზების განხილვის შემდეგ ინდური განყოფილების ხელმძღვანელობამ დაასკვნა, რომ არსებობს Gillette-ის მარკეტინგის ინდურ ბაზარზე უკეთ მორგების შესაძლებლობა.

მარკეტინგის ამგვარი ადაპტირების საჭიროება წარმოშვა იმ გარემოებამ, რომ ინდოელ მომხმარებლებს, გაპარსვასთან დაკავშირებით, განსხვავებული მოტივები ამოძრავებდათ. ინდოელ მამაკაცებს ცუდი წარმოდგენა ჰქონდათ უსაფრთხო საპარსებზე, რომლებიც, ისტორიულად, ორპირიანი იყო, ჭრიდა კანს და იწვევდა გამონაყარს. წვერის „ვაჟკაცურობასთან" დაკავშირებული კულტურული სტერეოტიპებისა და ბოლივუდის წვერებიანი ვარსკვლავების დამსახურებით, ინდოელ მამაკაცებს გაპარსვის უფრო ნაკლები მოტივაცია

პქონდათ, ვიდრე მამაკაცებს Gillette-ის სხვა ბაზრებზე. კაცებისთვის გაპარსვის სარგებლიანობის ახსნის მიზნით, Gillette-მა ნამოიწყო ინოვაციური კამპანია სახელწოდებით „მოძრაობა გაპარსვის მხარდასაჭერად ინდოეთში".

კამპანიას საფუძვლად დაედო ერთი კვლევა, რომლის თანახმადაც, ინდოელი ქალების 77%-ს გაპარსული კაცები უფრო მოსწონს ვიდრე – წვერიანები. ამ სტატისტიკის რეალობად გადაქცევის მიზნით, Gillette-მა რამდენიმე კრეატიულ ტაქტიკას მიმართა:

ქალები გაუპარსავი ზარმაცების წინაღმდეგ: კომპანიამ გამოაქვეყნა საზოგადოებრივი აზრის გამოკითხვის შედეგები და გადაიღო ცნობილი ადამიანები, რომლებიც გაპარსული კაცების მიმზიდველობაზე საუბრობენ.

პარსვა?.. არპარსვა?.. კამპანიის ფარგლებში, ინდოელ ქალებს შესთავაზეს, ხმის მიცემით დაეფიქსირებინათ პასუხი კითხვაზე: უნდა იპარსავდნენ კაცები წვერს თუ – არა. საკითხი აქტიურად განიხილებოდა Facebook-ზიც. ამ, ერთი შეხედვით, უბრალო, ყოფით საკითხზე მეტი ყურადღების გამახვილებით Gillette-მა ენერგიით აავსო მთელი მოძრაობა.

პარსვის აქციებმა. სახალხო შეჯიბრებებმა პარსვაში, რომელმაც დიდი მითქმა-მოთქმა გამოინვია, Gillette-ის ბრენდი ინდოელი კაცების ყოველდღიურ ცხოვრებაში მოიყვანა. აქციები ტარდებოდა ხალხმრავალ ადგილებში, სადაც ინდოელი ქალები კაცებს პარსვაში გულშემატკივრობდნენ. ერთ ადგილას გაპარსვის მსოფლიო რეკორდიც კი დამყარდა.

გარდა ამისა, საჭირო იყო, გაიაფების მიზნით, პროდუქტის გაუბრალოება და მხოლოდ ძირითადი მახასიათებლების შენარჩუნება. Gillette-მა ფასი 7 დოლარიდან 2,30 დოლარამდე დასწია. ყოველივე ზემოთ თქმულის შედეგად კომპანიამ გაყიდვები 500%-ით გაზარდა და ბაზრის ნილი 80%-მდე აიყვანა. გარდა ამისა, კამპანიამ წარმოშვა ამერიკული კამპანია („Kiss and Tell"), რომელიც აცხადებდა, რომ ამერიკელ ქალებსაც გაპარსული კაცები მოსწონთ. ანალოგიური კამპანიები მსოფლიოს სხვა ქვეყნებშიც ქმედითი აღმოჩნდა.

კითხვები:

1. რა ნაკლი აქვს Gillette-ის პროდუქტის ინდოეთისთვის ადაპტირებას.
2. მოკლედ განიხილეთ ბრაზილიური ბაზარი. როგორ გგონიათ, გამოდგება თუ არა იქ Gillette-ის მიდგომა?

წყარო:

Srinivas Reddy and Christopher Dula, "Gillette's 'Shave India Movement'." The Financial Times, November 4, 2013, http://www.ft.com/cms/s/0/8da786b8-37e7-11e3-8668-00144feab7de.html№ axzz4Eg78O6aV

თავი მეთხუთმეტე

პრიორიტეტების განსაზღვრა ბიზნესისა და ბრენდისათვის

ყველაზე დიდი უაზრობაა, ეფექტიანად აკეთო ის, რასაც საერთოდ არ უნდა აკეთებდე.
– პიტერ დრაკერი

თუ გინდა წარმატებას მიაღწიო, წარუმატებლობების პროცენტი უნდა გააორმაგო.
– თომას უოტსონი, IBM-ის დამფუძნებელი

როცა ზღვა მშვიდია, საჭის ჭერა ყველას შეუძლია.
– პუბლილიუს სირუსი

ყველა კომპანია – Mercedes-ით დაწყებული და GE-თ, Nestle-თი, Marriott-ითა თუ Intel-ით დამთავრებული, თავის ბიზნესერთეულებს უნდა განიხილავდეს, როგორც ერთიან პორტფელს. ზოგი ბიზნესი უნდა იღებდეს ინვესტიციებს, რადგან ისინი არიან ფულის მომტანი ვარსკვლავები, რომლებიც მომავალშიც მოგვიტანენ ფულს. ამიტომაც აუცილებელია ინვესტირება მათი ჯანმრთელობისა და ზრდის შესანარჩუნებლად. ზოგ ბიზნესს იმიტომ ესაჭიროება ინვესტირება, რომ მომავალი ვარსკვლავია – იმ შემთხვევაშიც კი, თუ მათ პოტენციალი უფრო დიდი აქვთ, ვიდრე გაყიდვები და შემოსავალი. პრიორიტეტული ბიზნესერთეულების გამოვლენა წარმატებული სტრატეგიის საწინდარია.

არანაკლებ მნიშვნელოვანია (შესაძლოა, უფრო მნიშვნელოვანიცაა) იმ ბიზნესერთეულების დადგენა, რომლებიც პრიორიტეტულები არაა. ზოგმა მათგანმა ფულადი სახსრების გენერატორის როლი უნდა იკისროს და მათ მიმართ „წველის" სტრატეგია უნდა განხორციელდეს. ეს დანაყოფები, რომლებსაც „მეწველ ძროხებს" ეძახიან, ბიზნესის განვითარებისკენ მიმართულ ინ-

ვესტიციებს აღარ უნდა შთანთქავდნენ. დანარჩენი დანაყოფები კი უნდა გავიდეს კომპანიის შემადგენლობიდან და დაიკეტოს ან გაერთიანდეს, რადგან ისინი ვერც ვარსკვლავები და ვერც მეწველი ძროხები ვერ გახდებიან. მოგების მოტანის პერსპექტივები მათ არადამაკმაყოფილებელი აქვთ, ან ისინი არ შეესაბამებიან მომავლის სტრატეგიულ მოცემულობას. ამ, სტრატეგიული და ორგანიზაციული თვალსაზრისით, ურთულეს გადაწყვეტილებებს უდიდესი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის წარმატების, ან სულაც გადარჩენისათვის.

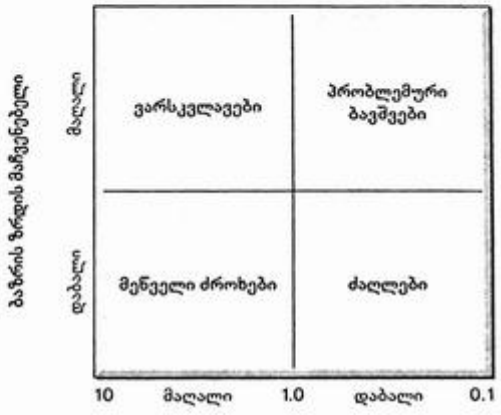
ამ თემას შეგვიძლია მივაკუთვნოთ ძალიან ბევრი ბრენდის პრობლემის გადაწყვეტა მათი ლიკვიდაციისა და შერწყმის საშუალებით. ბრენდისა და ბიზნესის სტრატეგიები მჭიდროდაა ერთმანეთთან დაკავშირებული, რადგან ბრენდი ხშირად ბიზნესს წარმოადგენს. ამიტომაც ბრენდის სტრატეგია ხშირ შემთხვევაში, კარგი ინსტრუმენტია ბრენდის სტრატეგიის ჩამოსაყალიბებლად და დასაზუსტებლად. ძალიან ბევრ ბრენდი ისევე, როგორც ძალიან ბევრი ბიზნესი, დომხალისა და არაეფექტური მუშაობის მიზეზი ხდება. ფირმა შეიძლება ფლობდეს ბრენდების მხოლოდ განსაზღვრულ რაოდენობას, რადგან ზოგჯერ ბრენდების მომრავლება ორგანიზაციის პარალიზებასაც იწვევს. საავტომობილო დარგში დღესდღეობით 300-მდე ბრენდი არსებობს, რასაც გაუგებრობამდე, დუბლირებამდე და არაეფექტურობამდე მივყავართ და, რაც ყველზე უარესია, ამის გამო შეუძლებელი ხდება პერსპექტიული ბრენდების დაფინანსება. 2009 წელს GM-ის რესტრუქტურიზაცია, რასაც Oldsmobile-სა და Saturn-ზე უარის თქმა მოჰყვა, უდავოდ ბრენდების დიდმა რაოდენობამ გამოიწვია, რის გამოც ზოგი მათგანი არასაკმარისად დაფინანსებული აღმოჩნდა, მასშტაბის პოტენციური ეფექტი კი არარეალიზებული დარჩა.

ამ თავს დავიწყებთ პორტფელის სტრატეგიის განხილვით, შემდეგ კი გადავალთ გაყიდვისა და „წველის" სტრატეგიულ ვარიანტებზე. მერე პრობლემას ბრენდის სტრატეგიის კუთხით განვიხილავთ და ვნახავთ, როგორ შეიძლება ბრენდების პორტფელის შემცირება იმისათვის, რომ მეტი კონცენტრაცია მოვახდინოთ ფასეულ ბრენდებზე და უფრო მკაფიო გავხადოთ, როგორც ბრენდების სტრატეგია, ასევე მისი თანამდევი ბიზნესსტრატეგიაც.

ბიზნესერთეულების პორტფელი

ბიზნესერთეულების პორტფელური ანალიზი სათავეს იღებს 60-იან წლებში კონცეპტუალიზებული „ზრდა-წილის" მატრი-

ციდან, რომელიც შემოიღო და ფართოდ გამოიყენა Boston Consulting Group-მა (BCG). კონცეფციის მიხედვით, კომპანიის თითოეული ბიზნესი უნდა მოთავსდეს 15.1 დიაგრამაში ნაჩვენებ ორგანზომილებიან მატრიცაზე. საბაზრო წილის მონაცემი ჯამური მაჩვენებელია კომპანიის ძალისა და მის მიერ ხარჯების კუთხით მოპოვებული უპირატესობების, რომლებიც მასშტაბის ეფექტითა და საწარმოო გამოცდილებითაა განპირობებული. ზრდის მაჩვენებელი კი ბაზრის მიმზიდველობის საუკეთესო და ერთადერთ მაჩვენებლად განიხილებოდა.



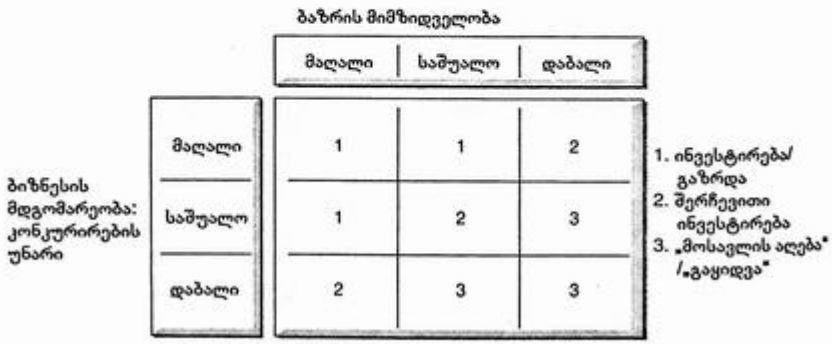
დიაგრამა 15.1 „ზრდა-წილის" მატრიცა.

BCG-ს „ზრდა-წილის" მატრიცაში „ვარსკვლავი" ბრენდები, რომლებიც ძალიან მნიშვნელოვანია ბიზნესისთვის და ნებისმიერ აუცილებელ ინვესტიციას იმსახურებს, დიდი წილისა და სწრაფი ზრდის კვადრანტში იმყოფება. „ვარსკვლავები" უნდა იღებდნენ ინვესტიციებს ინვესტიციის ამონაგების (ROI) მაქსიმიზებისთვის მანამ, სანამ ბზარის ზრდა არ შენელდება და ეს ბრენდები „მეწველი ძროხების" კატეგორიაში (ანუ დიდი წილისა და ნელი ზრდის კვადრანტში) არ გადავა. ამ პროდუქტებს მოაქვთ ფულადი სახსრების დიდი ნაწილი, რომელიც დანარჩენი პორტფელისთვის გამოიყენება და ისინი რაც შეიძლება დიდხანს უნდა იწველოს. „ძაღლები", რომლებიც ფულის მახეები და ლიკვიდაციის კანდი-

დატებია, ზრდის დაბალი ტემპისა და პატარა წილის კვადრანტშია მოთავსებული. კომპანიები უნდა ცდილობდნენ „ვარსკვლავების" გამოვლენას და, ამავდროულად, თავიდან იცილებდნენ დანარჩენ შეთავაზებებს.

BCG-ს „ზრდა-წილის" მოდელი, თავისი ნაივურობისა და ანალიზისა თუ რეკომენდაციების სიმარტივის მიუხედავად, თავის დროზე ძალიან პოპულარული იყო. მისი მთავარი წვლილი ისაა, რომ ამ მატრიცამ თვალსაჩინო გახადა ბიზნესქვედანაყოფებს შორის სახსრების განაწილების საკითხი: ბიზნესების ერთ კატეგორიას უნდა შემოჰქონდეს ფული მეორე კატეგორიის ბიზნესების გასავითარებლად. გარდა ამისა, ამ მოდელმა სტრატეგიაში შემოიტანა გამოცდილების მრუდის ცნება (განხილულია მეთერთმეტე თავში) და ცხადყო, რომ გარკვეულ პირობებში ბაზრის წილმა შეიძლება გამოცდილების მრუდზე დაფუძნებული უპირატესობა მოიტანოს.

პორტფელის უფრო რეალისტური და მდიდარი მოდელიც (რომლის შექმნას GE-ს და McKinsey-ს უკავშირდება) ასევე ორი პარამეტრით აფასებს ბიზნესს. ეს პარამეტრებია: საბაზრო მიმზიდველობა და ბიზნესის მდგომარეობა. როგორც დიაგრამა 15.2 უჩვენებს, ორივე ეს განზომილება BCG-ს მოდელისაზე უფრო შინაარსიანი და სანდოა. ინვესტიციებთან დაკავშირებული გადაწყვეტილება აქაც მატრიცაზე არსებული პოზიციის შესაბამისად მიიღება. ორივე განზომილებაში სასიკეთო მაჩვენებლების მქონე ბიზნესი, წესით, განვითარების კანდიდატი უნდა იყოს და ამისათვის ბოლო ოთხ თავში აღწერილი საშუალებები უნდა გამოიყენებოდეს. ხოლო თუკი საბაზრო მიმზიდველობა და ბიზნესის მდგომარეობა არასახარბიელოა, „მოსავლის აღების" ან „გაყიდვის" ვარიანტზე უნდა გადავიდეთ.



კონკურირების უნარის შეფასება	ბაზრის მიმზიდველობის შეფასება
• ორგანიზაცია	• ზომა
• ზრდა	• ზრდა
• წილი სეგმენტში	• მომხმარებლის კმაყოფილების დონე
• მომხმარებელთა ლოიალურობა	• კონკურენცია: რაოდენობა, ეფექტიანობა, ვალდებულება
• მარჟები	• ფასების დონე
• დისტრიბუცია	• შემოსავლიანობა
• ტექნოლოგიური უნარები	• ტექნოლოგია
• პატენტები	• სახელმწიფო რეგულირება
• მარკეტინგი	• ეკონომიკური ტენდენციების მიმართ მგრძნობელობა
• მოქნილობა	

დიაგრამა 15.2 ბაზრის მიმზიდველობის/ბიზნესის მდგომარეობის მატრიცა

ცხადია, მოგების ნახვა ყველაზე მტრულ გარემოშიც შეიძლება. ბიზნესს შეუძლია, მიმართოს ახალ ბაზრებს, მზარდ ქვებაზრებს, სუპერპრემიალურ შეთავაზებებს, ახალ პროდუქტებს, ახალ დანართებს, ახალ ტექნოლოგიებს, ან გააააქტიუროს მარკეტინგი. თუ მატრიცის მაჩვენებლები ცალსახად დადებითი ან ცალსახად უარყოფითი არაა, საინვესტიციო გადაწყვეტილებას უფრო დეტალური შესწავლა ესაჭიროება.

გაყიდვა ან ლიკვიდაცია

როგორც წესი, შემოსავლის მიმდინარე და მოსალოდნელი დაკარგვის გარდა, ბიზნესის გაყიდვის გადაწყვეტილებას კიდევ სამი ფაქტორი განაპირობებს. პირველი – მოთხოვნა ბაზარზე. შესაძლოა მოთხოვნის შეფასება თავიდან ზედმეტად ოპტიმისტური იყო, ან შეიძლება მოთხოვნა მართლაც იყო, მაგრამ ბაზრის მომწიფებასთან ერთად იკლო. მეორე ფაქტორია კონკურენციის ინტენსიურობა. შეიძლებოდა გაჩენილიყვნენ ახალი კონკურენტები, ან არასაკმარისად შეგვეფასებინა უკვე არსებულები. მესამე მიზეზია ორგანიზაციის საქმიანობის სტრატეგიული მიმართულების ცვლა, რომელიც ზემოქმედებს ბიზნესის შესაბამისობაზე. კომპანია შეიძლება აღარ იყოს სინერგიული აქტივი, ან ბიზნესი აღარ იყოს მომავალთან დამაკავშირებელი რგოლი. მეტიც, ბიზნესმა შეიძლება წაგართვას არა მხოლოდ რესურსები, არამედ ორგანიზაციის შინაგანი კულტურისა და გარე იმიჯისგანაც გადაგატანინოს ყურადღება.

უკლებლივ ყველა ამ ფაქტორმა იჩინა თავი 2011 წელს, როდესაც Home Depot-მ 17-წლიანი ძალისხმევის შემდეგ, მიიღო მტკივნეული გადაწყვეტილება, დაეხურა თავისი დიზაინცენტრი Expo

Design Centers-ი – ელიტური პროდუქციის მაღაზიები, უმაღლესი კლასის დიზაინერული სერვისებითა და საგულდაგულოდ შერჩეული ექსპოზიციებით.[1] ეს მაღაზიები 90-იან წლებში გაიხსნა, როგორც მაღალი მარჟის მქონე პლატფორმა კომპანიის სამომავლო ზრდისთვის. მთავარი იდეა იყო ქსელური ეკონომიკის პრინციპების დანერგვა დარგში, რომელიც მანამდე მცირე საწარმოებისგან შედგებოდა, მისი ხორცშესხმა კი მომხმარებელთა აქტიურობითა და Home Depot-ს აქტივებით უნდა ყოფილიყო ზურგგამაგრებული. თუმცა ამ კონცეფციას „საცხოვრებლების ბუმის" პერიოდშიც კი ჰქონდა სირთულეები – ალბათ იმიტომ, რომ Home Depot-ს ფუნქციურობის იმიჯი ხელს უშლიდა თვითგამოხატვითი ფასეულობის უპირატესობათა რეალიზებას. წარუმატებლობის მიზეზი შეიძლება ისიც იყო, რომ დიზაინის კულტურა საერთოდ არ ჯდებოდა Home Depot-ის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში; ან შეიძლება დიზაინერთა სოციუმი უფრო მძლავრი კონკურენტი აღმოჩნდა, ვიდრე ეგონათ. როდესაც ახალი სახლების მშენებლობებმა მკვეთრად იკლო, Expo-ზე მოთხოვნაც გაქრა. გარდა ამისა, რეცესიის პირობებში Home Depot-ს სტრატეგიის დახვეწა და ძირითად ბიზნესზე ფოკუსირება სჭირდებოდა. ამიტომაც Expo დაიხურა.

ბიზნესიდან გასვლის გადაწყვეტილების მიღება და რეალიზება შეიძლება მასტიმულირებელიც იყოს. წამგებიან ბიზნესში ზედმეტი ინვესტირების ხარჯები შეიძლება დამღუპველი და სულაც კატასტროფული აღმოჩნდეს. მეტიც, ეს ხარჯები შეიძლება შეუმჩნეველიც კი იყოს, რადგან ისინი არ ჩანს რეალური გადაწყვეტილების არარსებობის გამო. როდესაც ბიზნესი, რომელიც ხელს არ უწყობს კომპანიის მოგებასა და ზრდას, ორგანიზაციის რესურსებს შთანთქავს (არა მხოლოდ ფინანსურ კაპიტალს, არამედ ნიჭიერ კადრებსაც, რაც ფირმის უმთავრესი ვალუტაა), ზიანი ადგება იმ ბიზნესებს, რომლებზეც ფირმის მომავალია დამოკიდებული. ამაზე უარესი კი ისაა, რომ სულაც ქუჩაში რჩება ისეთი ბიზნესები, რომლებსაც ზრდის მნიშვნელოვან პლატფორმად გადაქცევის პოტენციალი აქვთ.

GE-ს გენერალურ დირექტორ ჯეკ უელჩს მიაჩნდა, რომ მისი უმთავრესი ამოცანა მომავლის ტალანტების პოვნაა. მისი მეორე მიზანი იყო, გამოევლინა ის თანამშრომლები, რომლებიც კომპანიის სამომავლო გეგმებს არ შეესაბამებოდნენ და საშუალება

[1] Tom Kraeutler, "The Home Depot drops EXPO business," Weblogs, January 27, 2009.

მიეცა მათთვის, სხვა ადგილას გაეკეთებინათ კარიერა. უელჩი თვლიდა, რომ ამ შემთხვევაში კომპანია უფრო გაძლიერდებოდა, მასში დასაქმებული ადამიანები კი, გრძელვადიან პერსპექტივაში, მხოლოდ მოიგებდნენ. იმავეს ამბობდა ის ბიზნესქვედანაყოფების შესახებაც. GE-ს გენერალური დირექტორის თანამდებობაზე მუშაობის პირველი ოთხი წლის განმავლობაში უელჩმა გაყიდა 117 ბიზნესერთეული, რომლებზეც კორპორაციის აქტივების 20% მოდიოდა. აქტივების ამოღების ამგვარი აქტიური პროგრამა საშუალებას გვაძლევს, არა იძულებით, არამედ სამართლიან ფასად მივიღოთ ფულადი სახსრები, გამოვათავისუფლოთ ტალანტები, სტრატეგიული ხედვის შესაბამისად გარდავქმნათ კომპანია და შთავბეროთ მას სიცოცხლის ახალი ძალა. მოგებაში რჩებიან გასხვისებული ბიზნესებიც, რადგან ბევრი მათგანი უფრო სასიკეთო გარემოში ხვდება – არა მხოლოდ აქტივებისა და კომპეტენციების, არამედ წარმატებისკენ სწრაფვის თვალსაზრისითაც. ბიზნესების შემცირება ყველასთვის სასარგებლოა და შესამცირებელი საწარმოც ყოველთვის მოიძებნება. Bain & Company-ს მიერ ჩატარებული კვლევის თანახმად, ძირითადი ბიზნესის მომიჯნავე ბიზნესზე (რომელსაც ბევრი რამ აქვს საერთო ძირითად ბიზნესთან) გადასვლასთან დაკავშირებული 181 ინიციატივის მხოლოდ 27% იქნა აღიარებული წარმატებულად, დაახლოებით ამდენივე კი – აშკარა მარცხად.[1] Procter & Gamble-ის მიერ დაფასოებული საქონლის სფეროში ჩატარებულმა გამოკვლევამ კი ცხადყო, რომ ტესტირებული ახალი პროდუქტების მხოლოდ 10-15% რჩება მაღაზიების თაროებზე ორი წლის შემდეგ.[2]

მდგრადი ზრდა იშვიათად მიიღწევა, და როცა მიიღწევა, ახალ-ახალი საწარმოებით უნდა პერიოდულად კვება. სტრატეგიის თეორეტიკოს ჯეიმს ბრაიან კუინისა და სხვა სპეციალისტების მიერ გამოთქმული თეორიის თანახმად, წარმატებული ახალი ბიზნესის გასავითარებლად „ათასი ყვავილი უნდა გავახაროთ", ვუაროთ მათ, რომლებიც ყვავიან და თავი ვანებოთ მათ, რომლებიც დასაჭკნობადაა განწირული. ვენჩურული კაპიტალის ინდუსტრია შემდეგი პრინციპით არსებობს: თუ დააფინანსებ ათ ბიზნესს, მათგან ორმა შეიძლება ივარგოს და სწორედ ეს ორი წარმოადგენს საერთო წარმატებას. წარმატების მისაღწევად აუცილებელია ბევრი ბიზნესის დაფინანსება. მთავარია, არსებობდეს პროცესები და

[1] Chris Zook, Beyond the Core, Boston: HBS Press, 2004, p. 23.

[2] Zook, op-cit, p. 24.

მზადყოფნა იმ ბიზნესერთეულების გასაუქმებლად, რომლებიც სამომავლო ზრდას არ განაპირობებს. ამის გარეშე ათასი ყვავილი გადაიქცევა მოუვლელ ბაღად, რომელშიც არცერთი მცენარე ჯანსაღი არ იქნება.

მრავალი კომპანია თავს იკავებს წარუმატებელი ბიზნესის გაყიდვისგან მანამ, სანამ წარუმატებლობა აშკარა არ გახდება ან სანამ გარეშე ძალები არ აიძულებენ. ამგვარი დაგვიანებული გადაწყვეტილებები არა მხოლოდ რესურსების ამაო ფლანგვაა, არამედ ფასსაც უგდებს გასაყიდ ბიზნესს. სანამ მტკივნეული გადაწყვეტილების მიღებას აყოვნებენ, ბიზნესის დაკნინების გამომწვევი ძალები განაგრძობს ზეწოლას და კიდევ უფრო ძლიერდება. შედეგად, ბიზნესის ღირებულება კლებულობს, რასაც კიდევ უფრო დიდი დანაკარგები მოაქვს. ერთ-ერთმა კვლევამ უჩვენა, რომ ორგანიზაცია უფრო მომგებიანი ხდება თუ სისტემატურად აფასებ თითოეული ბიზნესის სტრატეგიულ ვარგისიანობასა და პერსპექტიულობას, შემდეგ კი იღებს გადაწყვეტილებას გაყიდვის შესახებ, ან გამოსაცდელ ვადაზე გადაჰყავს საწარმო.[1]

ბიზნესის მოცილებაზე იმ შემთხვევაში უნდა დავფიქრდეთ, თუ სახეზეა ქვემოთ ჩამოთვლილ პირობათაგან ნებისმიერი:

ბიზნესის მდგომარეობა

- ბიზნესის პოზიცია სუსტია – აქტივები და კომპეტენციები არასაკმარისია, ფასეულობითი შეთავაზება კარგავს აქტუალურობას, საბაზრო წილის მაჩვენებელი მესამე ან მეოთხე ადგილზეა და ძლიერი კონკურენციის პირობებში კიდევ უფრო კლებულობს.
- ბიზნესი ამჟამად წამგებიანია, მისი განვითარების პერსპექტივა კი – ბუნდოვანი.

ბაზრის მიმზიდველობა

- მოცემულ კატეგორიაზე მოთხოვნა დაჩქარებული ტემპით კლებულობს და კომპანიას არ აქვს მდგრადი მოთხოვნის წარმოქმნის საშუალებები. ნაკლებად სავარაუდოა, რომ ეს კატეგორია ან ქვეკატეგორია ოდესმე აღორძინდება.

---

[1] Lee Dranikoff, Tim Koller, and Antoon Schneider, "Divestiture: Strategy's Missing Link," Harvard Business Review, May 2002, pp. 75–83.

- მოსალოდნელია ძლიერი საფასო ზეწოლა გასვლის მაღალი ბარიერების მქონე კონკურენტთა ქმედებებისა და მომხმარებელთა ლოიალურობისა და პროდუქტის დიფერენციაციის არარსებობის გამო.

სტრატეგიული შესაბამისობა

- კომპანიის საქმიანობის სტრატეგიული მიმართულება ისე შეიცვალა, რომ ბიზნესი ზედმეტი ან არასასურველი გახდა.
- იხარჯება კომპანიის ფინანსური და მენეჯერული რესურსები მაშინ, როცა სხვაგან უფრო ეფექტიანად შეიძლება მათი გამოყენება.

გასვლის ბარიერები

მაშინაც კი, როცა გადაწყვეტილება თავისთავად ცხადი გვგონია, შეიძლება წარმოიშვას გასვლის დამაბრკოლებელი ბარიერი, რომლის გათვალისწინებაც აუცილებელია. ზოგი მათგანი საქმიანობის შეწყვეტის ხარჯებს უკავშირდება. გასაყიდი ბიზნესი შეიძლება კომპანიის სხვა ბიზნესებს ეხმარებოდეს – აწვდიდეს სისტემების ნაწილს, აძლიერებდეს გასაღების არხს ან იყენებდეს ჭარბ სიმძლავრეებს. მიმწოდებლებთან გრძელვადიანი კონტრაქტების გაწყვეტა შეიძლება ძვირი დაჯდეს. საწარმოს შეიძლება ჰქონდეს საცალო ქსელების ან მომხმარებლების სათადარიგო ნაწილებითა თუ მომსახურებით უზრუნველყოფის ვალდებულება და ალტერნატიულ, მისაღებ მიმწოდებლებთან მოლაპარაკება შეიძლება რთული იყოს.

გასვლის გადაწყვეტილებამ შეიძლება ცუდად იმოქმედოს კომპანიის სხვა ბიზნესების რეპუტაციასა და მუშაობის ხარისხზე. განსაკუთრებით თუკი ამ ბიზნესების კომპანიასთან კავშირი თვალსაჩინოა. მაგალითად GE-ს ძალიან აღელვებდა – როგორ აისახებოდა მცირე საყოფაცხოვრებო ტექნიკის გამოშვებაზე უარის თქმა სანათების საცალო გამყიდველებზე, მსხვილ საყოფაცხოვრებო ტექნიკასა და მომხმარებლებზე. უკიდურეს შემთხვევაში, საწარმოს დახურვამ შეიძლება იმოქმედოს ფინანსური ბაზრების ხელმისაწვდომობასა და დილერების, მიმწოდებლებისა და კლიენტების აზრზე კომპანიის სხვა ბიზნესების შესახებ.

თუ არსებობს იმის ვარაუდის საფუძველი, რომ ბაზარზე მდგომარეობა შეიცვლება და ბიზნესს უფრო მიმზიდველს გახდის, გასვლის გადაწყვეტილება შეიძლება გადაიდოს.

ბიზნესიდან გასვლის გადაწყვეტილების დამაბრკოლებელი ახირებები

ბიზნესის ანალიზისას ხშირად იჩენს თავს ერთგვარი ფსიქოლოგიური აკვიატებები, რომლებიც კარგადაა ცნობილი და დოკუმენტირებული. ერთი ასეთი ახირებაა დანებების არსურვილი. შეიძლება არსებობდეს გარკვეული ემოციური კავშირი ბიზნესთან, რომელიც „ოჯახური" იყო მრავალი წლის განმავლობაში ან სულაც წარმოადგენს საწყის ბიზნესს, რომელზეც აღმოცენდა მთელი დანარჩენი კომპანია. ძნელი ზურგი აქციო ასეთ ძვირფას მეგობარს, განსაკუთრებით, თუკი ეს კარგი თანამშრომლების დათხოვნასაც გულისხმობს. ყურადსაღებია ხელმძღვანელის თავმოყვარეობის ფაქტორიც. პროფესიონალი მენეჯერები ხშირად თავს პრობლემებთან გამკლავების ოსტატებად მიიჩნევენ და არ უყვართ მარცხის აღიარება.

კიდევ ერთი ასეთი დაბრკოლებაა დასტურთან დაკავშირებული აკვიატებები.[1] ადამიანები, ძალაუნებურად ეძებენ მათი პოზიციის დამადასტურებელ ინფორმაციას და უარყოფენ ყველაფერს, რაც მათ თვალსაზრისს არ ადასტურებს. ბიზნესის შეფასებისას, რომელთანაც ზოგ მენეჯერს ემოციური პროფესიული კავშირი აქვს, ყოველთვის ხშირია გასვლის საწინააღმდეგო მოსაზრებებისკენ ლტოლვა. ამ ვითარებაში უფრო დიდი ალბათობით მოიძიება და დაფასდება ის ინფორმაცია, რომელიც ბიზნესის გადარჩენის შესაძლებლობას ადასტურებს, ვიდრე ის, რომელიც საწინააღმდეგოს ამტკიცებს. მარკეტინგული კვლევებისას დასასმელი კითხვები, შეიძლება უნებლიეთ, ოპტიმისტური სურათის დახატვისკენ იყოს მიმართული. განუსაზღვრელობის პირობებში ასეთი გადახრა შეიძლება ძალიან მნიშვნელოვანი იყოს. მაგალითად, მომავალი გაყიდვების ან ხარჯების პროგნოზირებისას, ექსტრემალური ციფრები შეიძლება სარწმუნო მონაცემებად იყოს წარმოდგენილი. მსგავსი ტენდენცია ასევე შეიმჩნევა ხელისუფლების მიერ ისეთი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღებისას, როგორიცაა ავიაგამანადგურებლის დაფინანსება, ან ხიდის მშენებლობა.

---

[1] ამ ახირების შესანიშნავ აღწერასა და მისგან თავის დაღწევის გზებს გვთავაზობს ჯონ პორნის, დენ ლოვანოსა და პატრიკ ვიგერის სტატია (John T. Horn, Dan P. Lovallo, and S. Patrick Viguerie,"Learning to Let Go: Making Better Exit Decisions," McKinsey Quarterly, 2006, No. 2, pp. 65–76.)

კიდევ ერთი, აუცილებლად მოსაშორებელი, აკვიატებაა ვალდებულებების ესკალაცია. ნაცვლად იმისა, რომ წინა ინვესტიციები დაკარგულად და აუნაზღაურებელ ზარალად ჩაითვალოს, ჩნდება მათი სამომავლო გადაწყვეტილებებზე მიბმის ტენდენცია. მაგალითად, დამატებითი 10 მლნ. დოლარის ინვესტირების გადაწყვეტილება მანამდე ინვესტირებული 100 მილიონის გადარჩენად განიხილება.

ხსენებულმა სამივე ახირებამ იჩინა თავი კომპანია Tenneco Oil-ის მიერ საბედისწერო გადაწყვეტილების მიღებისას, რასაც კომპანიის დაღუპვა მოჰყვა.[1] Tenneco Oil-ი იყო Fortune 500-ის პირველ ოცეულში შემავალი სრულიად ჯანსაღი კომპანია, მაგრამ, ასე ვთქვათ, თავში ქვა იხალა და მუცელში სამართებელი. კომპანიას ჰქონდა ქვედანაყოფი J. I. Case-ი, რომელიც სასოფლო-სამეურნეო და სამშენებლო ტექნიკას აწარმოებდა და რომლის საქმეებიც მთლად კარგად არ მიდიოდა. Case-ს სუსტი პროდუქცია, სუსტი დისტრიბუცია და დიდი ხარჯები ჰქონდა, მისი საბაზრო წილი კი 10%-ს შეადგენდა დაღმასვლის პერიოდში მყოფ, არარენტაბელურ დარგში, რომელშიც John Deere-ი ლიდერობდა. ნაცვლად იმისა, რომ სიმართლისთვის თვალი გაესწორებინათ და მარცხს შეჰგუებოდნენ, Tenneco-ს ხელმძღვანელებმა გააორმაგეს ძალისხმევა და შეისყიდეს Case-ის კონკურენტი კომპანია Harvester-ი, რომელიც ბაზრის 20%-ს კი ფლობდა, მაგრამ გაკოტრების პირას იმყოფებოდა. ბაზარი არ გამოსწორდა, სინერგიული ეფექტის რეალიზება ვერ მოხერხდა და ტექნიკის მწარმოებელი ორი კომპანიის ერთობლივი ხარჯი სერიოზული აღმოჩნდა. ამავდროულად, ნავთობის ფასების ვარდნის ფონზე შემცირდა ენერგეტიკული ოპერაციებიდან სახსრების შემოდინება. ამ მოვლენებმა Tenneco Oil-ს აღსასრული განაპირობა. კომპანია ნაწილ-ნაწილ გაიყიდა. არასწორი გადაწყვეტილებების მთელი წყება განპირობებული იყო არა ობიექტური ანალიზით, არამედ წინასწარშექმნილი აკვიატებული აზრით, რომ უამრავ გარეშე ფაქტორზე დამოკიდებული წარმატება და ფულის ნაკადი ყოველთვის იარსებებს.

---

[1] Dale E. Zand, "Managing Enterprise Risk: Why a Giant Failed," Strategy & Leadership, 2009, Vol. 37, No. 1, pp. 12–19.

ობიექტურობის შეტანა დეზინვესტირების გადაწყვეტილებაში

იმისათვის, რომ ხსენებული აკვიატებებისგან გავთავისუფლდეთ, გადაწყვეტილება უფრო ობიექტური უნდა იყოს, როგორც პროცესის, ასევე ადამიანების თვალსაზრისით. პროცესი უნდა იყოს გამჭვირვალე და დამაჯერებელი, რაც ხელს უწყობს პროფესიონალურ განხილვას, საკვანძო საკითხებზე კონცენტრირებას და ემოციური რეაქციებისგან გათავისუფლებას. კარგი იქნება, თუ ასეთ პროცესებს მხოლოდ მარგინალური განყოფილებების კი არა, მთელი სპექტრის მიმართ გამოვიყენებთ. მაგალითად, კარგად არის ცნობილი, რომ სამხედრო ქარხნების დახურვის ერთადერთი საშუალებაა, სათითაოდ შეფასდეს ყოველი მათგანი და საშუალება მიეცეს პროცესს, დაადგინოს, რომელი მათგანი აღარაა საჭირო. როცა პოლიტიკოსები ასეთ ახსნა-განმარტებებს იღებენ, მათ ისღა დარჩენიათ, ხმა მისცენ, ან არ მისცენ პროექტს და უფრო უძნელდებათ თავიანთი პირადი ინტერესების დაცვა.

ასევე სასარგებლოა პროცესში ისეთი ადამიანების ჩართვა, ვისაც ობიექტურობაში თავისი წარსული არ უშლის ხელს. ეს შეიძლება იყოს ფირმის თანამშრომელი, მაგრამ ზოგჯერ უფრო ობიექტური არის ხოლმე საკონსალტინგო ფირმიდან მონვეული უცხო ადამიანი, ან ახალი თანამშრომელი. ამის გაკეთება ვირტუალურადაც შეიძლება. არსებობს ერთი ისტორია იმის შესახებ, როგორ მიიღო Intel-მა მტკივნეული გადაწყვეტილება, გაეყიდა მეხსიერების წარმოების ბიზნესი, რომელიც არა მხოლოდ მისი მთავარი მემკვიდრეობა იყო, არამედ გაყიდვების ძირითად ნაწილსაც შეადგენდა. ერთხელ Intel-ის პრეზიდენტი, ენდი გროუვი, გენერალურ დირექტორს, გორდონ მურს მიუბრუნდა და ჰკითხა – რას იზამდა ახალი გენერალური დირექტორიო? პასუხი ცალსახა იყო: რას და სამუდამოდ ამოშლიდა კომპანიას მეხსიერებიდანო. ამ ორმა კაცმა სიმბოლურად გადაკვეთა კარის ზღურბლი, შემდეგ ისევ ოთახში შებრუნდნენ და მიიღეს უმნიშვნელოვანესი გადაწყვეტილება: გამოეყვანათ კომპანია აზიელი კონკურენტების მიერ განადგურებული ბიზნესიდან. გადაწყვეტილების მიღების შემდეგაც კი ძალიან ძნელი აღმოჩნდა სამეცნიერო-კვლევითი მუშაობის შეწყვეტა და კომპანიის დახურვა. ამ საქმისთვის მივლინებული ორი კაცი მაქსიმალურად წელავდა დროს და განაგრძობდა ინვესტირებას. ბოლოს ისევ გროუვს მოუწია ჩარევამ. როგორც აღმოჩნდა, ბიზნესიდან გასვლის შესახებ გადაწყვეტილების რეალიზებაც დიდ სირთულეებთანაა დაკავშირებული.

პიტერ დრაკერს მოყოლილი აქვს ისტორია ერთი სპეციალიზებული დარგის წამყვან კომპანიაზე, რომელიც სამ თვეში ერთხელ კრებდა ადამიანთა ჯგუფს კომპანიის ერთ-ერთი სეგმენტის შეთავაზების ანალიზისათვის. ჯგუფი ახალგაზრდა მენეჯერებისგან შედგებოდა და კვარტალში ერთხელ იცვლებოდა. ეს ადამიანები პასუხს სცემდნენ ენდი გროუვის მიერ დასმულ კითხვას: ამ ბიზნესში ჩაბმულები რომ არ ვყოფილიყავით, მოვკიდებდით თუ არა მას დღეს ხელს? თუ პასუხი უარყოფითი იყო, გასვლის სტრატეგია განიხილებოდა. ხოლო დადებით პასუხს მოსდევდა კიდევ ერთი კითხვა: უკვე არსებულ ბიზნესსტრატეგიას გამოვიყენებდით? უარყოფით პასუხს ცვლილებები უნდა მოჰყოლოდა. კომპანიის წარმატების გასაღები ის იყო, რომ ამ პროცესის შედეგად ხუთი წლის განმავლობაში კომპანიიდან გავიდა ან გაუმჯობესდა ყველა ბიზნესმიმართულება.

„წველის“ სტრატეგია

„წველის“ ანდა მოსავლის აღების სტრატეგია მიმართულია საინვესტიციო და ოპერაციული ხარჯების მინიმუმამდე შემცირების გზით ფულადი შემოდინების გენერირებისკენ – თუგინდ ამან გაყიდვებისა და საბაზრო წილის შემცირება გამოიწვიოს. სტრატეგიას საფუძვლად უდევს ვარაუდი, რომ კომპანიას აქვს სახსრების გამოყენების უფრო მომგებიანი ვარიანტები, რომ „საწველი“ ბიზნესი არაა მისთვის დიდად მნიშვნელოვანი არც ფინანსური და არც სინერგიული თვალსაზრისით და რომ წველა მიზანშეწონილია, რამდენადაც გაყიდვები დასტაბილურდება ან მოწესრიგებულად დაინევს. „წველის“ სტრატეგია ქმნის და მხარს უჭერს „მეწველი ძროხის“ ბიზნესს.

„წველის“ სტრატეგიის რამდენიმე ვარიანტი არსებობს. „სწრაფი წველის“ სტრატეგია ითვალისწინებს ბრენდზე გასაწევი ხარჯების მინიმიზებას და მოკლევადიანი ფულადი შემოდინების მაქსიმიზებას – ბიზნესიდან სწრაფად გასვლის რისკის მიუხედავად. ნელი „წველის“ სტრატეგია მკვეთრად ამცირებს გრძელვადიან ინვესტიციებს, მაგრამ განაგრძობს ისეთი ოპერაციული მიმართულებების მხარდაჭერას, როგორებიცაა მარკეტინგი და სერვისი. „შენარჩუნების“ სტრატეგია პოზიციის გაუმჯობესებასა და განმტკიცებაში ინვესტირებისგან განხვავებით, გულისხმობს პროდუქტის განვითარებში იმდენის ინვესტირებას, რამდენიც საკმარისი იქნება ბაზარზე პოზიციის შესანარჩუნებლად.

„წველის“ სტრატეგიისთვის სასიკეთო პირობები

„წველის“ სტრატეგია ზრდის სტრატეგიის ნაცვლად მაშინ შეირჩევა, როცა ბაზრის მიმდინარე პირობები ნაკლებად შესაძლებელს ხდის ინვესტირების გზით არასასიკეთო მფგომარეობის გამოსწორებას, რომელიც გამოწვეულია კონკურენტების აგრესიული ქმედებებით, მომხმარებელთა პრიორიტეტებით ან სხვა ფაქტორებით. ზოგჯერ ამას იწვევს ბაზარზე ახალი მოთამაშის გამოჩენა, რომელიც ბაზარს მტრულ გარემოდ აქცევს. თავის დროზე, Chase & Sanborn-ი ერთ-ერთი წამყვანი ყავის კომპანია იყო, მაგრამ მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ, გადაწყვიტა წველის სტრატეგიაზე გადასულიყო და კლიენტების შესანარჩუნებლად არ ჩაბმულიყო კომპანია General Foods-ის ფართოდ რეკლამირებულ ბრენდ Maxwell House-თან ძვირადღირებულ ბრძოლაში.

არსებობს რამდენიმე პირობა, რომლებიც მიუთითებს, რომ ბიზნესის მოშორებას „წველის“ სტრატეგიაზე გადასვლა სჯობია:

- კომპანია მძიმე მდგომარეობაშია, მაგრამ ბაზრის გარკვეულ მონაკვეთებში კიდევ არსებობენ ლოიალური მომხმარებლები, რომლებიც უზრუნველყოფენ გაყიდვებს „წველის“ რეჟიმში ყოფნისას. „წველის“ სტრატეგიით მუშაობისას პოზიციის დაკარგვის რისკი დიდი არაა.
- მიმდინარე სტრატეგიულ მიმართულებაში ბიზნესს ცენტრალური ადგილი არ უჭირავს, მაგრამ ჯერ კიდევ მნიშვნელოვანია და იძლევა აქტივებისა და კომპეტენციების გამოყენების საშუალებას.
- მოთხოვნა სტაბილურია, ან მისი კლების ტემპი შედარებით დაბალია, მდგრადი მოთხოვნის კერების არსებობა კი იძლევა იმის გარანტიას, რომ კლების ტემპი მკვეთრად გაიზრდება.
- ფასების სტრუქტურა სტაბილურია და ეფექტიანი ფირმებისთვის მომგებიან დონეს ინარჩუნებს.
- „წველის“ სტრატეგია შეიძლება წარმარტებით განხორციელდეს.

ბიზნესის გაყიდვასთან შედარებით, „წველის“ სტრატეგიას ის უპირატესობა აქვს, რომ შეიძლება შეჩერდეს, თუ აღმოჩნდება, რომ ის ბაზრის პერსპექტივასთან, კონკურენტთა ქმედებებთან, ხარჯებთან ან სხვა მნიშვნელოვან ფაქტორებთან დაკავშირე-

ბულ არასწორ ვარაუდებს ეფუძნება. მაგალითად, შვრიის ფაფის გაყიდვებმა მკვეთრად იმატა დაბალი ღირებულებისა და ჯანსაღ კვებასთან ასოცირების გამო. 1884 წელს გამოგონილი ავტოკალმები თითქმის გაანადგურა 1939 წელს შექმნილმა ბურთულიანმა კალამმა, მაგრამ წარსულის ნოსტალგიამ და პრესტიჟულობისკენ ლტოლვამ, მკვდრეთით აღადგინა პრემიუმკლასის ავტოკალმები. შედეგად, ბოლო წლებში გაყიდვების მოცულობა ამ დარგში გაორმაგდა.

დანერგვის პრობლემები

ორგანიზაციული თვალსაზრისით, ბიზნესდანაყოფის „მეწველ ძროხად" გადაქცევა შეიძლება რთული აღმოჩნდეს, რადგან დეცენტრალიზებულ ორგანიზაციაში (არადა კომპანიების უმეტესობა სწორედ დეცენტრალიზებული სტრუქტურით ამაყობს), ფულადი შემოდინების მაგენერირებელ საწარმოთა მენეჯერები აკონტროლებენ იმ სახსრებს, რომლებითაც საინვესტიციო შესაძლებლობები ფინანსდება. ორგანიზაციული კულტურა გულისხმობს, რომ ყველა განყოფილებას საკუთარი ზრდის დაფინანსება მოეთხოვება (ყოველ შემთხვევაში, ეს წახალისებულია) და, ცხადია, ყველას ინვესტირების საკუთარი ვარიანტი და დასაბუთება აქვს. შედეგად, უზარმაზარი პოტენციალის მქონე სწრაფად მზარდი, მაგრამ გაყიდვების მცირე მოცულობის მქონე ბიზნესი ხშირად სახსრების უკმარისობას განიცდის. ხოლო იმისათვის, რომ მსხვილ ქვედანაყოფს „მეწველი ძროხის" როლი დააკისრო, ზოგჯერ ერთპიროვნული ცენტრალიზებული გადაწყვეტილებაა საჭირო. ბედის ირონია ისაა, რომ მოძველებული პროდუქციის გამომშვებ მსხვილ, ძირძველ საწარმოს შეიძლება ნაკლებად მომგებიანი საინვესტიციო ალტერნატივები ჰქონდეს, მაგრამ თუკი ფული უხვად მოედინება, მათ მაინც დააფინანსებენ. შედეგად, ფულადი სახსრები მცირე პოტენციალის მქონე დარგებისკენ მიემართება და არ გამოიყენება განსაკუთრებით მიმზიდველ სფეროებში. იმის გარკვევაში რომელმა საწარმოებმა უნდა მიიღონ თავისუფალის ფულადი სახსრები, ბიზნესპორტფელის ანალიზი დაგვეხმარება.

მეორე სერიოზული პრობლემაა მენეჯერის დაყენება „წველის" პოზიციაში. სტრატეგიული ბიზნესერთეულების მენეჯერთა უმეტესობას არ აქვს „წველის" სტრატეგიის განსახორციელებლად საკმარისი გამოცდილება, ორიენტაცია და უნარი. საქმია-

ნობის შეფასებისა და დაჯილდოების სისტემის სათანადოდ კორექტირება შეიძლება რთული იყოს, როგორ ორგანიზაციისთვის, ასევე მენეჯერებისთვისაც. სპეციალიზებული „მწველავი მენეჯერის" გამოყენება შეიძლება გონივრულ გამოსავლად მოგვეჩვენოს, მაგრამ ხშირად ეს შეუძლებელია იმ უბრალო მიზეზის გამო, რომ ასეთი სპეციალიზაცია იშვიათად გვხვდება. ორგანიზაციათა უმეტესობაში ხდება მენეჯერთა როტაცია სიტუაციის მიხედვით – კარიერული ზრდა უბრალოდ არაა ორიენტირებული „წველის" სპეციალისტების შექმნაზე.

გარდა ამისა, „წველის" სტრატეგიას საბაზრო რისკები ახლავს. თუ თანამშრომლები და კლიენტები იეჭვებენ, რომ კომპანია „წველის" სტრატეგიას ახორციელებს, შედეგად წარმოქმნილმა უნდობლობამ შეიძლება მთელი ჩანაფიქრი ჩაშალოს. ვინაიდან „წველის" სტრატეგიასა და ბიზნესზე უარის თქმას შორის ზღვარი ძალიან ვიწროა, კლიენტებმა შეიძლება ნდობა დაკარგონ კომპანიის პროდუქტის მიმართ, თანამშრომელთა მორალურ მდგომარეობას კი ზიანი მიადგეს. ამასთან ერთად, კონკურენტებმა შეიძლება უფრო ენერგიულად შემოგიტიონ. ამ ყველაფერმა შეიძლება მოსალოდნელზე უფრო მკვეთრი დაღმასვლა განაპირობოს. მსგავსი შედეგების ალბათობის შემსამცირებლად, „წველის" სტრატეგია რაც შეიძლება შეუმჩნეველად უნდა ხორციელდებოდეს.

შენარჩუნების სტრატეგია

„წველის" სტრატეგიის მეორე ნაირსახეობაა „შენარჩუნების" სტრატეგია, რომლის დროსაც ზრდის მასტიმულირებელი ინვესტიციები არ ხორციელდება, მაგრამ ისევ მიმდინარეობს პროდუქტის ხარისხის, საწარმოო სიმძლავრისა და მომხმარებელთა ლოიალურობის შესანარჩუნებლად აუცილებელი ინვესტირება. შენარჩუნების სტრატეგია „წველის" სტრატეგიაზე უფრო სასურველია იმ პირობებში, როცა ბაზრის პერსპექტივები და/ანბიზნესის მდგომარეობა არც ისეთი უიმედოა. შეიძლება არსებობდეს მოთხოვნის უფრო დაცული კერები, უფრო მაღალი მარჟა უფრო ხელსაყრელი პოზიცია ბაზარზე, უფრო მჭიდრო კავშირი კომპანიის სხვა ერთეულებთან ან საბაზრო პერსპექტივების გაუმჯობესების შესაძლებლობა. შენარჩუნების სტრატეგია ინვესტირების სტრატეგიაზე უფრო სასურველია იმ შემთხვევაში, როცა დარგს არ აქვს ზრდის შესაძლებლობა და საბაზრო წილის გაზრდის მცდელობამ შეიძლება კონკურენტთა საპასუხო რეაქცია გამოიწვიოს.

შენარჩუნების სტრატეგია შეიძლება „მეწველი ძროხის" მართვის გრძელვადიან სტრატეგიას წარმოადგენდეს, ან იყოს რაღაც შუალედური სტრატეგია დარგში არსებული განუსაზღვრელობების აღმოსაფხვრელად.

ზოგ შემთხვევაში შენარჩუნების სტრატეგიამ შეიძლება მოგება მოუტანოს ბაზარზე უკანასკნელ „გადარჩენილს", რომელიც იმაზე უფრო ნელა ქრება, ვიდრე სხვები ვარაუდობდნენ. გადარჩენილი შეიძლება მომგებიანი იყოს, ნაწილობრივ, კონკურენციის არარსებობის გამო, ნაწილობრივ კი იმიტომ, რომ ლიდერის პოზიციის შესანარჩუნებლად საჭირო ინვესტიციები შედარებით მცირეა. ამ სტრატეგიის ქვაკუთხედია კონკურენტთა ბაზრიდან წასვლის სტიმულირება. ამისათვის კომპანიას, სარეკლამო კამპანიის გაძლიერების, ან პროდუქტის გაუმჯობესების გზით, შეუძლია, თვალნათლივ უჩვენოს ლიდერობის შენარჩუნების მტკიცე სურვილი. მას შეუძლია, წასვლისკენ უბიძგოს კონკურენტებს აგრესიული ფასდადებითა და მათი აქტივების, ან სულაც ბიზნესის შესყიდვის საშუალებით, დარგიდან გასვლის ბარიერების შემცირებით. ფინანსური დაწესებულებებისთვის შემნახველი წიგნაკების მწარმოებელმა კომპანია Kunz-მა ისე იაფად შეძლო კონკურენტის აქტივების ყიდვა, რომ მათი ამოგების ვადა თვეებით იზომებოდა. შედეგად Kunz-მა რეკორდული შედეგები უჩვენა დარგში, რომელსაც სხვები ჯერ კიდევ ათწლეულების წინ მკვდრად მიიჩნევდნენ. შენარჩუნების სტრატეგია განსაკუთრებით მაშინ ხდება პრობლემური, როცა ჩნდება ინოვაცია, რომელიც საშუალება არ აძლევს კომპანიას, გააკეთოს აუცილებელი ინვესტიციები აქტუალურობის შესანარჩუნებლად. შედეგად, კომპანიას არ შეუძლია ფოტოფირიდან ციფრულ ტექნოლოგიაზე გადასვლა, ტრანსცხიმების შემცირება პროდუქტში, ან ჰიბრიდული ტექნოლოგიების ადაპტირება. ამას შეიძლება „საწველი ძროხის" ნაადრევის სიკვდილი მოჰყვეს.

შენარჩუნების სტრატეგიის მთავარი პრობლემა ისაა, რომ პირობების ცვლის შემთხვევაში, რეინვესტირების არსურვილმა ან დაყოვნებამ შეიძლება საბაზრო წილის დაკარგვა გამოიწვიოს. ქილების ორმა უმსხვილესმა მწარმოებელმა American-მა და Continental-მა ინვესტიციები არ ჩადეს ორსექციიანი ქილების წარმოების პროცესში, რადგან დივერსიფიცირებით იყვნენ დაკავებულები და არ ისურვეს „მეწველ ძროხაში" ფულის დახარჯვა. შედეგად მათ ბაზრის მნიშვნელოვანი წილი დაკარგეს.

პრიორიტეტების განსაზღვრა და ბრენდების პორტფელის შემცირება

ბრენდი – ბიზნესსტრატეგიის სახეა, და ბრენდის სტრატეგიის სწორად გააზრება ხშირად ერთადერთი საშუალებაა ბიზნესის სტრატეგიაში სწორი გადაწყვეტილებების მისაღებად. ბრენდის სტრატეგიის ერთ-ერთი ელემენტია ბრენდების პორტფელის პრიორიტეტების დადგენა და გარკვევა, რომლებია ძლიერი სტრატეგიული ბრენდები, რომლები თამაშობენ ღირსეულ როლს კომპანიის საქმიანობაში, რომლებში არ ღირს ფულის ჩადება და რომლებია მოსაშორებელი.[1]

ბრენდების პრიორიტეტების განსაზღვრისა და პორტფელის შემცირების ერთ-ერთი მიზეზი ისაა, რომ ეს ბიზნესების პორტფელის პრიორიტეტების გარკვევაში გვეხმარება, რადგან ბრენდი, როგორც წესი, ბიზნესს წარმოადგენს. როცა პრიორიტეტებს ბრენდის რაკურსით განიხილავ, ბიზნესის პრიორიტეტულობის ანალიზი უფრო ობიექტური, დასკვნები კი უფრო გამჭვირვალე და თვალსაჩინოა. ბრენდი, ჩვეულებრივ, ბიზნესის საკვანძო აქტივია და მის ფასეულობით შეთავაზებას წარმოადგენს. ამგვარად, იმის აღიარება, რომ ბრენდი დასუსტებულია, შეიძლება იმის მკაფიო სიგნალი იყოს, რომ ბიზნესსაც შეუსუსტდა პოზიციები. თუ ბრენდების პორტფელში პრიორიტეტებს არ დავალაგებთ, სტრატეგიული ბრენდები კაპიტალს და ბაზარზე პოზიციებს დაკარგავენ, რადგან სუსტი ბრენდები შთანთქავენ კომპანიის სახსრებს და, რაც კიდევ უარესია, მენეჯერთა დროსა და ნიჭს. მენეჯერები, შესაძლებლობების გამოყენების ნაცვლად, ინსტინქტურად, პრობლემების გადაჭრას იწყებენ. ბევრი სუსტი ბრენდი კი უამრავ პრობლემას ქმნის.

მეორე მიზეზი ისაა, რომ პრიორიტეტების განსაზღვრამ და პორტფელის შემცირებამ შეიძლება გადამეტებულ ბრენდინგთან დაკავშირებულ დომხალს გადაგვარჩინოს. კომპანიათა უმეტესობას მეტისმეტად ბევრი ბრენდი, ქვებრენდი და მხარდაჭერილი ბრენდი აქვს, რომლებიც ერთ დიდ და რთულ სტრუქტურას ქმნიან. ზოგი ბრენდი შეიძლება პროდუქტის ტიპს ასახავდეს, ზოგი – ღირებულების ფასეულობას, ზოგიც კლიენტს ან გამოყენების სფეროს. ბრენდების შეთავაზებები შეიძლება იკვეთებოდეს

[1] მასალა აღებულია დევიდ ააკერის წიგნიდან (Brand Portfolio Strategy. New York: The Free Press, 2004, Chapter 10.).

კიდეც. შედეგად ხშირ შემთხვევაში სრულ ქაოსს ვიღებთ. კლიენტები ვეღარ იგებენ, რას სთავაზობენ და რა უნდა იყიდონ. შეიძლება დაბნეულები იყვნენ კომპანიის თანამშრომლებიც. ამგვარად, ბიზნესის სტრატეგია ძალიან არახელსაყრელ მდგომარეობაში ვარდება.

პრიორიტეტების განსაზღვრის მესამე მიზანია ბრენდების სიჭარბით, ბრენდების პორტფელში წარმოქმნილი დომხალითა და პრიორიტეტების არარსებობით გამოწვეული სტრატეგიული დადამბლავების თავიდან არიდება. ხშირად კომპანია პარალიზებული ხდება იმის გამო, რომ ვერ საზღვრავს, რომელ ბრენდს მიაკუთვნოს ახალი შეთავაზება ან ახალი ბიზნესი. იმისათვის, რომ ახალ შეთავაზებას მივაკუთვნოთ ბრენდი, რომელიც ხელს შეუწყობს მის წარმატებას, უნდა გვესმოდეს, რომელი ბრენდები იქნება სტრატეგიული მომავალში და როგორია მათი როლი და იმიჯი. ისეთი ბრენდის მიკუთვნება, რომელსაც სტრატეგიული მომავალი არ აქვს, შეიძლება სერიოზულ დაბრკოლებად იქცეს ბიზნესსტრატეგიის რეალიზებისთვის.

გადაჭარბებული ბრენდინგის შემცირებისკენ გადადგმული ერთ-ერთი ნაბიჯია ახალი შეთავაზებებისა და ახალი ბრენდების დანერგვისადმი დისციპლინირებული მდგომა. უნდა ვერიდოთ ბიზნესის გაფართოების გადაწყვეტილებებს, თანმიმდევრული დასაბუთების გარეშე. კერძოდ, შემოთავაზებული ნებისმიერი ახალი ბრენდი უნდა წარმოადგენდეს ბიზნესს, რომელიც საკმაოდ მნიშვნელოვანია და აქვს არსებობის საკმაოდ ხანგრძლივი ვადა იმისათვის, რომ თავისი შექმნის ხარჯები გაამართლოს. მას უნდა ჰქონდეს ბიზნესის მომხმარებლისთვის წარდგენის უნიკალური უნარი – ეს კი იმას ნიშნავს, რომ ამ საქმისთვის არცერთი უკვე არსებული ბრენდი არ გამოდგება.

ახალი ბრენდების დანერგვის კონტროლი მხოლოდ ნახევარი წარმატებაა. საჭიროა, მარგინალური და ზედმეტი ბრენდების მიმოქცევიდან ამოღების, ან გადანაწილების ობიექტური პროცესი. სტრატეგიული ბრენდების კონსოლიდირების პროცესი, რომელიც 15.3 დიაგრამაზეა წარმოდგენილი, ამ ამოცანის ამოხსნის საშუალებას იძლევა. პროცესი შეიცავს ხუთ ცალკეულ ეტაპს: რელევანტური ბრენდების ნაკრების განსაზღვრას, ბრენდების შეფასებას, ბრენდების პრიორიტეტულობის მიხედვით დალაგებას, ბრენდების პორტფელის ახალი სტრატეგიის შექმნასა და გადასვლის სტრატეგიის შემუშავებას.

დიაგრამა 5.3 სტრატეგიული ბრენდების კონსოლიდირების პროცესი

1. რელევანტური ბრენდების ნაკრების განსაზღვრა

ბრენდების ნაკრების შემადგენლობა პრობლემის კონტექსზეა დამოკიდებული. ის შეიძლება შეიცავდეს ყველა ბრენდს ან პორტფელის ქვესიმრავლეს. მაგალითად, GM-ისთვის ჩატარებული ანალიზი შეიძლება მოიცავდეს GMC-ს, Chevrolet-ს, Pontiac-ის, Buick-ისა და Cadillac-ის ბრენდებს. ან შეიცავდეს ბრენდების ნაკრებს ვიწრო კონტექსტში – მაგალითად Chevrolet Silverado-ს პიკაპების ბრენდებს: 1500-ს, ჰიბრიდს, 2500 HD-ს, 3500 HD-სა და Chassis-ს. როცა საქმე ეხება მსგავსი ფუნქციების შემსრულებელ ბრენდებს, მათი ფარდობითი ძალის შეფასება უფრო ადვილია.

2. ბრენდების შეფასება

როდესაც საჭიროა ბრენდების პრიორიტეტების განსაზღვრა, აუცილებლად უნდა დაწესდეს შეფასების კრიტერიუმები. გარ-

და ამისა, კრიტერიუმებს უნდა ჰქონდეს რაოდენობრივი მახასიათებლები, რომ ბრენდის შეფასება მასშტაბში იყოს შესაძლებელი. კარგად სტრუქტურირებული რაოდენობრივი შეფასება სტიმულს სძენს და მიმართულებას აძლევს განსჯისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესს. არ უნდა გვქონდეს იმის ილუზია, რომ გადაწყვეტილება ყველაზე მაღალი ციფრის სასარგებლოდ იქნება მიღებული. კრიტერიუმები კონტექსტზეა დამოკიდებული, მაგრამ, საერთო ჯამში, შეფასების ოთხი სფერო არსებობს.

ბრენდის კაპიტალი

- ცნობადობა – კარგად იცნობენ თუ არა ბრენდს ბაზარზე?
- რეპუტაცია – კარგი დამოკიდებულება აქვთ თუ არა ბრენდის მიმართ ბაზარზე? აქვს თუ არა მას მომხმარებლის მიერ აღქმული მაღალი ხარისხი?
- დიფერენციაცია – აქვს თუ არა ბრენდს დიფერენციაციის წერტილი?
- აქტუალურობა – აქტუალურია თუ არა ის თანამედროვე მომხმარებლისა და თანამედროვე დანართებისთვის?
- ლოიალურობა – რამდენად დიდია ლოიალური მომხმარებლების სეგმენტი?

ბიზნესის პერსპექტივები

- გაყიდვები – არის თუ არა ბრენდი ბიზნესის მამოძრავებელი ძალა?
- წილი/პოზიცია ბაზარზე – უკავია თუ არა ბრენდს დომინანტის ან ლიდერის პოზიცია ბაზარზე? როგორია განვითარების ტრაექტორია?
- მოაქვს თუ არა მოცემულ ბრენდს მოგება და მოიტანს თუ არა მოგებას მომავალშიც? თუ ბაზრისა და კონკურენციის პირობები ისეთია, რომ მარჟის ზრდის პერსპექტივა არ არსებობს?
- ზრდა – არის თუ არა ამჟამად არსებულ ბაზრებზე ბრენდის ზრდის პერსპექტივა. თუ ბაზარი დაღმასვლის მდგომარეობაშია, არის თუ არა მასზე მდგრადი მოთხოვნის კერები, რომლებიც შეიძლება ხელმისაწვდომი იყოს ბრენდისათვის?

სტრატეგიული შესაბამისობა

- გაფართოების უნარი – აქვს თუ არა ბრენდს სხვა პროდუქტზე გავრცელების პოტენციალი მთავარი ბრენდის ან ნარმომადგენლის სახით? შესაძლებელია, რომ ეს პროდუქტი იქცეს ზრდის პლატფორმად?
- ბიზნესის შესაბამისობა – წარმართავს თუ არა ბრენდი ბიზნესს, რომელიც სტრატეგიულად შეესაბამება კომპანიის განვითარების მიმართულებას? ამყარებს თუ არა ის იმ პროდუქტს, ან ბაზარს, რომელსაც ცენტრალური ადგილი უკავია კომპანიის მომავალ ბიზნესსტრატეგიაში.

ბრენდინგის ვარიანტები

- ბრენდის კაპიტალის მობილურობა – შესაძლებელია თუ არა ბრენდის კაპიტალის პორტფელის სხვა ბრენდზე გადატანა ბრენდის ქვებრენდად შემცირების ან ბრენდის აღწერილობის შექმნის გზით?
- სხვა ბრენდებთან შერწყმა – შეიძლება თუ არა ბრენდის გაერთიანება პორტფელის სხვა ბრენდებთან ერთიანი ბრენდის შექმნის მიზნით?

ბრენდები უნდა შეფასდეს დადგენილი კრიტერიუმების მიხედვით. დასკვნები შეიძლება გამოვიტანოთ ქულების საშუალო მნიშვნელობის გამოთვლით ან ზოგ საკვანძო მაჩვენებელში მიღებული დაბალი ქულების მიხედვით. მაგალითად სტრატეგიულ შესაბამისობაში მიღებული დაბალი ქულა შეიძლება საკმარისი სიგნალი იყოს ბრენდის როლის გადასამოწმებლად. ან თუ ბრენდი ხარჯავს მნიშვნელოვან თანხებს, ის შეიძლება განხილვის საგნად იქცეს – იმ შემთხვევაშიც კი, თუ სხვა მხრივ ის ჯანსაღად გამოიყურება. ნებისმიერ შემთხვევაში, ამ გზით შეგროვებულ ინფორმაციას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს; ბრენდის ძალის შემდგომი შეფასება კი ექსპერტთა საქმეა.

3. ბრენდების პრიორიტეტულობის მიხედვით დალაგება

ბრენდები, რომლებმაც უნდა იარსებონ, იმართონ და განვითარდნენ, გარკვეული პრიორიტეტების მიხედვით უნდა დალაგდნენ ანდა განაწილდნენ დონეების მიხედვით. დონეების რაოდენობა კონკრეტულ სიტუაციაზეა დამოკიდებული, მაგრამ ლოგიკა ასე-

თია: ბრენდები კატეგორიებში უნდა განაწილდეს, რომ ბრენდების შესაქმნელად საჭირო ძვირფასი ბიუჯეტი ჭკვიანურად იხარჯებოდეს. ზედა დონეზე მოთავსდება სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი ბრენდები – კაპიტალის, ან პოტენციური კაპიტალის მფლობელი ბრენდები, რომლებსაც ეყრდნობა მნიშვნელოვანი ბიზნესი, ან რომლებსაც სამომავლოდ აქვს ამის პერსპექტივა. მეორე დონე შეიძლება შეადგინონ იმ ბრენდებმა, რომლებიც უფრო წვრილ, შეიძლება ნიშურ ან ადგილობრივ ბიზნესებთან არიან კავშირში, ანდა სპეციალიზებული როლის მქონე, მაგალითად, ფლანგურმა ბრენდებმა (ანუ იაფფასიანმა ბრენდებმა, რომლებიც კონკურენტებს ბაზარზე ქვემოდან შემოჭრისგან აკავებენ). მესამე დონეა „მეწველი ძროხები", რომლებიც ისე უნდა შემცირდეს, რომ ბრენდში პრაქტიკულად არანაირი რესურსი არ დაიხარჯოს.

დანარჩენი ბრენდები უნდა განადგურდეს, მოექცეს დაკვირვების ქვეშ, გაერთიანდეს, ან დაექვემდებაროს რესტრუქტურიზებას.

- **განადგურება**. თუ ბრენდი პორტფელისთვის შეუსაბამოდ ჩაითვალა სუსტი ან არააქტუალური კაპიტალის, ბიზნესისთვის ხელსაყრელი პერსპექტივების არქონის, სტრატეგიული შეუსაბამობის, ან ზედმეტობის გამო, უნდა ჩამოყალიბდეს პორტფელიდან მათი ამოღების გეგმა. შესაძლო ვარიანტებია სხვა კომპანიისთვის მიყიდვა ან ლიკვიდაცია.
- **დაკვირვება**. ბრენდი, რომელიც ვერ აღწევს დასახულ მიზნებს, მაგრამ აქვს გაუმჯობესების გეგმა, შეიძლება „აღრიცხვაზე" ავიყვანოთ. თუ გაუმჯობესების გეგმა არ შესრულდა და პერსპექტივა არასასიკეთო დარჩა, უნდა განვიხილოთ ლიკვიდაციის საკითხი.
- **შერწყმა**. უფრო ნაკლები რაოდენობის მიზანმიმართული ბრენდების შექმნის მიზნით შეიძლება რამდენიმე ბრენდი ერთ ბრენდად გაერთიანდეს. კომპანია Microsoft-მა თავისი პროდუქტები Word-ი, PowerPoint-ი, Excel-ი და Outlook-ი Offic-ად წოდებულ ერთ პროდუქტში გააერთიანა. ამ შემთხვევაში პროდუქტების ორიგინალური სახელები აღწერილობით ქვებრენდებად გადაიქცა.
- **რესტრუქტურიზაცია.** კომპანიამ შეიძლება არაპრიორიტეტული ბრენდის კაპიტალი და სამომხმარებლო ბაზა სხვა ბრენდზე გადაიტანოს. სწორედ ასე მოიქცა კომპანია Unilever-ი, როდესაც Surf-ის სარეცხი ფხვნილებიდან აქცენტი All-ზე გადაიტანა.

კომპანია Nestle-ში უკვე დიდი ხანია არსებობს ბრენდის პორტფელებში პრიორიტეტების განსაზღვრის სისტემა. თორმეტი მსოფლიო ბრენდი წარმოადგენს პირველი დონის ბრენდს, რომელზეც კომპანიას ძირითადი ყურადღება აქვს კონცენტრირებული. თითოეულ ამ გლობალურ ბრენდს ჰყავს ტოპმენეჯერი. ეს ხელმძღვანელები თვალყურს ადევნებენ, რომ ყველა ღონისძიება ბრენდის განვითარებას უწყობდეს ხელს. ისინი კომპანიის ხელმძღვანელობისგან იღებენ ნებართვას ბრენდის გაფართოებისა და განვითარების მასშტაბური ღონისძიებების ჩასატარებლად. კომპანიის გენერალურ დირექტორად დანიშვნის შემდეგ, პიტერ ბრაბეკმა ექვსი ბრენდი გამოაცალკევა – Nescafe ყავისთვის, Nestea ჩაისთვის, Buitoni მაკარონისა და საწებლებისთვის, Maggi ბულიონის ბრიკეტებისთვის, Purina შინაური ცხოველების საკვებისთვის და Nestle ნაყინისა და კანფეტებისთვის. გარდა ამისა, Nestle-მ განსაზღვრა 83 რეგიონალური ბრენდი, რომლებსაც კომპანიის შვეიცარიული შტაბბინა კურირებს. არის კიდევ ასობით ლოკალური ბრენდი, რომელთაგან ზოგი სტრატეგიულად ითვლება და სათავო ოფისიდან იმართება, და ზოგიც ტაქტიკურად – ასეთებს ადგილობრივი ხელმძღვანელობა მეთვალყურეობს.

4. ბრენდების პორტფელის ახალი სტრატეგიის შექმნა

ბრენდებს შორის პრიორიტეტების დადგენის შემდეგ, ბრენდების პორტფელის სტრატეგიას უნდა გადავხედოთ. ამისათვის ბრენდების პორტფელის რამდენიმე სტრუქტურა უნდა შეიქმნას. ეს შეიძლება იყოს უბრალო სტრუქტურა ერთი მთავარი ბრენდით სათავეში – როგორც მაგალითად, Sony-ს ან HP-ს შემთხვევაში, ან „ბრენდების სახლი", როგორიც აქვს P&G-ს და რომელიც 80-ზე მეტ ძირითად ბრენდს აერთიანებს. მთავარი იდეაა, შეიქმნას სტრუქტურა ორ, ან მეტ სიცოცხლისუნარიან ვარიანტზე დაყრდნობით, რომელთა ქვეშაც, კიდევ ორი ან სამი ქვევარიანტი იქნება.

პორტფელის სტრუქტურის ვარიანტები უნდა შეფასდეს იმის მიხედვით,

- აუმჯობესებენ თუ არა ისინი ბიზნესის სტრატეგიას;
- უზრუნველყოფენ თუ არა ისინი შესაფერის როლებს ძლიერი ბრენდებისთვის;
- განამტკიცებენ თუ არა ძლიერ ბრენდებს;
- უზრუნველყოფენ თუ არა სიცხადეს, როგორც კლიენტებისთვის, ასევე ბრენდების გუნდისათვის.

5. სტრატეგიის დანერგვა

დამასრულებელი ეტაპია პორტფელის სტრატეგიის რეალიზება, რაც, ჩვეულებრივ, არსებული სტრატეგიიდან სამიზნე სტრატეგიაზე გადასვლას ნიშნავს. ეს გადასვლა შეიძლება მოხდეს უცბად, ან ეტაპობრივად.

მკვეთრი გადასვლა წარმოადგენს ერთჯერად შანსს თვალნათლივ და დამაჯერებლად წარმოაჩინო მომხმარებლისთვის სასიკეთო ცვლილებების აუცილებლობა. მაგალითად, როცა Norwest Bank-მა Wells Fargo იყიდა და სახელწოდება Norwest-ი Wells Fargo-თი შეცვალა, მას გაუჩნდა შესაძლებლობა, გამოეცხადებინა იმ ახალი შესაძლებლობების შესახებ, რომლებმაც საგრძნობლად გააფართოვა კლიენტებისთვის შეთავაზებების პაკეტი. კერძოდ, მომხმარებლებს შეეძლოთ, დარწმუნებულები ყოფილიყვნენ, რომ მათი და ბანკის პირადი ურთიერთობები არ შეიცვლებოდა და, ამავდროულად, ექნებოდათ გაუმჯობესებული ელექტრონული საბანკო მომსახურება, რადგან Wells Fargo-ს ჰქონდა კომპეტენცია ამ დარგში. მკვეთრი გადასვლა გულისხმობს, რომ ბიზნესსტრატეგია უკვე შემუშავებულია. მაგრამ თუ ასე არაა, ძალისხმევამ შეიძლება საპირისპირო ეფექტი გამოიწვიოს. თუ მაგალითად, Norwest-ი Wells Fargo-სგან ტექნოლოგიას ვერ მიიღებდა, უმჯობესი იქნებოდა, სახელის შეცვლა მანამდე გადადებულიყო, სანამ რაიმე ახალი პოზიცია არ მოიძებნებოდა.

მეორე ვარიანტია მომხმარებელთა თანდათანობითი მიგრაცია ერთი ბრენდიდან მეორეზე, რომელიც შეიძლება რამდენიმე ეტაპად განხორციელდეს: ბრენდი გახდეს მხარდაჭერილი ბრენდი, მერე ქვებრენდი და ბოლოს – გაქრეს. ეს მეთოდი სასურველია შემდეგ შემთხვევებში:

- როცა ცვლილებები არ ხმაურდება;
- როცა კლიენტები კარგად არ იცნობენ პროდუქციის მოცემულ კლასს. მათ შეიძლება დრო დასჭირდეთ ცვლილებების გასააზრებლად და დასაფასებლად.
- როცა არის უკვე არსებული კლიენტების დაკარგვის რისკი, თუ მათ ბრენდთან ურთიერთობა შეუწყდებათ.

ძირითადი დასკვნები

- ბიზნესზე უარის თქმის გადაწყვეტილება – როგორი მტკივნეულიც გინდა იყოს – შეიძლება სასარგებლო გამოდგეს,

როგორც კომპანიისთვის (რადგან თავისუფლდება რესურსები, რომლებიც შეიძლება სხვა დანიშნულებით გამოვიყენოთ), ასევე თავად მოშორებული ბიზნესისთვისაც, რომელიც შეიძლება სხვა პირობებში აყვავდეს.

- წველის ანდა მოსავლის აღების სტრატეგია (ანუ ფულადი სახსრების შემოდინების გენერირება საინვესტიციო და ოპერაციული ხარჯების შემცირებით) იმ შემთხვევაში ამართლებს, თუ მოშორებული ბიზნესი კომპანიისთვის, არც ფინანსური და არც სინერგიული თვალსაზრისით, მნიშვნელოვანი არაა. მაგრამ იმისათვის, რომ „წველა" მიზანშეწონილი იყოს, გაყიდვები გეგმაზომიერად უნდა შემცირდეს.
- პრიორიტეტების მინიჭება და პორტფელის შეკვეცა საშუალებას გვაძლევს, სხვაგვარად შევხედოთ ბიზნესების პრიორიტეტულობას, დავაზუსტოთ ბრენდების შეთავაზებები და თავიდან ავირიდოთ პარალიზება, რაც ახალი შეთავაზებების შექმნის უუნარობაში გამოიხატება. პრიორიტეტების განაწილების ხუთეტაპიანი პროცესი მოიცავს ბრენდების რელევანტური ნაკრების განსაზღვრას, ბრენდების შეფასებას, ბრენდების პრიორიტეტულობის მიხედვით დალაგებას, ბრენდების პორტფელის ახალი სტრატეგიის შექმნას და გადასვლის სტრატეგიის დანერგვას.

სადისკუსიო თემები

1. 2008 წელს Ford-მა Jaguar-ი კომპანია Tata Motors-ს 2,3 მლრდ დოლარად მიჰყიდა, რაც დაახლოებით, ორჯერ ნაკლებია იმ თანხაზე, რამდენიც დაუჯდა Ford-ს Jaguar-ი 1989 წელს. რა ანალიტიკური კვლევები უნდა ჩატარებულიყო ამ თავში აღწერილი ინსტრუმენტების გამოყენებით, იმისათვის, რომ დადგენილიყო Jaguar-ის გაყიდვის მიზანშეწონილობა?
2. რატომაა ძნელი ბიზნესის გაყიდვა? ჯეკ უელჩმა კარიერის მანძილზე ასობით საწარმო გაყიდა. დაასახელეთ იმ მოტივთაგან ზოგიერთი, რომლებმაც ეს გარიგებები განაპირობა.
3. დაასახელეთ ბრენდები, რომლებიც წველის სტრატეგიას იყენებენ. რა რისკები ახლავს ამ პოლიტიკას?
4. როგორ უნდა გავიგოთ, რომ კომპანიას ძალიან ბევრი ბრენდი აქვს?
5. თქვენი აზრით, რა პრობლემები და საკითხები იჩენს თავს ბრენდის კონსოლიდაციის პროცესში?

საუკეთესო ციფრული პრაქტიკა

Microsoft-ი ყიდულობს Skype-ს

2011 წელს კომპანია Microsoft-მა ტელესაკომუნიკაციო კომპანია Skype-ი იყიდა იმისათვის, რომ Office-ის პროდუქტებში ვიდეო- და ხმოვანი კავშირების შესაძლებლობები გაეუმჯობესებინა. გარდა ამისა, კომპანიამ მოიპოვა წვდომა Skype-ის 107 მლნ. მომხმარებელზე, რომლებიც, საშუალოდ, თვეში 100 წუთის განმავლობაში ურთიერთობდნენ ერთმანეთთან. თანაც გარიგების ნყალობით პლატფორმა არ მოხვდა Microsoft-ის კონკურენტების – Facebook-ისა, Google-ის ხელში.

Microsoft-მა იცოდა, რომ მისი ბიზნესკლიენტებისთვის სასარგებლო იქნებოდა, როგორც Skype-ის მეგობრული ინტერფეისი, ასევე რთული ინსტრუმენტები და ფუნქციები. მაგრამ კომპანიას უკვე ჰქონდა პორტფელში საკუთარი პროდუქტი Lync-ი, რომელიც Outlook-ის ინტეგრაციისთვის და კლიენტთა ძირითად საკომუნიკაციო პლატფორმად გამოიყენებოდა.

საბოლოო ჯამში, კომპანიამ გადაწყვიტა, უარი ეთქვა Lync-ზე და ჩაეტარებინა Skype for Business-ად წოდებული თავისი პროდუქტის რებრენდინგი. ამან Microsoft-ს საშუალება მისცა, გამოეყენებინა Skype-ის უპირატესობები, რომლებიც მომხმარებლისთვის კარგადაა ცნობილი. Lync-ის მომხმარებლებს შეეძლოთ ესარგებლათ იმ ფუნქციებით, რომლებსაც მიჩვეულები იყვნენ, ოღონდ ეს ყველაფერი Skype-ის უფრო ელეგანტური ინტერფეისით იყო გაფორმებული და Skype-ის შესაძლებლობებით შევსებული. რამდენადაც Lync-ის მომხმარებელთა უმეტესობა კარგად იცნობდა Skype-ს, გადასვლა ადვილად განხორციელდა.

თავიდან Microsoft-ი მართავდა გადასვლის პროცესს და აძლევდა IT-კომპანიებს Skype for Business-ის ორ ვარიანტს, რომლებიც Lync-ის ინტერფეისისგან დაშორებულობის ხარისხით განსხვავდებოდა. გარდა ამისა, Lync-ის ძირითადი ფუნქციების შენარჩუნების წყალობით (რომლებსაც კლიენტები კარგად იცნობდნენ) გადასვლამ უარყოფითად არ იმოქმედა Microsoft-ის ერთ-ერთ ძირითად ატრიბუტზე – მწარმოებლობაზე. საერთო ჯამში, Lync-ის ბრენდზე უარის თქმამ საშუალება მისცა Microsoft-ს, Skype-ის შეძენიდან მაქსიმალური სარგებელი მიეღო.

კითხვები:

1. მოიყვანეთ არგუმენტები იმ მოსაზრების სასარგებლოდ, რომ Microsoft-ს Lync-იც უნდა შეენარჩუნებინა
2. თქვენი აზრით, როგორ მოიქცეოდა Microsoft-ი, Skype-ი რომ ჰქონოდა და Lync-ი მერე შეეძინა?

წყაროები:

"See what's New in Skype for Business," https://support.office.com/en-us/article/Lync-is-now-Skype-for-Business—see-what-s-new-aba02d7e-c801-4a82-bccd-e7207240f612

Andrew Ross Sorkin and Steve Lohr, "Microsoft to Buy Skype for $8.5 Billion," The New York Times, May 10, 2011, http://dealbook.nytimes.com/2011/05/10/microsoft-to-buy-skype-for-8-5-billion/?_r=0

საუკეთესო მსოფლიო პრაქტიკა

Target -ი – კანადა

2002 წელს კომპანია Target-მა გააფართოვა თავისი ბიზნესი კანადაში. შეერთებულ შტატებთან სიახლოვისა და კანადელების მიერ ბრენდის ცოდნის წყალობით, საზღვრის გადალმა ექსპანსია საცალო კომპანიისთვის ძალიან ბუნებრივად მოხდა. თუმცაღა, სულ რაღაც 2 წელიწადში კომპანიამ 2 მლრდ დოლარით იზარალა და კანადაში ყველა თავისი მაღაზიის დახურვა დააანონსა. ქვემოთ ჩამოთვლილია რამდენიმე მიზეზი, რის გამოც გლობალური ექსპანსია წასვლის გადაწყვეტილებით დასრულდა:

1. სანყის ეტაპზე Target-მა მოახერხა კაპიტალური ხარჯების შემცირება კანადური ფასდაკლების ქსელისგან მოძველებული მაღაზიების შესყიდვით. მართალია, ამან საშუალება მისცა კომპანიას სწრაფად და იაფად მიეღო წვდომა დიდი რაოდენობის სავაჭრო ობიექტებზე, მაგრამ ეს მაღაზიები არ ყოფილა გათვლილი Target-ის ტიპის „დიდი ყუთის" კომპანიების ფორმატზე. ამას გარდა ახალი „მიზნების" მოძველებულ სივრცეებში განთავსების შედეგად შექმნილმა ასოციაციებმა ბრენდს, რომლის სლოგანიც იყო – მიიღე მეტი, გადაიხადე ნაკლები – რეპუტაცია შეულახა.
2. Target-მა არჩევანი გააკეთა ხარისხსა და ბაზარზე სწრაფად გასვლას შორის. სულ რაღაც 2 წელიწადში კომპანიამ 124 მაღაზია გახსნა და ბიზნესის ისეთმა უმთავრესმა შემადგენელმა, როგორიცაა, მაგალითად, მარაგების დაგეგმვა, ტემპს ფეხი ვერ აუნყო. შედეგად გაჩნდა ცარიელი თაროებისა და პროდუქტების დეფიციტის პრობლემა. ამან იმედები გაუცრუა კანადელ მომხმარებელს, რომელიც ამერიკულ მაღაზიებში პროდუქციის სიუხვეს იყო მიჩვეული.
3. Target-ი მკაცრი კონკურენციის პირობებში აღმოჩნდა Walmart-ის მხრიდან, რომელიც კანადაში 1994 წლიდან ოპერირებს. თავის დროზე, Target-ს განსხვავებულად თავის წარმოჩენაში მოდური ტენდენციები და ტრენდული პროდუქცია დაეხმარა, მაგრამ კანადური ასორტიმენტი ამ თვისებებით არ გამოირჩეოდა, რამაც კომპანია იძულებული გახადა, Walmart-ისთვის კონკურენცია გაეწია ფასში, სწორედ იმ მაჩვენებლში,

რაც Walmart-ის მთავარი კონკურენტული უპირატესობაა. გამოწვევას Walmart-მა ფასების ომით უპასუხა, რომელიც, როგორც აღმოჩნდა, მოიგო კიდეც.

თითოეული ეს ფაქტორი რისკს უქმნიდა Target-ის კაპიტალს, კომპანიის ერთერთ ყველაზე ფასეულ აქტივს, შედეგად ბრენდს ბაზრიდან გასვლის გარდა, სხვა არაფერი დარჩენოდა. იქნებ მომავალში Target-ს კიდევაც მიეცეს კანადის ბაზარზე ხელმეორედ გასვლის შესაძლებლობა, თუმცა პირველი წარუმატებელი მცდელობა კარგ გამოცდილებად უნდა იქცეს კომპანიისთვის, რომელიც საქმიანობის გაფართოებას ახალ გლობალურ რეგიონებში გეგმავს.

კითხვები:

1. გააანალიზეთ კომპანია Target Canada-ს დეზინვესტირების სამი კრიტერიუმი
2. წარმოიდგინეთ, რომ Target Canada-ს პრეზიდენტად დაინიშნეთ მაშინ, როცა Walmart-მა ფასების ომი გამოაცხადა. როგორ მოიქცეოდით?

წყარო:

Phil Wahba, "Why Target Failed in Canada," Forbes. January 16, 2016. http://fortune.com/2015/01/15/ target-canada-fail

თავი მეთექვსმეტე

ორგანიზაციის პოტენციალის გამოყენება

როცა დგება არჩევანი, კლიენტებზე ფიქრით ვიყოთ შეპყრობილი, თუ კონკურენტებზე. ყოველთვის კლიენტებით შეპყრობას ვარჩევთ. ჩვენ ვაკვირდებით, რას აკეთებენ კონკურენტები, მაგრამ ამაში არასოდეს ვდებთ ენერგიას... აქედან არასოდეს ვიღებთ მოტივაციას.
– ჯეფ ბეზოსი, Amazon [1]

შენი კულტურა შენი ბრენდია.
–ტონი შე, Zappos-ი [2]

იმისათვის, რომ კომპანიამ მოგება ნახოს, სტრატეგია ეფექტურად უნდა იყოს რეალიზებული. კომპანიის მიერ პროდუქტთან და ბაზართან დაკავშირებით მიღებული გადაწყვეტილებები და, აგრეთვე, მისი ფასეულობითი შეთავაზება განსაზღვრავს, კონკრეტულად რა მოქმედებები უნდა განახორციელოს კომპანიამ ამა თუ იმ სტრატეგიის ფარგლებში. მაგალითად, General Motors-ი, სავარაუდოდ, აქცენტს გააკეთებს დიზაინსა და რეკლამაზე, Amazon-ი დისტრიბუციასა და ფასდადებაზე, Medtronic-ი ინოვაციებზე და ა.შ.

ყველა ამ სტრატეგიული მიმართულების სათავეში ჩადებული ორგანიზაციული მიდგომაა კლიენტზე ორიენტირებულობა.[3] კლიენტზე ორიენტირებულობა მაშინ ჩნდება, როცა კომპანია ყველა გადაწყვეტილებისა და ქმედების სათავეში მომხმარებელს აყენებს. კლიენტზე ორიენტირებულ კომპანიას მომხმარებლისთვის განსაკუთრებული ფასეულობის შექმნისა და მოგების მიღების საუკეთესო

[1] Jeff Bezos, "Video from Jeff Bezos about Amazon and Zappos," YouTube, July 22, 2009, https://www. youtube.com/watch?v=-hxX–Q5CnaA.

[2] Tony Hsieh, Delivering Happiness, New York: Business Plus, 2010.

[3] ამ თავში გამოთქმული მრავალი იდეა აღებულია ჯორჯ დეისა და კრისტინ მურმენის წიგნიდან (Strategy from the Outside In, New York: McGraw Hill, 2010).

შესაძლებლობა აქვს. კლიენტზე ორიენტირებულობის მნიშვნელობა პირველად პიტერ დრაკერმა აღნიშნა: „სწორედ კლიენტებისთვის ფასეულობის მიცემის პერსპექტივა აძლევს კორპორაციას მიზანს და სწორედ მათი საჭიროებების დაკმაყოფილება აძლევს შედეგებს".[1] აუცილებლად უნდა აღინიშნოს, რომ ეს შედეგები შეიძლება გამოიხატებოდეს შემოსავლის ან სოციალური ზემოქმედების სახით – რაც დამოკიდებულია ორგანიზაციის მისიაზე. თითქმის 25-წლიანი კვლევა უჩვენებს, რომ მართვის მიმართ კლიენტზე ორიენტირებული მიდგომა დადებითად აისახება კომპანიის საქმიანობაზე.[2]

ცხადია, კლიენტზე ორიენტირება სულაც არ ნიშნავს, რომ უნდა ადგე და, რასაც მოისურვებს, ყველაფერი მისცე მომხმარებელს. ეს იმასაც არ გულისხმობს, რომ დაუკმაყოფილებელი სამომხმარებლო საჭიროებების გამოსავლენად, კომპანია კლიენტების პირდაპირ მოთხოვნებს ეყრდნობა. პირიქით, ის მოითხოვს მომხმარებელთან ურთიერთქმედების შედეგად მიღებული ღრმა ცოდნის გენერირებას და გამოყენებას შეთავაზებისა თუ ბაზარზე გასვლის სტრატეგიის რეალიზებისას.

ამისათვის კომპანიამ ყურადღება უნდა გაამახვილოს საკვანძო სტრატეგიული ბერკეტების შექმნასა და განმტკიცებაზე მთელ ორგანიზაციაში კლიენტზე ორიენტირების ფილოსოფიისა და პრაქტიკის დანერგვის მიზნით. კლიენტზე ორიენტირება კომპანიისგან ხუთ ორგანიზაციულ ელემენტზე ფოკუსირებას მოითხოვს. ეს ელემენტებია: კულტურა; კომპეტენციები; სტრუქტურა; მაჩვენებლები და სტიმულები; და ადამიანური კაპიტალი.

კლიენტზე ორიენტირებული ორგანიზაციული კულტურები

ორგანიზაციულ კულტურაში ხშირად მოიაზრება საერთო ფასეულობები, შეხედულებები, ნორმები, ქცევის მოდელები და არტეფაქტები, რომლებიც ღრმა მნიშვნელობას შეიცავენ და ქმნიან კომპანიაში საქმიანობის ერთგვარ შაბლონს.[3] ორგანიზაციული

---

[1] Peter Drucker, The Practice of Management, New York: Harper and Row, 1954

[2] Ahmet H. Kirca, Satish Jayachandran, and William O. Bearden, "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance," Journal of Marketing, April 2005, pp. 24–41.

[3] Christian Homburg and Christian Pflesser,"A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes," Journal of Marketing Research, November 2000, pp. 449–462. Gary F. Gebhardt, Gregory S. Carpenter, and John F. Sherry, Jr. (2006), "Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation,"Journal of Marketing, October 2006, pp. 37–55.

კულტურის პრობლემა ისაა, რომ ის საყოველთაოდაა გავრცელებული, მაგრამ, ხშირ შემთხვევაში, უკანა პლანზეა გადასული, პრაქტიკულად, შეუმჩნეველად განსაზღვრავს კომპანიის მოქმედებებს. კლიენტზე ორიენტირებული კულტურა მომხმარებლის ინტერესებს აყენებს წინა პლანზე, როგორც გრძელვადიანი მოგების მიღების საუკეთესო საშუალებას. ამ კონცეფციაში მომხმარებელი უფრო მაღლა დგას, ვიდრე კონკურენტის ქმედებებზე რეაგირება ან მოკლევადიანი მოგება. კულტურას, რომელშიც ეს პრიორიტეტები პირიქით დგას, სწრაფად შეიძლება შეექმნას საფრთხე.

კომპანია Toyota ათწლეულების განმავლობაში ამყარებდა ავტომობილის ხარისხისა და საიმედოობის სტანდარტებს. დეტალების მიმართ უმაგალითო ყურადღებისა და სრულყოფილებისკენ დაუღალავი ლტოლვის წყალობით, კომპანიას შეუძლია, თამამად თქვას, რომ მისი ავტომობილი, პრაქტიკულად, შეფერხების გარეშე იმუშავებს. 2010 წელს ეს იმიჯი გვარიანად შელახა Toyota-ს მანქანების ხარისხთან დაკავშირებული საჩივრების მთელმა წყებამ. როგორც კომპანიის დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარემ, აიკო ტოიოდამ კონგრესის კომიტეტის მოსმენაზე აღიარა, ზრდისკენ სწრაფვამ გამოიწვია ის, რომ კომპანიას მხედველობიდან გამორჩა მომხმარებელთა საჭიროების დაკმაყოფილების პრიორიტეტი. პრობლემების მიზეზი გახდა 2002 წელს Toyota-ს მიერ მიღებული გადაწყვეტილება, გადაესწროთ იმხანად მსოფლიოს უმსხვილეს ავტომწარმოებელ GM-ისთვის. ამ მიზანმა მკვეთრად შეცვალა კომპანიის პრიორიტეტები და ეფექტიანობის მაჩვენებლები. მაგალითად, დაჩქარებული ზრდის უზრუნველსაყოფად, კომპანიამ გადაწყვიტა ემუშავა მაკომპლექტებელი დეტალების ბევრ ახალ მიმწოდებელთან, რომლებსაც არაფერი ესმოდათ Toyota-ს კულტურის, ხარისხის სტანდარტებისა და საწარმოო სისტემების. შესაბამისად, ამ გადაწყვეტილებამ სერიოზულად იმოქმედა კომპანიის ფასეულობით შეთავაზებაზე.[1]

კლიენტზე ორიენტირებული კულტურის ნიშნები

რომელია კლიენტზე ორიენტირებული კულტურის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ელემენტები?

---

[1] George S. Day and Christine Moorman, "Regaining Customer Relevance: The Outside-In Turn around," Strategy & Leadership, June 2013, pp. 17–23.

აქციეთ მომხმარებელი კომპანიის არსებობის უმთავრეს მიზნად

პიტერ დრეკერს უთქვამს – კომპანიის მიზანი კლიენტის მოზიდვა და შენარჩუნებააო. იმისათვის, რომ კომპანია ქმედითი იყოს, ეს აზრი უნდა იდოს მის ყველა საკეთებელში. ამისათვის ყველა თანამშრომელმა უნდა იცოდეს, ვინაა კლიენტი და რა არის მისთვის მნიშვნელოვანი. ასეთი საერთო გააზრების გარეშე, თანამშრომელთა ყველა ძალისხმევა მომხმარებელთა მომსახურების საქმეში არაეფექტიანი იქნება.

მომხმარებლის მიერ განსაზღვრული ბიზნესის შექმნა

როცა P&G-ის ყოფილმა გენერალურმა დირექტორმა, ალან ლაფლიმ თქვა, კლიენტი ბოსიაო, [1] თანამშრომლები მიხვდნენ, რომ კომპანიის მთავარი პრიორიტეტი კლიენტია. ასევეა, მაგალითად, კლინიკა Mayo Clinic-ი, რომელიც „მომხმარებლის ყველაზე საიმედო პარტნიორია ჯანდაცვის სფეროში"; eBay-ს მისიაა „დაეხმაროს ადამიანებს ნებისმიერი რამით ვაჭრობაში და აპოვნინოს ეკონომიკური შესაძლებლობები მსოფლიოს ყველა კუთხეში". სწორედ ამას ეხება თეოდორ ლევიტის სიტყვები: „ორგანიზაციამ საკუთარ თავში, არა საქონლის ან სერვისების მწარმოებელი, არამედ კლიენტების მყიდველი უნდა დაინახოს და უნდა აკეთოს ისეთი რამეები, რაც ადამიანებს მასთან საქმის დაჭერის სურვილს გაუჩენს".[2] ერთ კარგ ტესტს შემოგთავაზებთ: ჰკითხეთ კომპანიის ხელმძღვანელებს, რას საქმიანობენ. თუ ისინი პროდუქტებსა და სერვისებზე ალაპარაკდნენ და არა მომხმარებლების საჭიროებებზე, რომლებსაც ისინი აკმაყოფილებენ, დანამდვილებით გეცოდინებათ, რომ მათ კულტურულ ფუნდამენტს შესწორება ესაჭიროება.

პირდაპირი კონტაქტი მომხმარებელთან

კლიენტზე ორიენტირებული კულტურის გამორჩეული ნიშანია დაბეჯითებითი მოთხოვნა თითოეული თანამშრომლის მიმართ, დრო დაუთმონ დამკვეთებს. სამედიცინო აღჭურვილობის მწარმოებელი კომპანია Medtronic-ი მოითხოვს, რომ მისი ინჟინრები და კონსტრუქტორები, სულ მცირე, ერთ ქირურგიულ ოპერაციას მაინც დაესწრონ წელიწადში, იმისათვის, რომ პირადად მოისმინონ

---

[1] A.G. Lafley and Ram Charan, "The Customer is Boss," The Game-Changer, New York: Crown Business 2008.

[2] Theodore Levitt, "Marketing Myopia," Harvard Business Review 38 (July/August 1960): 56.

ქირურგების გამოხმაურებები მათი პროდუქციის შესახებ.[1] ასეთი მიდგომის პირობებში ძნელია გააკეთო ის, რასაც მომხმარებლები აფასებენ. როდესაც IBM-ი თავის ლეგენდარულ ტრანსფორმაციას განიცდიდა, რომლის შედეგადაც ის აპარატურის მწარმოებლიდან პროგრამული უზრუნველყოფის/პროგრამული გადაწყვეტების/კონსალტინგის კომპანიად გადაკეთდა, ლუ გერსტნერმა ოპერაცია „დათვის ჩახუტება" დაგეგმა. ოპერაციის ფარგლებში კომპანიის ორმოცდაათ საუკეთესო თანამშრომელს სამი თვის განმავლობაში, მინიმუმ, ხუთი უმსხვილესი კლიენტი უნდა მოენახულებინა. მათ ყურადღებით უნდა მოესმინათ კლიენტებისთვის და, საჭიროების შემთხვევაში, მიეღოთ შესაბამისი ზომები.[2] ყველაფერთან ერთად, პირდაპირი კონტაქტი ზრდის მომხმარებლის დაუკმაყოფილებელი საჭიროებებისა და მტკივნეული წერტილების გამოვლენის შესაძლებლობას, რაც პირდაპირი გზაა ინოვაციებისკენ. დაბოლოს, კლიენტებთან სტუმრობისას შეიძლება მოიპოვო რეალურად, ან ფოტოსურათების სახით არტეფაქტები (ფიზიკური ობიექტი კლიენტის სახლიდან, ბიზნესიდან ან გარემოცვიდან), რომლებიც ახალი გადაწყვეტებისა და ინოვაციებისკენ უბიძგებს კომპანიას.

კლიენტის თვალით შეაფასეთ კონკურენტები

კლიენტებზე ორიენტირება სულაც არ ნიშნავს, რომ კომპანიამ კონკურენტებს ყურადღება არ უნდა მიაქციოს. პირიქით, ეს ნიშნავს, რომ კომპანიები ცდილობენ, თავიანთი კონკურენტები კლიენტების თვალით დაინახონ. კოორდინატთა ამგვარი სისტემა კომპანიას ეხმარება, გამოავლინოს გამოსასწორებელი სუსტი ადგილები, ანდა გამოსაყენებელი შესაძლებლობები. საკმაოდ სახიფათოა კონკურენტის დამარცხების იდეფიქსად გადაქცევა, როგორც ეს საბაზრო წილის გამო ბრძოლისას ხდება ხოლმე. ასეთი მიდგომა მარკეტოლოგებს მოკლევადიანი ქმედებებისკენ უბიძგებს. მაგრამ გრძელვადიან პერსპექტივაში ამან შეიძლება სამომხმარებლო კაპიტალი და ბრენდის ფასეულობა შეამციროს, რადგან მომხმარებლები თანდათან სწავლობენ არა ფასეულობაზე, არამედ ფასზე ორიენტირებას. გარდა ამისა, მენეჯერებს არ

[1] Paul Kaihla, "Best Kept Secrets of the World's Best Companies," Business 2.0 (3, 2006), p. 94.

[2] Louis V. Gerstner Jr., Who Says Elephants Can't Dance, New York: Harper Business, 2002.

უნდა გაუჩნდეთ განცდა, რომ იძულებით იმეორებენ კონკურენტების სტრატეგიებს, რომლებიც მათ კომპანიასა და მათ ფასეულობით შეთავაზებას არ მიესადაგება.

ფხიზლად ადევნეთ თვალი სამომხმარებლო ფასეულობას

გაყიდვების მოცულობის ზრდამ შეიძლება კომპანიის ყურადღება მოადუნოს. ეს განსაკუთრებით მაშინაა შესაძლებელი, როცა კონკურენტები უკეთეს შეთავაზებებს წარმოადგენენ ხოლმე. კომპანია Johnson & Johnson-ი (J&J) მომხმარებლის უგულებელყოფის მსხვერპლი გახდა მას შემდეგ, რაც ვენებისა და არტერიებში ჩასადგმელი სტენტი შექმნა. შექმნიდან ორი წლის განმავლობაში კომპანია ბაზრის 91%-ს ფლობდა. სამი წლის შემდეგ კი მისი წილი მხოლოდ 8%-ს შეადგენდა. რა მოხდა? თავდაპირველი პროდუქტი მხოლოდ ერთი ზომის იყო და თანაც არ ჩანდა რენტგენის აპარატზე – ორივე ეს ნიუანსი კარდიოქირურგებისთვის პრობლემას წარმოადგენს. J&J ისე გულმოდგინედ იყო ჩართული სტენტებზე არსებული დიდი მოთხოვნის დაკმაყოფილების პროცესში, რომ ძალიან ნელა მოახდინა რეაგირება პროდუქტის გაუმჯობესებული ვერსიების გამოჩენაზე.[1] კონკურენტები უფრო ყურადღებით მოეკიდნენ მომხმარებელთა საჭიროებებს და მალე დომინანტი პოზიციაც დაიკავეს ბაზარზე.

როგორ უნდა შექმნან და ასაზრდოონ კომპანიებმა კლიენტებზე ორიენტირებული კულტურა?

ამ საკითხისადმი მიძღვნილი კვლევები ერთ მკაფიო მიმართულებაზე მიუთითებს – კლიენტზე ორიენტირებული კულტურის ფორმირების გადამწყვეტი ფაქტორები კომპანიის ლიდერები არიან. კვლევამ უჩვენა, რომ ლიდერები იმიტომ წარმართავენ ცვლილებების რევოლუციურ პროცესებს, რომ აუცილებელი შესწორებები შეიტანონ კომპანიის მუშაობაში და კლიენტებზე გააკეთონ აქცენტი.[2] სხვა კვლევებმა კი ცხადყო, რომ ცვლილებების განსახორციელებლად, ხელმძღვანელებმა მომხმარებლებთან მომუშავე თანამშრომლებისთვის კლიენტზე ორიენტირებული ქცევის მოდელი უნდა შექმნან.[3] როცა Campbell's Soup Company-ს გენერალუ-

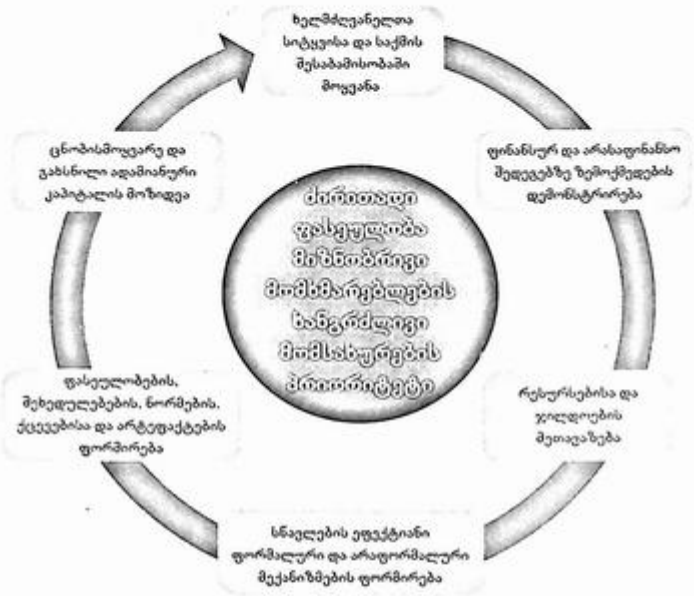
---

[1] Ron Winslow, "How a Breakthrough Quickly Broke Down for Johnson & Johnson," Wall Street Journal (September 18, 1998), p. A1.

[2] Gebhardt, Carpenter, and Sherry, op cit.

[3] Son K. Lam, Florian Kraus, and Michael Ahearne, "The Diffusion of Market Orientation Throughout the Organization: A Social Learning Theory Perspective," Journal of Marketing, September 2010, pp. 61–79.

რი დირექტორი დენის მორისონი ამბობს: „კლიენტები უპირველეს ყოვლისა", ან როცა ჯეფ ბეზოსი კითხულობს – რა უნდათ კლიენტებსო, ისინი ქმნიან ქცევის მოდელს, რომელსაც ყველა თანამშრომელი უნდა ჰბაძავდეს.



დიაგრამა 16.1 კლიენტზე ორიენტირებული კულტურის შექმნა

16.1 დიაგრამაზე განზოგადებულია მოცემული თემის კვლევის შედეგად გამოვლენილი სხვა ფაქტორები. ჯერ ერთი, კომპანია უნდა ეძებდეს ისეთ მენეჯერებსა და თანამშრომლებს, რომლებსაც გულწრფელად უნდათ, ემსახურონ მომხმარებელს, ვისი ცნობისწადილი და მიუკერძოებლობაც საშუალებას აძლევს კომპანიას, უფრო ახლოს იყოს კლიენტებთან. აუცილებელია, ურთიერთშეჯერებული იყოს ხელმძღვანელთა სიტყვები და ქმედებები, რადგან კლიენტზე ორიენტირებული კულტურა შეიძლება აიგოს მხოლოდ თანამიმდევრული, თანამშრომლებისთვის სანდო ხელმძღვანელობის პირობებში. მესამე – კომპანიებს ესაჭიროება ეფექტიანი არაფორმალური და ფორმალური სისტემები, რომლებიც გამუდმებით ატყობინებს მენეჯმენტს, როგორ იცვლებიან კლიენტები. მეოთხე – რესურსებით უზრუნველყოფა და დაჯილდოება კლიენტზე ორი-

ენტირებული ქმედებებისთვის სწორ მოტივაციას აძლევს თანამშრომლებს. დაბოლოს, აუცილებელია იმის დემონსტრირება, რომ კლიენტზე ორიენტირებულობა, გრძელვადიან პერსპექტივაში, აუცილებლად გაზრდის კომპანიის მუშაობის ეფექტიანობას.

კლიენტზე ორიენტირებული კომპეტენციები

კლიენტზე ორიენტირება კომპანიისგან მოითხოვს ისეთი კომპეტენციების განვითარებას, რომლებიც საშუალებას მისცემს, ხანგრძლივი დროის განმავლობაში კონკურენტებზე უკეთ მოემსახუროს კლიენტებს. ამ კომპეტენციებიდან განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ბაზარზე ორიენტირება, რაც განისაზღვრება, როგორც ბაზრის შესახებ ინფორმაციის ფორმირება, გავრცელება და მასზე რეაგირება მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით.[1] ამ კომპეტენციების შემსწავლელი 100-ზე მეტი კვლევა ადასტურებს, რომ კომპანიის ორიენტირება ბაზარზე დადებითად მოქმედებს მის მომხმარებელთა ქცევაზე (კლიენტების ლოიალურობაზე, კმაყოფილებაზე და ა.შ.), თანამშრომელთა მოტივაციაზე (ორგანიზაციულ ვალდებულებებზე, გუნდურ სულისკვეთებასა და სამსახურით კმაყოფილებაზე) და ორგანიზაციულ მაჩვენებლებზე (მოგება, გაყიდვები და ბაზრის წილი).[2]

მომხმარებლებზე ინფორმაციის შეგროვების უნარი სცდება მარკეტინგული კვლევების საზღვრებს, მაგრამ ამ დარგში მიღებული ცოდნა მაინც გამოსადეგია. ამას ემატება მარკეტინგული ანალიტიკის კომპეტენცია, რომელიც გვაძლევს სრულ წარმოდგენას მომხმარებლებზე, სოციალურ ქსელში აქტივობასა და სიღრმისეულ კავშირებს კლიენტებთან. მაგალითად, Harley Davidson-ის მენეჯერები კლიენტებთან ერთად მოტორეიდებს აწყობენ. მსგავსი ღონისძიება იძლევა ყველა აუცილებელ ინგრედიენტს კლიენტების ღრმად შესასწავლად, რაც შეიძლება ძალიან სასარგებლო იყოს.

კიდევ სჭიროა ფუნქციათაშორისი ინფორმაციის გაცვლა, ინფორმაციის გაცვლა-გამოცვლა ქვედანაყოფებსა და ქვეყნებს შორის იმისათვის, რომ სიღრმისეულად შევისწავლოთ მომხმარებლები და არ დავუშვათ ინფორმაციის დაკარგვა კომპანიის ცალკეული თანამშრომლისა თუ ქვედანაყოფის მიერ. კომპანიაში არსებული ძლიერი ჰორიზონტული (ფუნქციებს, ქვედანაყოფებ-

---

[1] Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," Journal of Marketing, April 1990, pp. 1–18.

[2] Kirca, Jayachandran, and Bearden, op cit.

სა და ქვეყნებს შორის) და ვერტიკალური (თანამშრომლებისგან ხელმძღვანელებისკენ, ან პირიქით) საინფორმაციო ნაკადები თანამშრომელთა ინფორმირებისთვის გამოიყენება. თან ამ დროს მნიშვნელოვანია ინფორმაციის როგორც ფორმალური, ასევე არაფორმალური გაცვლა, რადგან ოფიციალური ანგარიშის შედგენა ძალიან ხარჯიანია და თან დიდი დრო სჭირდება გადაწყვეტილების მიმღებ პირამდე მისასვლელად. გარდა ამისა, ინფორმაციის რეგულარული გაცვლა თავიდან გვაშორებს პრობლემას, მომხმარებლების შესახებ დაგროვებული ცოდნა პირად საკუთრებად აღიქმება და არ ვრცელდება ცოდნის მფლობელის მიერ.

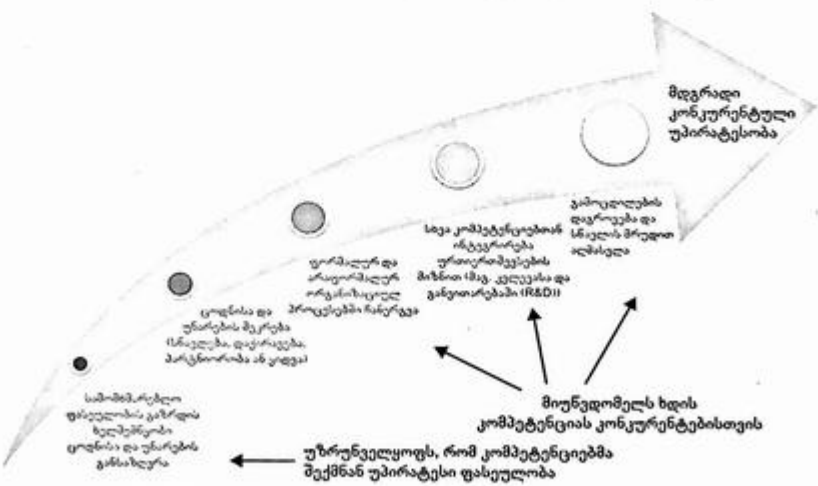
მომხმარებლების შესახებ ინფორმაციის გაცვლასთან დაკავშირებული კიდევ ერთი პრობლემა ისაა, რომ ეს ინფორმაცია შეიძლება შედგებოდეს ცალკეული ფრაგმენტებისგან, რომლებიც ერთად უნდა შეგროვდეს მთლიანი სურათის მისაღებად. კომპანიების თანამშრომლებს, როგორც წესი, არ სურთ ხოლმე ხელმძღვანელობისთვის ნახევრად „უმი" იდეებისა თუ ვარაუდების გაზიარება. ბაზარზე ორიენტირების ძალის განსაკუთრებით თვალსაჩინო მაგალითია კომპანია Organon-ის ამბავი, რომელიც იმხანად Akzo-Nobel-ის ქვედანაყოფი იყო.[1] Organon-ი ატარებდა ახალი ანტიჰისტამინური პრეპარატის კლინიკურ ცდებს და მდივანმა, რომლებიც ცდებში მონაწილეობის მსურველ მოხალისეებს არეგისტრირებდა, შენიშნა, რომ ექსპერიმენტის ზოგი მონაწილე უჩვეულოდ კარგ გუნებაზე იყო. მდივანმა თავისი ეჭვები ექიმებს გაანდო და მათაც მაშინვე ჩაატარეს გამოძიება. როგორც აღმოჩნდა, პრეპარატი ქმედითი საშუალება იყო ალერგიის წინააღმდეგ, მაგრამ, ამასთან ერთად, ის დეპრესიის საწინააღმდეგო ეფექტიანი საშუალებაც აღმოჩნდა. ამ ამბავს, რამდენიმე აღსანიშნავი ნიუანსი აქვს: ჯერ ერთი მდივანი შესანიშნავი „მოყურადე" იყო კომპანიისთვის, რადგან ყურადღებით აკვირდებოდა ყველა სიგნალს – მათ შორის მათაც, რომლებიც, მისი სამუშაო გარემოსთვის, ერთი შეხედვით, პერიფერიული იყო. მეორე – მან თავისი დაკვირვების შედეგები აცნობა ექიმებს, რომლებსაც მასზე ბევრად დიდი გამოცდილება და ცოდნა ჰქონდათ ამ სფეროში. და მესამე – ექიმები სერიოზულად მოეკიდნენ მის იდეებს და დაიწყეს გამოკვლევა.

მომხმარებლებთან დაკავშირებული ცოდნიდან ახალ სტრატეგიებზე გადასვლა „ბაზარზე ორიენტირების" უკანასკნელი ნაბიჯია. მიღებული ცოდნის საფუძველზე მოქმედება ძნელია – მენეჯერებს

[1] George S. Day and Paul Schoemaker, Peripheral Vision, Boston: Harvard Business School Press, 2006.

არ უყვართ გარისკვა და უსაფრთხო სტატუს-კვოში ურჩევნიათ ყოფნა. გარდა ამისა, მოკლევადიან შედეგებზე ორიენტირებულმა სტიმულებმა, შეიძლება ხელი შეუშალონ არსებულ სტრატეგიებში ცვლილებების შეტანას. დაბოლოს, ბიზნესის სხვადასხვა განყოფილებას შორის კონფლიქტის არსებობისა და გადაწყვეტილების მიღების ცენტრალიზებული ორგანოს არარსებობის შემთხვევაში, ახალი ინიციატივები შეიძლება „გზაში გაიჭედოს".

კლიენტზე ორიენტირებული ნებისმიერი ტიპის კომპეტენცია რამდენიმე ეტაპს გადის იმისათვის, რომ წვლილი შეიტანოს კომპანიის მდგრად კონკურენტულ უპირატესობაში (დიაგრამა 16.2). პირველია კომპეტენციის საფუძვლის – ცოდნისა და უნარების შემოწმება იმაში დასარწმუნებლად, რომ ისინი ხელს შეუწყობს სამომხმარებლო ფასეულობის განმტკიცებას. მეორეა კომპეტენციის ფორმირება სწავლების, დაქირავების, პარტნიორობის, ან ცოდნისა და უნარების შესყიდვის გზით. მესამეა კომპეტენციის დანერგვა ფორმალურ და არაფორმალურ ორგანიზაციულ პროცესებში, მათი მუდმივი გამოყენების მიზნით. მეოთხეა ახალი კომპეტენციის ინტეგრირება სხვა კომპეტენციებთან კომპანიის საქმიანობაში უფრო დიდი წვლილის შეტანისა და კონკურენტებისთვის იმიტირების გაძნელების მიზნით და ბოლოსაა პრაქტიკა! გამოცდილების დაგროვებასთან ერთად, კომპეტენცია უფრო ეფექტიანი, უფრო ქმედითი და უფრო ძნელად მისაბაძი ხდება.



დიაგრამა 16.2 ახალი მარკეტინგული კომპეტენციების შექმნა

კლიენტზე ორიენტირებული ორგანიზაციული სტრუქტურა

„სილოსების" პრობლემა[1] (რომელიც კლიენტზე ორიენტირებული ორგანიზაციების უმთავრეს პრობლემას წარმოადგენს), კომპანიის საქმიანობის სპეციალიზებულ სახეობათა დაყოფაშია. სილოსები შეიძლება გაჩნდეს შრომის განაწილების შედეგად ისეთ განსხვავებულ ფუნქციებს შორის, როგორებიცაა მარკეტინგი, ფინანსები, „კვლევა და განვითარება" (R&D), წარმოება და ოპერაციული საქმიანობა. გარდა ამისა, „სილოსები" შეიძლება წარმოშვას ნაციონალურმა ან რეგიონულმა ქვედანაყოფებმა, რომლებიც ხელმძღვანელობას თავიანთ ბაზარზე გადაწყვეტილებების მიღების უფლებამოსილებას ანიჭებენ. დაბოლოს, ბევრი კომპანია ყოფს თანამშრომლებს ჯგუფებად პროდუქტების ან ბრენდების მიხედვით და ეს ჯგუფები დამოუკიდებლად არიან პასუხისმგებლები მოგებასა თუ ზარალზე. ასეთი ქვედანაყოფების არსებობას ბევრი უპირატესობა აქვს: მენეჯერები ახლოს არიან ბაზარსა და შეთავაზებასთან, რაც მათ საკუთარი სფეროს ნამდვილ ექსპერტებად აქცევს. იგივე შეიძლება ითქვას ფუნქციებზეც – სპეციალური მომზადება და გამოცდილება რთული ოპერაციული, საბუღალტრო და მარკეტინგული ამოცანების ამოხსნის საშუალებას იძლევა. გარდა ამისა, ქვედანაყოფები პასუხისმგებლები არიან საკუთარ გადაწყვეტილებებსა და შედეგებზე, რაც აფართოებს შესაძლებლობებს და ზრდის სამუშაო მოტივაციას.

ამ უპირატესობების მიუხედავად, იზოლირებული ქვედანაყოფები მნიშვნელოვან პრობლემებს უქმნიან კომპანიის კლიენტზე ორიენტირებულობასა და მუშაობის ეფექტიანობას. „სილოსი" გულისხმობს, რომ კლიენტის შესახებ დაგროვებული ცოდნა, სტრატეგიები და კომპეტენციები კომპანიის გეოგრაფიულ ან საპროდუქტო ქვედანაყოფში ან ფუნქციურ სფეროშია ბლოკირებული. ასეთ შემთხვევაში კომპანიათაშორისი თანამშრომლობისთვის შესაფერისი საქმიანობა არ გამოდგება. გარდა ამისა, იზოლირებულობა ხელს უშლის წარმატებული ან წარუმატებელი მარკეტინგული პროგრამების გაცვლასაც. ეს უზღუდავს კომპანიას თავისი წარმატების მასშტაბირებისა და წარუმატებლობებიდან დასკვნების გამოტანის შესაძლებლობას. მასშტაბირება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მარკეტინგული კომპეტენციების ჩა-

[1] ამ ქვეთავში გამოყენებულია მასალა დევიდ ააკერის სტატიიდან (Spanning Silos: The New CMO Imperative, Boston: Harvard Business Press, 2008.).

მოსაყალიბებლად, რადგან მათ წარმატებისთვის ფუნქციათაშორისი, პროდუქტთაშორისი და, ხშირად ბაზართაშორისი საქმიანობა ესაჭიროება. იზოლირებულობა ხელს უშლის კომპანიას, ეფექტიანად გამოიყენოს სხვადასხვა სფეროში ციფრული ტექნოლოგიების, მარკეტინგული ანალიტიკისა და სოციალური ქსელების ახალი მარკეტინგული შესაძლებლობები. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ კომპეტენციებს არ მოაქვს ის სარგებელი, რომელიც შეეძლოთ მოეტანათ, რადგან ისინი კომპანიის ერთ ნაწილშია ჩარჩენილი. ანალოგიურად შეუშლის ხელს იზოლაცია მომხმარებელთა ეფექტიან მომსახურებას, რადგან მოხმარებლებს სჭირდებათ გადაწყვეტილებები, რომლებიც ცალკეულ პროდუქტებს მოიცავს და მოითხოვს კლიენტებთან მომუშავე მრავალფუნქციური ჯგუფების მოწვევას დანერგვისა და განვითარების მიზნით.

დაბოლოს, სილოსურ სტრუქტურას, თითქმის ყოველთვის მოაქვს რესურსების არასწორი განაწილება საპროდუქტო და ნაციონალურ ქვედანაყოფებს, ფუნქციურ ჯგუფებს, ბრენდებსა და მარკეტინგულ პროგრამებს შორის. მაგალითისთვის ავიღოთ მთავარი, ან კორპორაციული ბრენდი, რომელსაც ბევრი, ზოგჯერ კი ყველა სილოსური ჯგუფი ინაწილებს. ყველა ქვედანაყოფი ცდილობს, მაქსიმალურად გამოიყენოს ბრენდის შესაძლებლობები და საერთოდ არ ადარდებს მათი როლი სხვა ბიზნესერთეულებთან მიმართებაში. ეს განსაკუთრებით აქტუალურია მაშინ, როცა ბაზრებს შეხება აქვთ ერთმანეთთან; საპროდუქტო და პოზიციონირების სტრატეგიების შეუთანხმებლობამ შეიძლება სერიოზული ზიანი მიაყენოს ბრენდს და დომხალი მოაწყოს ბაზარზე.

სილოსების გამაერთიანებელი სტრუქტურის შექმნა

გუნდების ორგანიზება სილოსების გაერთიანების მიზნით

ერთგვარი გამოსავალია ისეთი გუნდების შექმნა, რომლებიც ფორმალურად გააერთიანებს სხვადასხვა ფუნქციის, ბრენდის, ბაზრისა და რეგიონის წარმომადგენლებს. სპეციალური ქიმიური მრეწველობის გიგანტმა, კომპანია Rohm and Haas-მა (რომელიც Dow Chemical-მა შეიძინა) პროდუქტების, ტექნიკური მხარდაჭერის, მიწოდების ჯაჭვის, მარკეტინგისა და წარმოების ფუნქციური მენეჯერებისგან შექმნა აღრიცხვის ჯგუფები, რომლის ფუნქციაც მომხმარებლების მომსახურება იყო. თითოეულ ასეთ ჯგუფს მიმაგრებული ჰყავდა უფროსი მენეჯერი. ამასთან დაკავშირებით, R&H-მა თავისი კლიენტები სამ დონეზე გადაახარისხა. ქვედა დონე გადაეცა კომპანიის ნაციონალურ დისტრიბუტორებს, იმ

მიზნით, რომ მომხმარებლებთან მომუშავე ახალ ჯგუფებს ზედა დონის კლიენტებზე ფოკუსირება შესძლებოდათ. გარდა ამისა, მოხდა პროდუქტების ხაზის ოპტიმიზება, რამაც წინა პლანზე წამოსწია ზედა დონის კლიენტებისთვის შესაფერისი პროდუქტები.

გუნდები შეგვიძლია ბრენდებისა და რეგიონების გასაერთიანებლადაც გამოვიყენოთ. ისეთი გუნდები (ან საბჭოები), როგორებიცაა Chevron-ის „მსოფლიო ბრენდის საბჭო" (Global Brand Council), HP-ს „სამომხმარებლო გამოცდილების საბჭო" (Customer Experience Council) Dow Corning-ის „მარკეტინგული სრულყოფის მსოფლიო საბჭო" (Global Marketing Excellence Council), IBM-ის „მარკეტინგის მსოფლიო საბჭო" (Global Marketing Board), ან P&G's-ს „მსოფლიო მარკეტინგის დირექტორთა ჯგუფი" (Global Marketing Officer's Leadership Team) მძლავრი საშუალებების მარკეტინგული თანამიმდევრულობისა და/ან სინერგიის შესაქმნელად. ეს ჯგუფები ქმნიან გარემოს ფორმალური ურთიერთობისთვის და, ამასთან ერთად, არაფორმალურად აკავშირებენ ერთმანეთთან გუნდის წევრებს, რაც ასევე აუმჯობესებს კომუნიკაციას.

მატრიცული ორგანიზაციის აგება სილოსების გაერთიანების მიზნით

მატრიცული ორგანიზაცია საშუალებას აძლევს თანამშრომელს, ორ ან მეტ მენეჯერულ ჯაჭვს ექვემდებარებოდეს. რამდენიმე ბიზნესქვედანაყოფს შეუძლია ერთობლივად იყენებდეს გაყიდვების განყოფილებას, თუ გამყიდველები დაექვემდებარებიან, როგორც ერთ ბიზნესქვედანაყოფს, ასევე გაყიდვების ცენტრალურ მენეჯერსაც. ანალოგიურად, რეკლამის მენეჯერი შეიძლება ექვემდებარებოდეს, როგორც ცენტრალურ სარეკლამო ჯგუფს, ასევე ბიზნესქვედანაყოფსაც. კვლევისა და განვითარების განყოფილებას შეიძლება ჰყავდეს მკვლევართა ჯგუფი, რომელიც ანგარიშვალდებულია, როგორც ბიზნესდანაყოფის, ასევე კვლევისა და განვითარების მენეჯერის წინაშე. შედეგად, გამყიდველები, რეკლამის მენეჯერები, და კვლევითი ჯგუფები იღებენ თანამშრომლებისა და ინფრასტრუქტურის კრიტიკული მასის მხარდაჭერას რაც მათ წარმატების მიღწევაში ეხმარება. ორმაგი დაქვემდებარების კონცეფცია კოორდინაციასა და კომუნიკაციას მოითხოვს და, ზოგ შემთხვევაში, იდეალური გამოსავალია რთული მდგომარეობიდან. მაგრამ მატრიცული სტრუქტურა შეიძლება არასტაბილური იყოს, რადგან ყურადღება და ლოიალურობა რამდენიმე ხელმძღვანელსა და საქმიანობის სფეროს შორისაა გად-

ანაწილებული. ამიტომაც საჭიროა ძლიერი ლიდერები – რომლებსაც შეეძლებათ ამგვარი ორმაგი ყურდღების მართვა – და ძლიერი თანამშრომლები, რომლებიც შეძლებენ ასეთ რთულ პირობებში საკუთარი ქმედებების კოორდინირებას.

სეგმენტების გარშემო გაერთიანება სილოსების გასაუქმებლად

ამ მიდგომის პირობებში ქვედანაყოფები და განყოფილებები ყალიბდება არა გასაყიდი პროდუქტების გარშემო, არამედ, მომხმარებელთა სეგმენტის გარშემო, რომელზეც ხდება სწორება. მაგალითად, „ახალგაზრდა დედების" სეგმენტში შეიძლება წარმოდგენილი იყოს ბრენდები, ახალ პროდუქტებზე თუ კლიენტებთან მომუშავე გუნდები, რომლებიც ბაზარზე პირველად მოსული დედების მომსახურებაზე არიან ორიენტირებული. განყოფილებას ხელმძღვანელობს მომხმარებელთა ამ სეგმენტთან მუშაობის მენეჯერი. ამის შემდეგ ბრენდის მენეჯერები მომხმარებელთა სეგმენტთან მუშაობის მენეჯერების ხელმძღვანელობით ქმნიან მომხმარებელთა საჭიროებების დამაკმაყოფილებელ პროდუქციას. ეს მოითხოვს რესურსების გადანაწილებას – პირველ რიგში, ადამიანებისა და სახსრების, და ასევე პროდუქტების მენეჯერთა უფლებამოსილების გადანაწილებას მომხმარებლებთან მუშაობის მენეჯერებთან. ასეთი სტრუქტურა ფართოდაა გავრცელებული ბიზნესზე ორიენტირებულ (B2B) ბიზნესებში. მაგალითად, Unilever-ს ჰყავს მენეჯერები, რომლებიც საკვანძო კლიენტებთან მუშაობენ – მაგალითად, ისეთ მსხვილ საცალო ქსელთან, როგორიც Walmart-ია. ეს მენეჯერები კონკრეტული პროდუქტის გაყიდვის ნაცვლად, ცდილობენ მაქსიმალურად გაზარდონ გრძელვადიან პერსპექტივაში თავიანთი ურთიერთობების ფასეულობა. ზოგჯერ მსგავსი სტრუქტურა მომხმარებელზე ორიენტირებულ (B2C) კომპანიებშიც გვხვდება – განსაკუთრებით ფინანსურ დაწესებულებებში, სადაც მენეჯერები არა პროდუქტებზე, არამედ სეგმენტებზე (შეძლებული კლიენტების, სტუდენტების, პენსიონერებისა და ა.შ.) აგებენ პასუხს.

ამ სტრუქტურის უპირატესობა ისაა, რომ კლიენტი ყურადღების ცენტრში იმყოფება და, შესაბამისად, ორგანიზაცია ცდილობს, გამოავლინოს მომხმარებლის ის საჭიროებები, რომლებიც სცდება მიმდინარე ბრენდის ფარგლებს და გადაიყვანოს კლიენტი პორტფელის უფრო შემოსავლიან ბრენდებზე. ტრადიციულ სისტემებში, სადაც ყველაფერს ბრენდისა და პროდუქტების მენეჯერები

წყვეტენ, ასეთი რამ არ ხდება. იქ ბრენდი A-ს მენეჯერი არასოდეს მისცემს მომხმარებელს ბრენდ B-ზე გადასვლის სტიმულს – იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ეს სარგებელს მოუტანს კომპანიას, რადგან ის ბონუსებს ბრენდის გამართულად მუშაობაში იღებს და არა კლიენტის სამისდღეშიო ფასეულობის, ან რომელიმე სხვა გრძელვადიანი მაჩვენებლის გაუმჯობესებაში. ეს უმნიშვნელო ცვლილება არაა: ეს ნიშნავს, რომ პროდუქტების მენეჯერებმა უნდა შენყვიტონ თავიანთი პროდუქტებისა თუ ბრენდების მოგების მაქსიმიზებაზე კონცენტრირება და ამის სანაცვლოდ, მიეხმარონ კლიენტებსა და სეგმენტებთან მუშაობის მენეჯერებს მოგების მაქსიმიზებაში.

მომხმარებელთა კონკრეტულ სეგმენტებს მიუსადაგა თავისი ორგანიზაციული სტრუქტურა კომპანია Shell International-მაც.[1] ნაცვლად იმისა, რომ კლიენტებთან სხვადასხვა ნავთობპროდუქტის გაყიდვაზე პასუხისმგებელი მენეჯერები დადიოდნენ, საკვანძო მომხმარებელთან მუშაობის მენეჯერები, პროდუქტების სპეციალისტებთან ერთად, რგულარულად სტუმრობენ ბიზნესკლიენტებს ამა თუ იმ სექტორში – მაგალითად, კვების, საზღვაო, საავიაციო, ენერგეტიკულ თუ სამთო-სამრეწველო სექტორებში. კლიენტის ბიზნესისა და საჭიროებების მცოდნე მენეჯერს ეფექტიანად შეუძლია პროდუქტების მთელი პორტფელის გაყიდვა. თუ ადრე იმ სფეროებში, სადაც Shell-ს ალტერნატიული პროდუქტები არ ჰქონდა, კლიენტების ბიზნესის ნაწილი კონკურენტების ხელში იყო, ასეთი ორგანიზაციული მიდგომა ხელს უწყობს ახალი პროდუქტების შექმნას, რაც კომპანიას მთელი ბიზნესის ფლობის საშუალებას აძლევს. მაგალითად, Shell-მა კვების პროდუქტების მწარმოებელი კომპანია Unilever-ისთვის შექმნა კვებითი კლასის საპოხი მასალები. გარდა ამისა, კომპანია თანამშრომლობს კლიენტებთან ადგილობრივი საჭიროებების შესაბამისი ისეთი პროდუქტების შექმნის მიზნით, როგორებიცაა, ვთქვათ – არომატიზებული ბენზინი ტაილანდისთვის ან წითელი ფერის საპოხი მასალები ჩინეთისთვის. ორგანიზაციული სტრუქტურის მომხმარებელთა სეგმენტების შესაბამისად მოწყობის წყალობით, Shell-ის მოგება გაიზარდა, რაც კომერციული ხარჯების შემცირებამ და მომხმარებელთა „მტკივნეული წერტილების" გათვალისწინებით შექმნილმა მაღალმარჟიანმა პროდუქტებმა განაპირობა.

---

[1] საფუძვლად უდევს ინტერვიუ Shell International-ის „მსოფლიო ლიდერობის ჯგუფის" ხელმძღვანელთან, დოქტორ იანოს მიქოპოლუსთან.

მარკეტინგისა და გაყიდვების კოორდინაციის გაძლიერება სილოსების აღმოფხვრის მიზნით

კლიენტზე ორიენტირებული სტრუქტურული ცვილებების ყველა ქვედანაყოფში დანერგვის უპირატესობები შეიძლება კიდევ უფრო გაიზარდოს „სილოსების" ბარიერის დაძლევის ხარჯზე. ეს საქმე გაყიდვებისა და მარკეტინგის განყოფილებათა ურთიერთქმედების გაუმჯობესებით უნდა დავიწყოთ. ეს ჯგუფები ერთად უნდა მუშაობდნენ, რომ ბაზრის რეალიები ორგანიზაციის დანარჩენ თანამშრომლებამდე მიიტანონ. ორგანიზაციებში ამ განყოფილებების გავლენა ხშირად დასუსტებულია, რადგან ისინი ერთი ოჯახის ურთიერთგადამტერებული წევრებივით იქცევიან – პატივს არ სცემენ ერთმანეთს და სრულიად განსხვავებული წარმოდგენები აქვთ მომხმარებელთა საჭიროებებისა და მოთხოვნების შესახებ. გაყიდვებისა და მარკეტინგის განყოფილებათა კოორდინაციის ქმედითი ზომები მოიცავს – სპეციალური მეკავშირეების დანიშვნას, პრობლემებისა და ინფორმაციის (როგორებიცაა, მომხმარებელების მონაცემთა საერთო ბაზები) გაცვლას და კოლექტიური ქცევის წამახალისებელი სტიმულების შეთანხმებას.[1]

მაგალითად, მარკეტინგის განყოფილება შეიძლება დაჯილდოვდეს იმ კვალიფიცირებული ლიდებისთვის, რომლებიც ახალ კლიენტებად კონვერტირდებიან. ამავდროულად, უნდა შეიცვალოს გაყიდვების სტიმულირების სისტემა და საერთო შემოსავლის ნაცვლად, აქცენტი კლიენტის ანგარიშის მომგებიანობაზე გაკეთდეს.

მარკეტინგული დოქტრინის შექმნა სილოსების აღმოფხვრის მიზნით

მარკეტინგული დოქტრინა წარმოადგენს კომპანიის უნიკალურ პრინციპებს, რომლებიც გამომუშავებულია მისი გამოცდილების საფუძველზე და საბაზრო გადაწყვეტილების მიღებისას, მთელი კომპანიისთვის სახელმძღვანელოს წარმოადგენს.[2] ეს პრინციპები უზრუნველყოფს კომპანიის მოქმედებების თანამიმდევრულობას. მაგალითად, კომპანია Apple, Inc.-ში ეს პრინციპები ასე გამოიყურება: „იქონიეთ სითამამე კანიბალიზმისთვის; ნუ ჩაე-

[1] Philip Kotler, Neil Rackham, and Suj Krishnaswamy, "Ending the War Between Sales & Marketing," Harvard Business Review, July/August 2006, pp. 1–13.

[2] Goutam Challagalla, Brian R. Murtha, and Bernard Jaworski (2014), "Marketing Doctrine: A Principles based Approach to Guiding Marketing Decision Making in Firms," Journal of Marketing, July 2014, pp. 4–20.

ჭიდებით წარსულ, თუნდაც წარმატებულ იდეებს; ჩვენ თუ არ ვიკანიბალებთ, სხვა იკანიბალებს", „პროდუქტი მოგებაზე მაღლა დააყენეთ – სრულყოფილებას მიაღწიეთ პროდუქტებში" და „იკისრეთ პასუხისმგებლობა მომხმარებლის გამოცდილებაზე". დაფასებული საქონლის მწარმოებელი კომპანიის პრინციპები ასეთია: „ბრენდის პოზიციონირება თანამიმდევრული უნდა იყოს, როგორც რეგიონების, ასევე დროის მიხედვით", „დიფერენციაცია „ხელშესახებ საბუთებს" უნდა ეფუძნებოდეს, „მარკეტინგის ბიუჯეტი მიმდინარე გაყიდვების მიხედვით კი არა, ბრენდის პოტენციალის მიხედვით უნდა ნაწილდებოდეს". კვლევამ უჩვენა, რომ ეს პრინციპები, რომელთა რაოდენობა, როგორც წესი, ძალიან მცირეა, საერთო-კორპორაციული სახელმძღვანელოა ბაზართან დაკავშირებული უმნიშვნელოვანესი საკითხების გადასაწყვეტად. სილოსების იზოლაციის დამძლევმა ამ პრინციპებმა შეიძლება განსაზღვროს კომპანიის სტრატეგიის მრავალი ასპექტი – დივერსიფიკაციისა და საერთაშორისო განვითარების საკითხების ჩათვლით.

არჩევითი ცენტრალიზაცია

გადაწყვეტილება იმის შესახებ, რისი ცენტრალიზება უნდა მოხდეს, შემდეგი საკითხების საფუძველზე მიიღება: რა საქმიანობებს მოიცავს ბაზრები და რამდენადაა კოორდინაცია მათი ეფექტიანობის საკვანძო ფაქტორი? რა ბრენდებს მოიცავს ბაზრები? აკომპენსირებს თუ არა ადგილობრივ ბაზრებთან ადაპტირებას ცენტრალიზების იდეის პოტენციური შესუსტება? GE Money თავიდან ენინააღმდეგებოდა „წარმოსახვიანი მუშაობის" (imagination at work) იდეის დანერგვას, მაგრამ შემდეგ დარწმუნდა, რომ კორპორაციული ძალისხმევის ფასეულობა ღირს იმად, რომ სტანდარტიზებულ გზავნილად გაუგზავნო კლიენტებს მსოფლიოს ყველა კუთხეში. სინამდვილეში რა მოითხოვს ადგილობრივ მართვასა და ცოდნას? მაგალითად Pringles-ს სხვადასხვა ბაზარზე სხვადასხვა გემო აქვს, მაგრამ პროდუქტის სხვა გემოვნებითი და სოციალური უპირატესობა მთელ მსოფლიოში ერთნაირად ჭრის.

საზომები და სტიმულები კლიენტზე ორიენტირების უზრუნველსაყოფად

სტრატეგიის რეალიზების ქმედითობა პირდაპირ კავშირშია იმასთან, ეფექტიანობის რა მაჩვენებლები აირჩია კომპანიამ და რა კავშირშია ისინი სტიმულებსა და ჯილდოებთან. ისეთი მაჩვენ-

ებლები, როგორებიცაა მომხმარებლების კმაყოფილება, მომხმარებლის ლოიალურობა, პრომოუტერის სუფთა ქულა (ან რეკომენდაციის სუფთა ქულა – (Net Promoter Score (NPS)), ხაზს უსვამს იმას, რომ კლიენტებმა უნდა მიიღონ ის, რასაც აფასებენ. ასეთ შემთხვევაში, საქონლის გაყიდვა მოგვცემს მომხმარებლის ლოიალურობას, დადებით გამოხმაურებასა და საფულის წილის გაზრდას.

მეორე მხრივ, ისეთმა მაჩვენებლებმა, როგორებიცაა მოკლევადიანი გაყიდვების მოცულობა, ან მოგება, შეიძლება კარგი ანგარიში წარმოადგინოს მოკლევადიან პერსპექტივაში, მაგრამ პრობლემა გრძელვადიან პერსპექტივაშია. კლიენტებმა შეიძლება ერთხელ იყიდონ და აღარ დაბრუნდნენ. გარდა ამისა, მათ ნეგატიური რეპუტაციაც შეუძლიათ შეუქმნან კომპანიას. მსგავსმა სტიმულებმა შეიძლება თანამშრომელთა შორის ოპორტუნისტული ქცევები და განზრახ ჩადენილი საბაზრო დარღვევები მოამრავლოს. ასეთ დარღვევებს განეკუთვნება ისეთი საქონლის გაყიდვა, რომელიც მომხმარებელს არ გამოადგება, ან საჭიროზე მეტი საქონლის მისაღება – ერთიც და მეორეც გაყიდვების კვოტის შესასრულებლად კეთდება. სხვა პრობლემებს შორის დავასახელოთ „სისტემობანას თამაში", არაზუსტი ანგარიშგება, მიმწოდებლებისა და კლიენტებისთვის უპირატესობის მინიჭება, მარკეტინგული კვლევის მთლიანობისა და მომხმარებლის კონფიდენციალურობის დარღვევა. მსგავსი ქმედებები ამცირებს კლიენტების ნდობას და სერიოზულად ულახავს კომპანიას რეპუტაციას, რაც დამანგრეველად მოქმედებს როგორც აქციების მოკლევადიან ფასებზე, ასევე გრძელვადიან რენტაბელობასა და ზრდაზე. 2016 წელს კომპანია Wells Fargo-ს გარშემო ყალბი საბანკო ანგარიშების შექმნის გამო ატეხილი სკანდალი – რომელსაც 5300 თანამშრომლის გათავისუფლება მოჰყვა – თვალნათლივ გვიჩვენებს, როგორ კატასტროფული შედეგები შეიძლება მოჰყვეს კლენტზე ორიენტირების იგნორირებას სტიმულირების ეფექტიანობის მაჩვენებლების მოპოვების პროცესში.[1]

კომპანია Wells Fargo ათწლეულების განმავლობაში იქმნიდა უოლ-სტრიტის ბანკების ზედმეტობებისგან თავისუფალი, „ქალაქის მთავარი პროსპექტის ბანკის" იმიჯს. მაგრამ ფედერალური გამოძიების მსვლელობისას გაირკვა, რომ Wells Fargo-ს თანამშ-

[1] Matt Egan, "5,300 Wells Fargo employees Fired Over 2 Million Phony Accounts," CNN Money, September 9, 2016, http://money.cnn.com/2016/09/08/investing/wells-fargo-created-phony-accountsbank-fees/

რომლებმა ფარულად შეუქმნეს მომხმარებლებს ორ მილიონზე მეტი ფიქტიური ანგარიში და საკრედიტო ბარათი, თავისი ყალბი ხელმოწერებით, ფიქტიური მისამართებით, ელექტრონული ფოსტებითა და პინ-კოდებით. ეს გაკეთდა ბანკის არარეალური ამბიციების მქონე ხელმძღვანელების ზეწოლით, რომლებსაც უნდოდათ, საფონდო ბაზარზე ინვესტორთა მოლოდინისთვის გადაეჭარბებინათ. მაშინ, როცა 2011-2015 წლებში Wells Fargo-ს აქციების ფასი გაორმაგდა, კომპანიის თანამშრომლები კი მილიონიან პრემიებს იღებდნენ, საქმის კურსში არმყოფ მომხმარებლებს არაფერში ართმევდნენ ოვერდრაფტისა და მომსახურების საფასურს, ბევრს კი საკრედიტო რეიტინგიც კი დაუვარდა იმ გადასახადების გადაუხდელობის გამო, რომელთა არსებობის შესახებ წარმოდგენც კი არ ჰქონდათ! შედეგად, Wells Fargo-მ, რომელსაც უხეში სამართალდარღვევისათვის, ჯარიმის სახით, 185 მილნ. დოლარის გადახდა დაეკისრა, დიდი ზარალი განიცადა, მისი საბაზრო კაპიტალიზაცია კი მკვეთრად დაეცა.[1] გარდა ამისა, საქმის რეგულირების ფარგლებში, Wells Fargo-ს დაევალა, მნიშვნელოვანი ცვლილებები შეეტანა გაყიდვების შიდა პრაქტიკასა და კონტროლის პროცესებში, რომ მომავალში მსგავსი ინციდენტები აღარ განმეორებულიყო. ამ ისტორიის მორალი ისაა, რომ ადამიანები სტიმულებზე რეაგირებენ, და თუ ეს სტიმულები წინა პლანზე აყენებს არა კლიენტზე ორიენტირებასა და გრძელვადიან ეფექტიანობას, არამედ მოკლევადიან ფინანსურ სარგებელს, არაამართლზომიერი ქმედებები მასობრივ ხასიათს მიიღებს.

ამის საპირისპირო მაგალითად ავიღოთ, კომპანია Caesars Entertainment-ი (ადრე ცნობილი, როგორც Harrah's Entertainment-ი) – კომპანია, რომელმაც მარკეტინგის ეფექტიანობის მაჩვენებლების ანალიზში ამოსავალ წერტილად კლიენტზე ორიენტირება აქცია.[2] 2000 წელს Caesars-მა მნიშვნელოვანი ინვესტიციები განახორციელა საინფორმაციო ტექნოლოგიებისა და მონაცემთა მართვის კუთხით. ამ ნაბიჯმა საშუალება მისცა კომპანიას, შეეგროვებინა ტრანზაქციების მონაცემები გართობის სფეროში მომხმარებელთა პრიორიტეტების, თამაშებთან დაკავშირებული ინტერესებისა და სხვა ქცევითი მოდელების შესახებ. მომხმარებლების შესახებ

[1] "Wells Fargo's Phony-Account Scandal, Explained," The Week, September 17, 2016, http://theweek. com/articles/649015/wells-fargos-phonyaccount-scandal-explained

[2] Gail McGovern and John Quelch, "Gary Loveman Interview," Measuring Marketing Performance. Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing, 2007.

ამ ღრმა ცოდნის გამოყენებით, Harrah's-მა უნიკალური, პერსონალიზებული მომსახურება შესთავაზა კლიენტებს და მკვეთრად გამოირჩა სათამაშო ინდუსტრიის უაღრესად კონკურენტულ გარემოში. Caesars-მა თავისი ბიზნესსტრატეგიის მთავარ ამოცანად კლიენტების ლოიალურობის მოპოვება დაისახა და ყველაფერი გააკეთა ამ ამოცანის შესასრულებლად. მომსახურების სისწრაფესა და თანამშრომელთა სტუმართმოყვარეობაზე აქცენტირებით კომპანიამ ყველა მიზანს მიაღწია.

კომპანიის მუშაობის მაჩვენებლები სისტემატურად საჯაროვდებოდა მკაფიო გრაფიკების სახით და ხდებოდა მათი შედარება წინა პერიოდის მონაცემებთან და სხვა კაზინოების მსგავს მაჩვენებლებთან. ამ მონაცემებს ხედავდა „ზურგში" მომუშავე ყველა თანამშრომელი, რომ ყველას სცოდნოდა, ორგანიზაციის რომელი ნაწილი (ავტოფარეხი იქნებოდა ეს თუ ბარი) მუშაობდა კარგად ან ცუდად. უნდა აღინიშნოს, რომ უმაღლესი რგოლის მენეჯერთა წლიური პრემიების 25% კლიენტების კმაყოფილების მაჩვენებლებზე იყო მიბმული, რაც სერიოზულ სტიმულს აძლევდა ხელმძღვანელობას, აქტიურად ემოქმედათ მომხმარებელთა კმაყოფილების გაზრდის კუთხით. გარდა ამისა, საკითხები, რომლებიც უშუალო კავშირში არ იყო მომხმარებელთა საჭიროებების დაკმაყოფილებასთან, ხელმძღვანელობის დიდ ყურადღებას არ იმსახურებდა.

ლიდერობა კლიენტზე ორიენტირებაში

ჩვენ განვიხილეთ რამდენიმე თვისება, რომლებიც მარკეტინგის ძლიერ ლიდერებს ახასიათებს და ხაზგასმით აღვნიშნეთ, რომ ისინი სანიმუშო მაგალითს უნდა წარმოადგენდნენ კლიენტზე ორიენტირების საკითხებში. კიდევ რა მიდგომებია მნიშვნელოვანი მარკეტინგის ლიდერისთვის?[1] უპირველეს ყოვლისა, მარკეტინგის ლიდერი ფოკუსირებული უნდა იყოს *მარკეტინგის სტრატეგიულ როლზე* – სამომხმარებლო კაპიტალის, ბრენდის კაპიტალის, ზრდისა და ინოვაციების ჩათვლით. მარკეტინგი ძალიან ხშირად ასოცირდება რეკლამასთან ანდა ტაქტიკური დონის ისეთ საშუალებებთან, როგორებიცაა სოციალური ქსელები და კუპონები. ამ თვალსაზრისის უარყოფის მიზნით, მარკეტინგული სამსახურების ხელმძღვანელებმა ყურადღება უნდა გაამახვილონ სტრატე-

[1] Beth Comstock, Ranjay Gulati, and Stephen Liguori, "Unleashing the Power of Marketing," Harvard Business Review, October 2010, pp. 90–98.

გიული დონის ღონისძიებებზე, რომლებსაც შეუძლია გაზარდოს მოგების ზედა და ქვედა ზღვრები.

მარკეტინგული სამსახურების ხელმძღვანელები *ინვესტორის მიდგომით* უნდა ხელმღვანელობდნენ. მრავალ კომპანიაში, მომხმარებელთა ხარჯებთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღებისას, მოკლევადიანი, ხარჯებზე ორიენტირებული მიდგომა გამოიყენება. ასეთი აზროვნების მთავარი შეცდომა ისაა, რომ საფუძველში უდევს „ფაქტის მიხედვით გადახდის" პრინციპი, რომელიც ერთმანეთში ურევს მიზეზსა და შედეგს. სამომავლო გაყიდვების სტიმულირების მიზნით სერიოზული ინვესტირების ნაცვლად, გაყიდვებისა და რეკლამის ბიუჯეტები დგინდება იმის შესაბამისად, რისი საშუალებაც ექნება კომპანიას მომავალი წლის პროგნოზების მიხედვით. კლიენტზე ორიენტირებული კომპანიები ბაზართან ურთიერთქმედების მართვის ინიციატივებს განიხილავენ გრძელვადიან ინვესტიციებად, რომლებიც ხელს უწყობს სამომავლო მოგების ზრდას და ხარჯების შემცირებას.

მარკეტინგის ლიდერები – *ნოვატორები* – შეთავაზების შექმნისა და ბაზარზე გატანის აქტიური მონაწილეები უნდა იყვნენ. მაგალითად, General Electric-ის მარკეტინგის განყოფილებამ მნიშვნელოვანი როლი ითამაშა myEngines-ის პროგრამული უზრუნველყოფის საფუძველზე თვითმფრინავების ექსპლუატაციის ეფექტიანობის გაზრდის ინიციატივის წახალისებაში, რომელიც რეალური დროის რეჟიმში აცნობებს მომხმარებელს რემონტის საჭიროებასა და ჩასატარებელი სამუშაოების შესაძლო ხანგრძლივობას. GE-ს აღმასრულებელმა ვიცე-პრეზიდენტმა ბეთ კომსტოკმა თქვა: „ჩვენს ორგანიზაციაში მარკეტინგი ინოვაციად აღიქმება. მოველით, რომ ჩვენი მარკეტოლოგები საუკეთესოები იქნებიან „მომავლის განჭვრეტაში"".[1] მან ასევე აღნიშნა: „შეუძლებელია იყო 130 წლის კომპანია და არ გქონდეს ერთგვარი მდგრადობა და სწრაფი რეაგირების უნარი. რასაკვირველია, დღევანდელ დღეზე უნდა ვიფიქროთ, მაგრამ ხვალინდელისთვისაც მზად უნდა ვიყოთ. დიდი იმედი გვაქვს, რომ ჩვენი მარკეტინგისა და ინოვაციების გუნდები საუკეთესოები იქნებიან ამ საქმეში".

ინოვაციური მარკეტინგის ლიდერები უნდა ეცადონ, *მომხმარებლებიც ჩართონ შემოქმედებით პროცესში*. სისტემა Differential Value Proposition-ი (DVP) წარმოადგენს პროგრამულ უზრუნვე-

---

[1] "Beth Comstock: Make Heroes Out of the Failures," 99U, http://99u.com/videos/7079/Beth-Comstock-Make-Heroes

ლყოფას, მონაცემებსა და პროცესებს, რომლებიც ხელს უწყობს GE-სა და მის კლიენტებს შორის აზრთა გაცვლა-გამოცვლას. ეს საუბრები იწყება კითხვით: „General Electric-ის კაპიტალიდან 1 მილიონი რომ მოგცენ, როგორ მოახმარდით ამ თანხას საკუთარ ბიზნესს?". ეს საუბრები იძლევა იმ ფულადი ფასეულობის შეფასების საშუალებას, რომელსაც GE აძლევს მომხმარებელს უახლოესი კონკურენტისგან განსხვავებით. ამის შემდეგ კომპანიისა და მომხმარებელთა გუნდები ადგენენ ურთიერთფასეულობის გაზრდის გეგმებს. ეს მოიცავს იმ „დაპირების" დადგენას, რომელსაც GE დროის განსაზღვრულ მონაკვეთში შეასრულებს, და იმ ფულადი ფასეულობის გამოთვლას, რომელსაც დანაპირებების შესრულება მოუტანს მომხმარებელს.

გარდა ამისა, მარკეტინგის ლიდერები ეფექტიანი *ინტეგრატორებიც* უნდა იყვნენ, რაც გულისხმობს, წარმატების მიღწევის მიზნით, სხვადასხვა ფუნქციური სფეროს, საპროდუქტო მიმართულების, პარტნიორისა და გეოგრაფიული რეგიონის გაერთიანების უნარს. მაგალითად, ის შეიძლება იყოს კარგი თარჯიმანი – თავისუფლად ლაპარაკობდეს პარტნიორი ინჟინერ-კონსტრუქტორების, მწარმოებლებისა თუ ფინანსისტების ენაზე და ადვილად გადადიოდეს მშობლიურზე კლიენტებთან საუბრისას. ეს ორი ადამიანის ძალისხმევის გაერთიანებას გულისხმობს. მარკეტინგის დირექტორის თანამდებობაზე ყოფნისას, ბეთ კომსტოკი მიხვდა, რომ აუცილებელი იყო GE-ს ტექნოლოგიური გენიისა და მისი კომერციული კომპეტენციის გაერთიანება ახალი ბაზრების, ახალი სეგმენტებისა და ახალი მომხმარებლების მომსახურების მიზნით. ამისათვის მან შექმნა Imagination Breakthrough Process-ი, რომელიც ხელს უწყობს ტალანტების განვითარებას სხვადასხვა კომპანიაში და დისციპლინათაშორის ურთიერთქმედებას პერსპექტიული პროექტების ფარგლებში.

მარკეტინგის ლიდერები ეფექტიანი *შემსრულებლებიც* უნდა იყვნენ. ეს გულისხმობს ძლიერი კადრების ფორმირებას, ქმედითი კომპეტენციების განვითარებასა და ბიზნესქვედანაყოფების საუკეთესო მარკეტინგული ინსტრუმენტებით უზრუნველყოფას. GE-ში ამისათვის არსებობს ცენტრალური საინფორმაციო ფონდი, რომელიც მოიცავს ინფორმაციას საუკეთესო პრაქტიკებისა და მათი გამოყენების მასტიმულირებელი საზომებისა და პროცესების დანერგვის შესახებ.

კლიენტზე ორიენტირების უზრუნველსაყოფად, მარკეტინგული განყოფილებების ხელმძღვანელები კარგი *მსმენელებიც* უნდა

იყვნენ. ისინი მუდამ უნდა ფხიზლობდნენ ორგანიზაციის ფარგლებში თუ ფარგლებს მიღმა პარტნიორებსა და კლიენტებთან ურთიერთობისას. ასეთი პოზიცია თანამოსაუბრეს მნიშვნელოვანი ინფორმაციის გაზიარებისკენ უბიძგებს, რასაც შეიძლება სერიოზული თავდასხმითი და თავდაცვითი მოქმედებები მოჰყვეს და, ამასთან ერთად, ზრდის იმის ალბათობას, რომ სხვა თანამშრომლებიც კარგი მსმენელები გახდებიან. ტომ პიტერსის თქმით, კარგი ლიდერის ყველაზე საჭირო და მნიშვნელოვანი სიტყვებია „როგორ გგონიათ?" – რომელთა გამოყენებაც, თანამშრომლებთან ურთიერთობისას, მსმენელის პოზიციაში გაყენებს.[1]

დაბოლოს, მარკეტინგის ლიდერები უნდა შეუდგნენ ტრანსფორმაციულ ხელმძღვანელობას, რომ აქციონ თანამშრომლები ბრენდის ნამდვილ ქომაგებად, რომლებიც შექმნიან და დაიცავენ მის იმიჯს. ტრანსფორმაციული ლიდერობა გულისხმობს თანამშრომელთა მოტივირებას მათი პირადი პრიორიტეტებისა და ფასეულობების ორგანიზაციის პრიორიტეტებთან და ფასეულობებთან თანხვედრაში მოყვანით. ამისათვის თავად უნდა იქცეთ როლურ მოდელად, რომელიც დამაჯერებლად განასახიერებს ბრენდის ფასეულობებს და უძლიერებს მიმდევრებს კორპორაციულ ბრენდთან პირადი კავშირისა და მისით სიამაყის გრძნობას. კვლევები ცხადყოფს, რომ მაღალი დონის ტრანსფორმაციულ ლიდერთა თანამშრომლები საუკეთესო თვისებებს ავლენენ ბრენდის შექნის პროცესში, როგორც საკუთარი როლის ფარგლებში (ანუ შეესაბამებიან ბრენდის წარმომადგენლის როლით მიკუთვნებულ სტანდარტებს), ასევე როლის ფარგლებს გარეთაც (ანუ გამოდიან როლიდან, მაგალითად, პირადად იცავენ ბრენდს არასამუშაო დროს).[2] უნდა აღინიშნოს, რომ ამავე კვლევების მიხედვით, ხელმძღვანელს შეიძლება ასწავლო ეფექტიანი ტრანსფორმაციული ლიდერობა.

კლიენტზე ორიენტირებული ტალანტები

კლიენტზე ორიენტირებული თანამშრომლების დაქირავება

ისევე, როგორც ყველა კომპანია ერთნაირად არ არის კლიენტზე ორიენტირებული, ცალკეული თანამშრომლებიც მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან ამ მხრივ ერთმანეთისგან, ზოგ თანამშრომელს

---

[1] Tom Peters, "LEADERSHIP: 4 Most Important Words," YouTube, August 11, 2010, https://www. youtube.com/watch?v=aOoy7QavONQ

[2] Felicitas M. Morhart, Walter Herzog and Torsten Tomczak, "Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions," Journal of Marketing, September 2009, pp. 122–142.

ძალიან აქვს გამძაფრებული მომხმარებლის საჭიროებების დაკმაყოფილების სურვილი. კვლევების მიხედვით, კეთილსინდისიერი (ანუ ორგანიზებული და სიზუსტის მოყვარული), თვინიერი და აქტიურობის მოთხოვნილების მქონე თანამშრომლები უფრო მეტად არიან კლიენტზე ორიენტირებულები, ვიდრე არასტაბილურები და საკუთარ თავში ჩაკეტილები.[1] მეორე კვლევა კი უჩვენებს, რომ ძლიერი ორიენტირება კლიენტებზე ამცირებს ორგანიზაციიდან კადრების გადინებას, ზრდის საქმის მიმართ ერთგულებას.[2]

კმაყოფილ თანამშრომლებს კმაყოფილი კლიენტები ჰყავთ

კიდევ ერთი კვლევა ცხადყოფს, რომ თანამშრომლებისა და მომხმარებლების კმაყოფილებას შორის მჭიდრო კავშირი არსებობს.[3] თანამშრომლებს, რომლებიც უკმაყოფილოები არიან მათ მიმართ კომპანიის დამოკიდებულებით, კლიენტის გულიანად მომსახურებას ვერ აიძულებ. სამომხმარებლო ფასეულობით კონკურენციაში გამარჯვების შანსის მოსაპოვებლად, კომპანიები ტალანტების მოძიებაში უნდა ეჯიბრებოდნენ ერთმანეთს. Marriott Hotels-ის ფასეულობითი შეთავაზების ცენტრალური ელემენტია ოპერაციების თანამიმდევრულობა, რომ კლიენტებმა მოულოდნელი სიურპრიზები არ მიიღონ. ამას კომპანია აღწევს „თანამშრომლების მიმართ სწორი დამოკიდებულების" ხშირად დეკლარირებული პოლიტიკით.[4] როგორც კომპანიის დამფუძნებელი ბილ მერიოტი ამბობს, „თუ თანამშრომლებს კარგად მოეპყრობი, ისინიც კარგად მოეპყრობიან კლიენტს, და კლიენტი ისევ დაბრუნდება... სწორედ ესაა ჩვენი კომპანიის მთავარი ფასეულობა".[5]

---

[1] Tom J. Brown, John C. Mowen, D. Todd Donovan, and Jane Licata (2002), "The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effect on Self- and Supervisor Performance Ratings," Journal of Marketing Research, February 2009, pp. 110–119.

[2] Alex R. Zablah, George R. Franke, Tom J. Brown, and Darrell E. Bartholomew, "How and When Does Customer Orientation Influence Frontline Employee Job Outcomes? A Meta-Analytic Evaluation," Journal of Marketing, May 2012, pp. 21–40.

[3] Steven P. Brown and Son K. Lam, "A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction and Customer Responses," Journal of Retailing, September 2008, pp. 243–255. Wagner A. Kamakura, Vikas Mittal, Fernando de Rosa, and Jose Afonso Mazzon, "Assessing the Service-Profit Chain," Marketing Science, Summer 2002, pp. 294–317.

[4] Marc Gunther, "Marriot Gets a Wake-Up Call," Fortune 160 (July 2009), p. 62.

[5] Marc Gunther, "Marriot Family Values," Fortune, May 25, 2007, http://archive.fortune.com/2007/05/24/news/companies/pluggedin–gunther–marriott.fortune/index.htm

კლიენტ ზე ყველა პასუხისმგებელია

კომპანია მანამ ვერ გახდება წარმატებული, სანამ ყველა ქვედანაყოფი და თანამშრომელი არ დაინახავს კავშირს თავის საქმესა და სამომხმარებლო ფასეულობას შორის. მაგალითად, კომპანია Mattel-ის განყოფილება American Girl-ში დიზაინერებს, მყიდველებსა და ინსპექტორებს სთხოვენ, იმას მიაქციონ ყურადღება, რა რეაქცია ექნება ბავშვს საჩუქრის გახსნის შემდეგ და არა ისეთ კრიტერიუმებს, როგორებიცაა მასალის გრძივი იარდის ღირებულება და ათას ერთეულზე დასაშვები დეფექტების რაოდენობა. Hewlett Packard-ის თანადამფუძნებელმა დევიდ პაკარდმა ერთხელ შენიშნა – მარკეტინგი ძალიან მნიშვნელოვანი რამაა საიმისოდ, რომ მარკეტინგის განყოფილების იმედად დავტოვოთო. ეს გამოთქმა მარკეტინგის გაკიცხვა კი არა, უფრო შეხსენებაა ყველა თანამშრომლისთვის, რომ მათ საქმესა და კლიენტის გრძნობებს შორის მჭიდრო კავშირი არსებობს. Southwest Airlines-ი ამ კონცეფციის ხორცშესხმას ცდილობს თანამშრომლებისთვის „სისტემური ხედვის" სწავლებით, რომელიც ხაზს უსვამს, რომ ავიაკომპანიის თითოეული თანამშრომლის მიერ ნებისმიერ ასპექტში განხორციელებული ნებისმიერი ქმედება მოქმედებს მომხმარებელზე.

მომხმარებელთა მთავარი მოთხოვნების სწავლება თანამშრომლებისთვის

Harrah's Entertainment-ის გენერალურ დირექტორად ყოფნის დროს, გერი ლავმენმა ყველაფერი გააკეთა იმისათვის, რომ თითოეულ თანამშრომელს სცოდნოდა, რას მოელიან კომპანიისგან კაზინოში მოსული მიზნობრივი კლიენტები: მათ უნდოდათ სწრაფი მომსახურება და გულწრფელი სტუმართმოყვარეობა. თანამშრომლებმა ზუსტად იცოდნენ, როგორ მიეტანათ ეს ფასეულობები კლიენტებამდე. კლიენტებს კი სთხოვდნენ თანამშრომელთა მუშაობის ამ პარამეტრებით შეფასებას კაზინოს ნებისმიერ სექტორში.

სხვა სიტუაციაში შეიძლება ძალიან მნიშვნელოვანი იყოს გადამზადება, რადგან ზრდის აუცილებლობის პირობებში ძალიან ადვილად შეიძლება გამოგრჩეს მხედველობიდან მომხმარებელთა საჭიროებები. 2008 წლის 26 თებერვალს Starbucks-ის გენერალურმა დირექტორმა ჰოვარდ შულცმა, კომპანიის პრობლემების გამოვლენის შემდეგ ექსტრემალურ ზომებს მიმართა: სამი საათით დაკეტა შეერთებულ შტატებში მოქმედი ყველა 7100 სავაჭრო წერ-

ტი.[1] ეს უპრეცედენტო ნაბიჯი იმისთვის გადაიდგა, რომ კომპანიის ბარისტებისთვის ესწავლებინათ „ესპრესოს ხელოვნება" – რაც ახლა ე.წ. Starbucks Experience-ის: სერვისის, ატმოსფეროსა და შესანიშნავი ყავის შეხამების ცენტრალურ ელემენტს წარმოადგენს.

ცოდნის გავრცელება თანამშრომლებში

ცოდნის გაცვლისა და შენახვის სისტემა მომხმარებელზე ორიენტირებული ტალანტების განვითარების მთავარი ელემენტია. ეს სისტემა ხელს უწყობს მომხმარებლების, ტენდენციების, კონკურენტთა ქმედებებისა და ტექნოლოგიების განვითარების შესახებ ცოდნის გავრცელებას. ის ასევე განაპირობებს პროცესებთან, მეთოდებთან, სტრატეგიასთან, ახალ პროდუქტებსა და ახალ ტექნოლოგიებთან დაკავშირებული მონინავე პრაქტიკის ურთიერთგაზიარებასაც. ინფორმაციის გაცვლა შეიძლება განხორციელდეს ისეთი საკომუნიკაციო პლატფორმების საშუალებით, როგორებიცაა ცოდნის გაცვლის სეანსები, ცოდნის ცენტრები, ანდა მარკეტინგის უნივერსიტეტები. ფორმალური და არაფორმალური შეხვედრების დროს ცოდნის გაზიარება ინფორმაციის გაცვლასთან ერთად პირადი ურთიერთობის არხებსაც ქმნის. პირადი კავშირები საშუალებას აძლევს კოლეგებს, გულახდილად განიხილონ შეთავაზებული პროგრამები ან პოტენციური პრობლემები, რამაც შეიძლება თავიდან აარიდოს კომპანიას კატასტროფა, ან სასარგებლო ინიციატივა წარმოშვას. ცოდნის ცენტრები მონაცემების, გამოცდილების, კონკრეტული მაგალითების ანალიზისა და იდეების სისტემატიზებული საცავია, რაც აადვილებს ინფორმაციის გამოყენებასა და გაცვლას მთელ ორგანიზაციაში. კომპანია Frito-Lay წელიწადში სამჯერ აწყობს მარკეტინგის უნივერსიტეტს, რომელზეც დალასში ერთი კვირით ჩამოდის 35 მარკეტინგის დირექტორი და გენერალური მენეჯერი მთელი მსოფლიოდან. ეს უნივერსიტეტი მიზნად ისახავს სხვადასხვა რეგიონის წარმომადგენელთათვის ცენტრალური მარკეტინგული ჯგუფის ენისა და მოდელების სწავლებას და, ამასთან ერთად, ისეთი ინფორმაციის გაცვლასა და შეგროვებას, რომელიც ორგანიზაციას მუშაობის გაუმჯობესებაში დაეხმარება. ერთი კვირის განმავლობაში მიმდინარეობს თემატური კვლევები – იმ შეფუთვების, რეკლამებისა თუ პრომოაქციების შესწავლა, რომლებიც წარმატებული გამოდგა ერთ ქვეყანაში და შეიძლება წარმატებული იყოს სხვაგანაც.

[1] C.C. Miller, "Now at Starbucks: A Rebound," New York Times, January 21, 2010, B9.

თანამშრომელთა უფლებებისა და შესაძლებლობების გაზრდა

პრობლემები მაშინ ჩნდება, როცა თანამშრომელი არაა უფლებამოსილი, აიღოს პასუხისმგებლობა მომხმარებლის წარმატებაზე, ან მისი პრობლემის მოგვარებაზე. „მე უბრალოდ ვმუშაობ აქ" ან „ეს სხვა განყოფილების პრობლემაა" – აი, ფრაზები, რომლებსაც ხშირად მოისმენ იმ ორგანიზაციებში, რომლებიც კლიენტებზე არ არიან ორიენტირებულები. კულტურა, რომელიც გულგრილად ეკიდება მომხმარებელთა პრობლემებს, ვერც დიდ სამომხმარებლო ფასეულობას შექმნის და ვერც დიდ მოგებას მოუტანს კომპანიას. მომხმარებელზე ზრუნვის კულტურული ნიშან-თვისება განსაკუთრებით მაშინაა ძლიერი, როცა ზურგგამაგრებულია ინიციატივიანი თანამშრომლების აღიარებითა და კარიერული წინსვლით და, აგრეთვე, კლიენტის პრობლემის მოგვარებისთვის საჭირო რესურსებით. მაგალითად, Ritz-Carlton-ის მორიგე მენეჯერს, მომხმარებელთა პრობლემების მოსაგვარებლად, ყოველდღიურად აქვს 2000-დოლარიანი სახარჯო ანგარიში. ეს ფული შეიძლება დაიხარჯოს, მაგალითად, საჩუქარში, ღვინოში, უფასო ვახშამში ან უფრო მაღალი კლასის ნომერში იმ კლიენტებისთვის, რომლებსაც რაიმე პრობლემა შეექმნათ სასტუმროში.

გარე და შიდა ბრენდის შეჯერება

კლიენტზე ორიენტირებული ტალანტების განვითარების აღზრდისა და შენარჩუნების ყველაზე ქმედითი სტრატეგიაა მომხმარებლისა და თანამშრომლის ფასეულობითი შეთავაზებების ბრენდის ერთიან პოზიციაში გაერთიანება. ამის თვალსაჩინო მაგალითია კომპანია Southwest Airlines-ი, რომელმაც თავისი გარე და შიდა ბრენდინგი „თავისუფლების" ბრენდულ დაპირებაში გააერთიანა.[1] Southwest-ის გარეპოზიციონირება გულისხმობს დაბალ ტარიფებს, რაც საშუალებას აძლევს მომხმარებელს, *თავისუფლად* იფრინოს და გაილამაზოს ცხოვრება მოგზაურობებით. Southwesti-ის შიდა პოზიციონირება, რომელიც პერსონალისთვისაა განკუთვნილი, რვა ძირითად თავისუფლებას იძლევა – ჯანმრთელობაზე ზრუნვის, ფინანსური უსაფრთხოების შექმნის, მუდმივი სწავლისა და ზრდის, პოზიტიური ცვლილებების შეტანის, მოგზაურობის, ბევრი მუშაობისა და გართობის, ინოვაციების შექმნისა და დანერგვის და კავშირზე ყოფნის თავისუფლებას. თანამშრომლებს

[1] "About Southwest," Southwest Airlines, https://www.southwest.com/html/about-southwest/index.html?int.

სთავაზობენ, პირადი მიზნებისა და პრიორიტეტების მიხედვით მოირგონ ეს თავისუფლებები. მეტიც, მათ აქვთ უფლება, ნამდვილი (ხშირად ძალიან სასაცილო) „მე" უჩვენონ მგზავრებს. ასეთი თანამიმდევრული ბრენდინგი იძლევა იმის გარანტიას, რომ თანამშრომლებს არ მოაკლდებათ ზრუნვა და პატივისცემა და სათუთი მოპყრობა, რომელიც მათ თითოეულ კლიენტს უნდა გაუზიარონ. გარე და შიდა ბრენდინგის შეწყობა-შეთანხმებამ საშუალება მისცა Southwest-ს, შეექმნა ქმედითი ციკლი, რომელიც ავიაგადაზიდვების დარგში მდგრად კონკურენტულ უპირატესობას იძლევა.

ძირითადი დასკვნები

- კლიენტზე ორიენტირებულია კომპანია, რომელშიც ყველა გადაწყვეტილებისა თუ ქმედების ამოსავალი წერტილი მომხმარებელია. კომპანია ორიენტირებული უნდა იყოს მომხმარებელზე, რომ უფრო ადვილად შექმნას მისთვის ფასეულობა და გაზარდოს კომპანიის გრძელვადიანი მოგება
- კომპანია შეიძლება გახდეს კლიენტზე ორიენტირებული ისეთი ორგანიზაციული კულტურის შექმნის ხარჯზე, რომელშიც ჩადებული იქნება კლიენტზე ორიენტირების ამსახველი საერთო ფასეულობები, შეხედულებები, ნორმები, ქცევითი მოდელები და არტეფაქტები. არსებობს კლიენტზე ორიენტირებული კულტურის კარგად ცნობილი ნიშან-თვისებები და კომპანიებს მათ მიხედვით შეუძლიათ საკუთარი კულტურის შექმნა.
- კლიენტზე ორიენტირებული კომპეტენციების ფორმირება კომპანიას მომხმარებლისა და კომპანიისთვის ფასეულობის შექმნისკენ მიმართული მთელი რიგი ქმედებების განხორციელებისკენ უბიძგებს. ბაზარზე ორიენტირება არის კომპეტენცია, რომელიც კომპანიას საბაზრო ინფორმაციის გენერირების, გავრცელებისა და მასზე რეაგირების საშუალებას აძლევს.
- ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნა, რომელიც ზღუდავს იზოლირების შესაძლებლობას და ანგრევს განყოფილებებს შორის არსებულ ბარიერებს, ძალიან მნიშვნელოვანია კლიენტზე ორიენტირებული კულტურის შესაქმნელად. სილოსებს შორის ურთიერთქმედებამ და

სხვა სტრუქტურულმა ელემენტებმა შეიძლება მკვეთრად გაზარდოს კომპანიის ფასეულობა მომხმარებლებისთვის.

- კლიენტზე ორიენტირების უზრუნველსაყოფად აუცილებელია მაჩვენებლებისა და სტიმულების კოორდინირება. კლიენტზე ორიენტირებული ჯილდოები და ეფექტიანობის მაჩვენებლები (მაგალითად, კლიენტის კმაყოფილება, ანდა რეკომენდაციის სუფთა რეიტინგი) საშუალებას აძლევს კომპანიას, გაზომოს მომხმარებელთა კმაყოფილებისა და შთაბეჭდილებების ხარისხი და არა საკუთარი საქმიანობის შედეგები (რომლებიც მომხმარებლის კმაყოფილებიდან უნდა გამომდინარეობდეს).
- კლიენტზე ორიენტირება მარკეტინგის განყოფილების ხელმძღვანელებისგან მოითხოვს მარკეტინგის სტრატეგიული როლის გააზრებას, ინვესტორულ აზროვნებას, ნოვატორობას, მომხმარებლების მომსახურების მიზნით სხვადასხვა განყოფილების ინტეგრირებას, მოსმენის კარგი უნარის ქონას და კარგ შემსრულებლობას.

სადისკუსიო თემები

1. ხელმოწერითი მიტანის სერვისები, როგორებიცაა, მაგალითად, Blue Apron-ი და Birchbox-ი. სწრაფად ვითარდებიან, თუმცა ამ დარგში კონკურენციაც იზრდება. რა რეაგირება უნდა მოახდინონ ამ კომპანიებმა კონკურენტულ საფრთხეებზე ამ თავში წარმოდგენილ იდეებზე დაყრდნობით?
2. დაასახელეთ მსხვილი ამერიკული ავიაკომპანიის განყოფილებები, რომლებსაც იზოლირებულად შეუძლიათ მუშაობა. შემდეგ მოიფიქრეთ კომპანიის სტრუქტურა, რომ მოშალოთ იზოლირებულობა და უფრო ახლოს იყოთ მომხმარებლებთან.
3. მოიფიქრეთ სპორტული საქონლის მაღაზიის თანამშრომელთა მოტივირების პროგრამა კლიენტზე ორიენტირების გასაზრდელად.
4. წარმოიდგინეთ, რომ ახლად დანიშნული მენეჯერი ხართ საავადმყოფოთა ქსელში, რომელიც კლიენტებში ხედავს პაციენტებს და არა – მომხმარებლებს. როგორ უხელმძღვანელებდით თქვენს გუნდს და როგორ დაარწმუნებდით ხელმძღვანელობას კლიენტზე ორიენტირების აუცილებლობაში?

5. სასტუმრო კლიენტების კმაყოფილების დონის ამაღლების მიზნით ნერგავს თანამშრომელთა მომზადების ახალ პროგრამას. როგორი უნდა იყოს ეს პროგრამა იმისათვის, რომ მაქსიმალურად ეფექტიანად იმუშაოს?

საუკეთესო ციფრული პრაქტიკა

Itau unibanko

Itau – 1945 წელს დაარსდა, როგორც საოჯახო ბიზნესი – Banco Central de Credito-ს სახელით. 2008 წელს გაერთიანდა Unibanco-სთან (1924 წელს დაარსდა ასევე საოჯახო ბიზნესად) იმ მიზნით, რომ „წამყვანი ბანკი გამხდარიყო მდგრადი ეფექტიანობისა და მომხმარებელთა კმაყოფილების ხარისხის კუთხით". 2016 წელს ნიუ-იორკის საფონდო ბირჟაზე განთავსებულმა Itau Unibanco-ს აქციების ფასმა 65,2 მლრდ დოლარს მიაღწია. Itau unibanko არის უმსხვილესი კერძო ფინანსური კონგლომერატი ლათინურ ამერიკაში, რომელიც საბაზრო კაპიტალიზაციის მიხედვით უდიდესი ბანკების რიცხვში აღმოჩნდა, მას შემდეგ, რაც ბოლო წლებში რამდენიმე ადგილობრივი და საერთაშორისო ბანკი შეისყიდა. 2004-2016 წლებში Interbrand-მა 13-ჯერ აღიარა Itau Unibanco ბრაზილიაში ყველაზე ღირებულ ბრენდად.

როგორ მოიპოვა Itau Unibanco-მ ეს სტატუსი? ამის უმთავრესი მიზეზი ისაა, რომ კომპანია დიდ ყურადღებას აქცევს მომხმარებლების საჭიროებების დაკმაყოფილებას და ამის მიღწევის საშუალებებს. 2003 წლიდან მოყოლებული Itau Unibanco-მ გააცნობიერა, რომ კლიენტებს სურთ უსაფრთხო, სწრაფი და მობერხებული საბანკო მომსახურება და ამისათვის საჭიროა ტექნოლოგიები. ბანკმა დანერგა იოლად გამოსაყენებლობის მეთოდები, რომ უფრო ახლოს ყოფილიყო კლიენტთან და გაეუმჯობესებინა საბანკო სერვისები. ეს მიდგომა გულისხმობდა დაკვირვებას მომხმარებლების მიერ საბანკო ტექნოლოგიების გამოყენებაზე და ამ პროცესში კლიენტებთან უკუკავშირის ანალიზს. მიუხედავად იმისა, რომ ამ ეტაპს საკმაო დრო დასჭირდა, სტრატეგია ნარმატებული აღმოჩნდა და 2009 წელს კომპანიამ ინტერნეტბანკინგის სფეროში ლიდერობა მოიპოვა.

ამავდროულად, Itau Unibanco-მ განჭვრიტა, რომ ონლაინსივრცე კიდევ უფრო ანგარიშგასაწევი გახდებოდა და შედეგმაც არ დააყოვნა – ციფრული ტრანზაქციები 2008 წელს 26%-დან 2010 წელს 38%-მდე გაიზარდა, იმ დროს, როცა ტრადიციული ფიზიკური ტრანზაქციები იმავე პერიოდში 74-დან 62%-მდე შემცირდა. მომხმარებლების ციფრული საჭიროებების გაცნობიერების შემდეგ ციფრული არხების განყოფილების ხელმძღვანელმა, რიკარდო გუერამ, დაარწმუნა დირექტორთა საბჭო, ინვესტიცია ჩაედოთ 200 ისეთი თანამშრომლის დაქირავებაში, ვინც სრულად გაერკვეოდა პროექტირების ციკლში – კლიენტთა გამოცდილებისა და ტექნოლოგიური პროექტირების ჩათვლით.

ახალ თანამშრომელთა შორის იყვნენ ანთროპოლოგები და სოციოლოგები, რომლებიც შეისწავლიდნენ კლიენტებს და მათი ქცევებიდან გამომდინარე ახდენდნენ მათ სეგმენტირებას, სპეციალისტები, რომლებიც მუშაობდნენ კლიენტების ნაცნობ თუ უცნობ საჭიროებებზე ორიენტირებულ პროექტებზე და ტექნოლოგები, რომლებიც მზად იყვნენ მონაწილეობა მიეღოთ პროექტების შექმნასა და პერიოდულ გაუმჯობესებაში.

პროგრესი სახეზე იყო, მაგრამ როგორც რიკარდო გუერამ თქვა, ისინი მაინც ბანკისა და მისი აქციონერებისათვის მუშაობდნენ მაშინ, როცა ის უნდა ეკეთებინათ, რაც კლიენტისათვის იყო უკეთესი და, შესაბამისად, უკეთესი იქნებოდა ბანკისათვისაც. ბანკმა კიდევ უფრო სერიოზული ვადებულებები აიღო ციფრული ტრანსფორმაციის კუთხით. პირველ რიგში, განისაზღვრა 6 მიმართულება – ტექნოლოგიები, ინოვაციები, კომუნიკაციები, მომხმარებელთან ურთიერთობის მენეჯმენტი (CRM) და ბიზნესის ფინანსური მაჩვენებლები – რაზეც კომპანია უნდა კონცენტრირებულიყო. რიკარდო გუერამ აღნიშნა, რომ კომპანიას „გადაწყვეტილებების მისაღებად, კლიენტების ქცევის ნაკითხვაზე" უნდა გაემახვილებინა ყურადღება. მეორე – კომპანიამ აქცენტი გააკეთა სამ ძირითად მეთოდზე – დიზაინერულ აზროვნებაზე, კლიენტზე ორიენტირებულ დიზაინსა და სწრაფ განვითარებაზე. და მესამე, განისაზღვრა საერთო მიზნები IT-ისა და ბიზნესის საბანკო მიმართულებებისთვის (პროდუქტები და მომსახურება), რომ ამ სტრუქტურებს ერთმანეთისგან განცალკევებით არ ემუშავათ და ეთანამშრომლათ ბიზნესის ახალი შესაძლებლობების რეალიზებისა და ეფექტიანობის მაჩვენებლების გასაუმჯობესებელი ტექნოლოგიების შერჩევასა და მართვაში. კომპანიის ხელმძღვანელობას გააზრებული ჰქონდა, რომ არსებობდა მაღალკვალიფიციური პროგრამისტების მიერ კომპანიის დატოვების რისკი, ბიზნესის წნეხის ქვეშ მოქცევის საშიშროების მოტივით, მაგრამ ორგანიზაციისათვის საჭირო ქცევისა და კულტურის დასამკვიდრებლად, გარისკვა აუცილებელი იყო.

მეოთხე, ბანკმა რიგი სტრუქტურული ცვლილებები განახორციელა – პროდუქტზე დაფუძნებული სტრუქტურიდან გადავიდა კლიენტთა სეგმენტების გამოცდილებაზე ორიენტირებულ სტრუქტურაზე, როგორიცაა, მაგალითად, მაღალშემოსავლიან კლიენტებზე მიმართული სტრუქტურა – Itau Personnalite. ამ ცვლილებამ თანამშრომლებს ყურადღება ისევ მომხმარებელზე (და არა პროდუქტსა თუ მომსახურებაზე) გადაატანინა. დაბოლოს, მენეჯერები აღარ იძლეოდნენ მიზნების მისაღწევ მითითებებს და თანამშრომლებს საკუთარი გადაწყვეტილებების მიღებისკენ უბიძგებდნენ. ორგანიზაციული სტრუქტურა ისე ჩამოყალიბდა, რომ ბიზნესისა და ტექნოლოგიების ლიდერებს ყოველკვირეული კონტაქტი ჰქონოდათ თავიანთ გუნდებთან. გუნდები აწყობდნენ ვენჩურული კაპიტალისტებისა და სტარტაპების მფლობელთა იმიტირებულ შეხვედრებს და პროექტის შედეგებს თავის ხელმძღვანელებს

აცნობებდნენ, უზიარებდნენ სავარაუდო შეთავაზებებთან დაკავშირებულ სამოქმედო ნაბიჯებს, ერთად განიხილავდნენ პრობლემებს. მსგავსი მიდგომა დაეხმარა კომპანიას ბიუროკრატიული ბარიერების გადალახვაში. კლიენტებისთვის საჭირო გადაწყვეტილებების სწრაფად მიღებაში, სხვადასხვა განყოფილებისა თუ პოზიციის თანამშრომელთა შორის ნდობის მოპოვებასა და კარგად შეკრული გუნდები შექმნაში.

2016 წლის მესამე კვარტალისთვის კლიენტების 72% პროცენტის მომსახურება ციფრული არხების, ინტერნეტ და მობაილბანკინგის, მეშვეობით ხორციელდებოდა. ამ ტენდენციის მხარდასაჭერად Itau-მ შექმნა ციფრული ფილიალის კონცეფცია, რომლის ფარგლებშიც საშუალო- და მაღალშემოსავლიან 2.2 მილიონამდე მომხმარებელს ელექტრონული ფოსტის, SMS-ისა და ვიდეოკონფერენციების საშუალებით დილის 7 საათიდან შუაღამემდე ჰქონდა წვდომა კლიენტთან მომუშავე მენეჯერებსა და პროდუქტის სპეციალისტებთან. შექმნიდან უკვე 2 წელიწადში პროექტი ამ სეგმენტების ფინანსური შედეგების 40%-ს უზრუნველყოფს. 2016 წლის ოქტომბრისთვის მცირე და საშუალო ბიზნესის (SME) ყველა ფინანსური მენეჯერი აღჭურვილი იყო ვიდეოკონფერენციების ჩატარების შესაძლებლობის მქონე სმარტფონებითა და პლანშეტებით, რამაც შესაძლებელი გახადა 300 000 დოლარზე მეტი ღირებულების პროდუქცია მიეყიდათ კლიენტებისათვის ბექოფისის მინიმალური ჩართულობის ან სულაც მისი ჩარევის გარეშე. ამ ყველაფერმა გაზარდა მომსახურების სისწრაფე და ეფექტიანობა, ამასთან შეამცირა ხარჯები.

ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში მობილურმა კავშირმა სრულად მოიცვა Itau Unibanco -ს კლიენტები. 2013-2016 წლებში საბანკო ანგარიშებზე მობილური ტელეფონით წვდომის მიმღები ძირითადად, დაბალშემოსავლიანი მომხმარებლების რიცხვი, 2-ჯერ და მეტად გაიზარდა. ამ მოცემულობის გათვალისწინებით Itau Unibanco-მ Itau AbreConta-ს აპლიკაციის მეშვეობით მობილური ტელეფონების საშუალებით ანგარიშის გახსნა დატესტა. შედეგმა ყველა მოლოდინს გადააჭარბა – 2 თვეზე მცირე პერიოდში დისტანციურად 36 000-ზე მეტი ანგარიში გაიხსნა. რიკარდო გუერას თქმით, იმისათვის, რომ მომხმარებელს ანგარიშის ინტერნეტის მეშვეობით გახსნის საშუალება მისცემოდა, Itau Unibanco-მ მოახერხა შეეცვალა ბრაზილიის ცენტრალური ბანკის რეგულაციები.

ასევე, Itau -მ, გააფართოვა მრავალფუნქციური ჯგუფედინი ციფრული ოპერაციები სტარტაპების ეკოსისტემის თავისებურებებთან მორგების მიზნით და შექმნა საერთო სამუშაო სივრცე Cubo, რომელშიც 55 სტარტაპი განთავსდა. ეს ნამონყება ხელს უწყობს ბრაზილიური სამეწარმეო სივრცის განვითარებას, ინსპირაციული ღონისძიებების მოწყობას და კონტაქტების დამყარებას, უზრუნველყოფს ციფრული ტექნოლოგიების საუკეთესო სპეციალისტების მომსახურებას.

ამ სტრატეგიული და სტრუქტურული ცვლილებების წარმატებაში მნიშვნელოვანი როლი ითამაშა Itau Unibanco-ს ორგანიზაციულმა კულტურამ. Nosso Jeito („ჩვენი გზა") შედგება მოლოდინების ამსახველი 7 დებულებისგან. მათ შორისაა – „ეს მხოლოდ მაშინ არის კარგი ჩვენთვის, თუ ჩვენი კლიენტისთვისაა კარგი". „ჩვენ პროდუქტიულობის ჟინით ვართ შეპყრობილი" და „მარტივად. ყოველთვის". ამ კულტურულ ღირებულებებზე დაყრდნობით ხელმძღვანელები უბიძგებდნენ თავიანთ გუნდებს ისეთი გადაწყვეტილებების განხორციელებისკენ, რომელთაც შეეძლოთ უკვე არსებული გამოცდილების გადასხვაფერება და გაფართოება. ეს მიდგომა გარკვეულ რისკებს შეიცავდა, ამიტომ ხელმძღვანელებს მოკლევადიან პერსპექტივაშიც უნდა გაეთვალისწინებინათ გარკვეული წარუმატებლობები. ამას გარდა ლიდერებმა მთელ ორგანიზაციას გაუგზავნეს შეტყობინება ყოველწლიური პრემიის, Walther Moreira Salles Award-ის, საშუალებით. პრემია გაიცემა საუკეთესო პრაქტიკისა და საუკეთესო შედეგების ისეთ კატეგორიებში, როგორებიცაა ინოვაცია და მომხმარებელთა კმაყოფილება. 2015 წელს ამ პრემიის მისაღებად 803 პროექტი დარეგისტრირდა.

2014-2016 წლებში ციფრული გაყიდვების ბაზარზე Itau Unibanco-ს ფინანსური შედეგები 43%-ით გაიზარდა. კომპანიამ ციფრული ტექნოლოგიებით კმაყოფილების კუთხით ლიდერის პოზიცია გაიმყარა და სამომხმარებლო (არაკომერციულ) სკალაზე სამომხმარებლო სეგმენტის მაჩვენებელში 10-დან 9. მცირე და საშუალო ბიზნესის სეგმენტის (SME) მაჩვენებელში კი 10-დან 8.5 ქულა დააგროვა.

ამას გარდა, Itau 2014 წელს ბრაზილიელ მომხმარებელთა კმაყოფილების (BCSI) ინდექსის მიხედვით საცალო ბანკებს შორის ყველაზე სოლიდურ ბანკად იქნა აღიარებული.

როგორც Itau Unibanco-ს წარმატებული აღმასვლის შეჯამებისას რიკარდო გუერამ აღნიშნა: „ბევრი წლის განმავლობაში მუდმივად განვიხილავდით და ხელახლა ვიაზრებდით ჩვენს გადაყვეტილებებს, ჩვენს ფილიალებს, მომხმარებელთა მომსახურების მოდელებსა და სამუშაო მეთოდებს. წინ მივიწევდით კლიენტზე ორიენტირებულობის, ბანკების ხელმისაწვდომობისა და კლიენტის მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების ხარჯზე.

კითხვები:

1. რომელი ორგანიზაციული ფაქტორები იყო მნიშვნელოვანი Itau Unibanco-ს ციფრული ტრანსფორმაციისათვის?
2. Itau Unibanco-ს ზრდის რა შესაძლებლობებს ხედავთ და რა არის საუკეთესო ორგანიზაციული მიდგომა ზრდის სტრატეგიების შემუშავებისა და განხორციელებისათვის?

წყაროები:

Interview with Ricardo Guerra, Itau Systems and Architecture Executive Director.
Itau Unibanco Consolidated Annual Report 2015, https://www.itau.com.br/–arquivosestaticos/RI/pdf/ en/Itau–RAC–2015–ing.pdf?title=Consolidated%20Annual%20Report%20-%202015.
Itau Unibanco Institutional Presentation (3Q16), http://www.itau.com.br/–arquivosestaticos/RI/pdf/ en/ITUB–Institutional–Presentation–3Q16.pdf.
Transforming Experiences: Banking in the Digital Age, Itau Unibanco, November 17, 2016, https:// apimec.mediagroup.com.br/eng.asp

საუკეთესო მსოფლიო პრაქტიკა

Phillips-ის სვლა კლიენტზე ორიენტირებულობისკენ

2000-იანების დასაწყისში ნიდერლანდებში დაფუძნებული საერთაშორისო კომპანია Phillips-ი სანდო, მაგრამ ერთობ უღიმღამო კომპანიად ითვლებოდა. ტექნოლოგიური ლიდერის ისტორიის მქონე ორგანიზაციას ჰქონდა „ქარხნული აზროვნების" კულტურა, და ფოკუსირებული იყო პროდუქციის მიმდინარე მაჩვენებლების გაუმჯობესებასა და ამავე დროს ხარჯების შემცირებაზე. თავის პოტენციალთან შედარებით კომპანიას საკმაოდ დაბალი მაჩვენებელი ჰქონდა – გაყიდვებმა მნიშვნელოვნად იკლო, წმინდა მოგება კი უარყოფითი იყო. როგორც ერთი ანალიტიკოსი აღნიშნავდა: „Phillips-ი თანამიმდევრულად ანადგურებდა აქციონერთა ღირებულებებს". ამის რამდენიმე მნიშვნელოვანი მიზეზი არსებობდა:

პირველი მიზეზი ის იყო, რომ კომპანია იყოფოდა 6 ერთმანეთთან სუსტად დაკავშირებულ დეპარტამენტად (განათების ტექნიკის, საყოფაცხოვრებო ელექტრონიკის, საყოფაცხოვრები ტექნიკისა და სამედიცინო სისტემების განყოფილებების ჩათვლით), რომლებსაც მემკვიდრეობით გადაეცათ სხვადასხვა ქვეყანაში დამოუკიდებლად მუშაობის გამოცდილება, რაც ხელს უშლიდა გლობალურ კოორდინაციას. მეორე მიზეზი – ასობით სხვადასხვა ძვირადღირებული სავაჭრო ნიშნისგან შექმნილი ქაოსი გახლდათ. ამ ბრენდებს Phillips-თან არც კავშირი ჰქონდათ და არც პოზიციონიების საერთო თემა. მესამე – არ არსებობდა არცერთი კონცეფცია, იმის თაობაზე, რა უნდა ეკეთებინა სტრატეგიულ მარკეტინგს. და მეოთხე – მარკეტინგული შესაძლებლობები კორპორაციულ თუ ბიზნესის დონეზე სუსტი იყო – მიუხედავად იმისა, რომ პროდუქტის თითოეულ განყოფილებას საკუთარი მარკეტინგის დირექტორი (CMO) ჰყავდა.

კომპანიის კლიენტზე ფოკუსირებულ ორგანიზაციად გარდაქმნა გენერალური დირექტორის ჯერალდ კლეისტერლის ძალისხმევით მოხდა. ამ პროცესში პირველი მნიშვნელოვანი ნაბიჯი მარკეტინგის კორპორაციული დირექტორის (CMO) ფუნქციის შექმნა გახდა. მთელ მსოფლიოში კანდიდატების

ძიების შემდეგ კომპანიის მარკეტინგის დირექტორის თანამდებობა ერგო P&G-ის ყოფილ მენეჯერს, ანდრეა რაგნეტის, რომელიც ხელმძღვანელობდა კომპანია Telecom Italia-ს ძალისხმევას, გამხდარიყო ბაზარზე მეტად ორიენტირებული. კლეისტერლიმ რაგნეტის დაავალა გადაექცია Phillips-ი „თავისი სფეროს Procter & Gamble-ად", რაც კლიენტების საჭიროებების ცოდნაზე დაფუძნებულ ახლებურ ზრდას გულისხმობდა.

რაგნეტიმ, პირველ რიგში, შექმნა ძლიერი და დიდი პასუხისმგებლობის მქონე მარკეტინგის საბჭო, რომელშიც საუკეთესო გამოცდილებისა გაზიარებისა და კოორდინაციის მიზნით საპროდუქტო დეპარტამენტების მარკეტინგის დირექტორები გააერთიანა. ამის შემდეგ კი, მთლიანად ორგანიზაციის მარკეტინგული შესაძლებლობების განვითარების მიზნით, შექმნა Phillips-ის მარკეტინგის აკადემია. ორივე ეს ნაბიჯი გადაიდგა იმისათვის, რომ საბჭოსა და აკადემიის ტანდემს ემუშავა საერთო პროექტების განვითარებაზე, საუკეთესო გამოცდილებების გაზიარებასა და განყოფილებებს შორის თანამშრომლობის ხელშეწყობაზე. მესამე ნაბიჯი აღმოჩნდა Simplicity Advisory Board-ის შექმნა, რომლის შემადგენლობაშიც შეიდნენ ჯანდაცვის, მოდის, დიზაინისა და არქიტექტურის სპეციალისტები, რომლებიც არ იყვნენ Phillips-ის თანამშრომლები და ვისაც უნდა უზრუნველყო კომპანიის ორიენტირებულობა მომხმარებელსა და ინოვაციებზე.

ამავდროულად, რაგნეტის დაქვემდებარებაში მყოფი Global Brand Management-ი, მნიშვნელოვანი ინვესტიციები ჩადო მომხმარებლების შეხედულებების კვლევაში. კვლევის ფარგლებში 120 დეტალურ ინტერვიუში, 24 ფოკუს-ჯგუფსა და 1439 რაოდენობრივ გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო 1650-მა მომხმარებელმა და 180-მა დამკვეთმა. კვლევამ გამოავლინა Phillips-ის პროდუქციის შესყიდვებსა და ტექნოლოგიების სირთულესთან დაკავშირებული სერიოზული უკმაყოფილება. კლიენტებს სურდათ მარტივი ცხოვრება და მარტივი ტექნოლოგიები. მათ უნდოდათ, რომ Phillips-თან თანამშრომლობაც უფრო მარტივი ყოფილიყო. უკვე არსებული ქოლგის პოზიციონირება სლოგანით „მოდი, გავაუმჯობესოთ საგნები" არც საკმარისად თანამიმდევრული იყო და, აშკარად, არც მომხმარებლებზე ფოკუსირებული.

არაერთი დიკუსიის შემდეგ შეირჩა ახალი ქოლგის პოზიციონირება სლოგანით: „შეგრძნება და სიმარტივე", რომელიც ბრენდის 3 უმთავრეს პრინციპს ეფუნებოდა:

შექმნილია თქვენ ირგვლივ: „ეს ნიშნავს, რომ მთელი თქვენი საქმიანობა უნდა განისაზღვრებოდეს იმის გააზრებით, როგორ აღიქვამენ კლიენტები ტექნოლოგიებს.

მარტივია გამოსაყენებლად: ადამიანებს უნდა ჰქონდეთ ტექნოლოგიების უპირატესობებით სარგებლობის შესაძლებლობა, ყოველგვარი სირთულეებისა და იმედგაცრუებების გარეშე.

მონინავეა: მთავარი იდეა არის პროგრესი. მხოლოდ ის არის ნამდვილად მონინავე, რაც ადამიანების ცხოვრებას აუმჯობესებს.

თუმცა პოზიციონირების ახალი თემის მიღება და განხორციელება უმტკივნეულო პროცესი არ ყოფილა. ზოგს იმ პროდუქტების ბედი აღელვებდა, რომლებიც ბრენდის დაპირებებს არ შეესაბამებოდა, ზოგი კი 80 მლნ ევროს სანყის კამპანიაში ჩადებას ეწინააღმდეგებოდა. საქმეში გენერალური დირექტორი ჩაერია და გაგრძელების ურყევი გადაწყვეტილება მიიღო. ღირებულებების ახალი პროპორციის დანერგვამ უდიდესი გავლენა მოახდინა ისტორიულად ტექნოლოგიებზე ორიენტირებულ კომპანიაზე. ახალი პროდუქტის შემმუშავებელ ყველა პროექტს უნდა გაევლო მკაცრი პროცესი სახელად – „ღირებულებითი შეთავაზებების სახლი და მარკეტინგული ძაბრი" - რომელიც ბრენდის 3 პრინციპთან შეთავაზების შესაბამისობას აჩვენებდა. პროცესმა ასევე გამოავლინა მჭიდრო კავშირი კლიენტების შეხედულებებსა და Phillips-ის ფასეულობით შეთავაზებებს შორის და აჩვენა ის განსაკუთრებული თვისებები, რომლებიც კომპანიას კონკურენტებისგან გამოარჩევდა.

მომხმარებელზე ორიენტირებული ახალი ინიციატივები გავლენას ახდენდა HR-ის გადაწყვეტილებებსა და ყოველწლიური შეფასების კრიტერიუმებზე. ეს კი იმას ნიშნავდა, რომ თანამშრომლების შეფასების კრიტერიუმები და მომხმარებელთა ღირებულებითი შეთავაზება შეთანხმებულად მოქმედებდა. ბრენდის ძირითადი პრინციპები გამოიყენებოდა თითოეული საპროდუქტო დეპარტამენტის მიერ, გაყიდვების ორგანიზების გასაუმჯობესებლად. შემუშავდა და დაინერგა მომხმარებლებთან მუშაობის გამარტივებაზე ფოკუსირებული გაყიდვების ახალი მოდელები. შედეგებმა ცხადყო, რომ ახალმა სისტემებმა კარგად გაართვა საქმეს თავი და Phillips-მა ამ სფეროში ჯილდოების მიღებაც დაიყო. რაგნეტის მიერ შერჩეული ერთ-ერთი საკვანძო თანამშრომელი აღმოჩნდა ჰეერტ ვან კუიკი, რომელიც 2005 წელს დაინიშნა გლობალური მარკეტინგის მენეჯმენტის უფროს ვიცე-პრეზიდენტად. ვან კუიკი კომპანია P&G-ის ყოფილი თანამშრომელი იყო და მარკეტინგის ვიცე-პრეზიდენტის თანამდებობა ეკავა კომპანია Starbucks-ში. მას დაევალა „ბრენდის დანაპირების კომპანიასთან მიბმა". 2006 წელს ვან კუიკი შეუდგა პროგრამის განხორციელებას, რომელშიც გამოიყენებოდა პრომოუტერის სუფთა ქულა (Net Promoter Score) – პროგრამას უნდა შეეფასებინა Phillips-ის მომხმარებელთან მუშაობა 3 სასაქონლო პოზიციის მიხედვით, ეს პოზიციები იყო – პირის ღრუს მოვლა, მაგნიტურ-რეზონანსული ტომოგრაფია და ტელევიზორები. NPS-ი შეირჩა იმ მიზეზით, რომ იგი აკავშირებდა ერთმანეთთან მომხმარებელსა და შეთავაზებულ პროდუქტსა თუ მომსახურებას, და ძალიან მარტივი იყო ყველა დეპარტამენტში გამოსაყენებლად. საპილოტო კვლევამ აჩვენა, რომ ის კარგად პროგნოზირებდა კლიენტის ქცევას. კერძოდ, NPS-მა ინინასწარმეტყველა Phillips-ის შესაძლებლობები შემოსავლის

გაზრდის, მარჟის შენარჩუნებისა და საფულის წილის გაზრდის კუთხით. ამ წარმატებიდან გამომდინარე, პროგრამა დაინერგა დანარჩენ განყოფილებებშიც ისეთი მიდგომების გამოყენებით, როგორიცაა ციფრული სტრატეგიების, საგარანტიო ტალონებისა და საქმიანი პარტნიორების გამოკითხვები. კომპანიამ შეაფასა NPS-ის ეფექტიანობა კონკურენტებსა და საკუთარ მიზნებთან მიმართებაში. ამ უნიკალურმა მეთოდმა საბჭოს სხდომათა ოთახშიც ხელი შეუწყო კლიენტზე ყურადღების გამახვილებას. ფინანსურმა დირექტორმა დაიწყო ფიქრი ინვესტიციების ჩადებაზე იმ მომხმარებლებში, რომლებსაც მაღალი NPS-ის მიღების შესაძლებლობა ჰქონდათ, სტრატეგიების მთავარი სპეციალისტი კი, კლიენტების თვალსაზრისიდან გამომდინარე, განიხილავდა პროდუქტების პორტფელთან დაკავშირებულ შეთავაზებებს. R&D-მაც კი მიიღო „ბეტა-NPS-ი", რომლის ფარგლებშიც NPS-ი გამოიყენებოდა ახალ პროდუქტებზე მომხმარებლის რეაქციის შესაფასებლად. მსგავსმა ცდილებებმა საბჭოს სხდომათა ოთახსა და მთელ კომპანიაში ხელმძღვანელობას მისცა საშუალება, მიმხვდარიყო, რომ მოგება, როგორც ვან კუიკი იტყოდა – „ქარხანაში აღარ კეთდება".

მომხმარებელზე ფოკუსირებით Phillips-მა მიაღწია მაჩვენებლების გაუმჯობესებას კომპანიის საშომხმარებლო და პროფესიონალურ ბიზნესში, ძლიერი ევროპული ბაზრით დაწყებული, ისეთი მაღალკონკურენტული განვითარებადი ბაზრებით დამთავრებული, როგორიც ჩინეთი და ინდოეთია. 2007 წელს წინა 2 წლის განმავლობაში გამოშვებული ახალი პროდუქტებიდან მიღებული მოგება კომპანიის მოგების საერთო მოცულობის 25-დან 53%-მდე გაიზარდა. Interbrand-ის შეფასებით Phillips-ის ღირებულება 2004 წელს 4,4 მლრდ დოლარიდან 2008 წელს 7,7 მლრდ დოლარამდე გაიზარდა, ძირითადად, შემოსავლების ხარჯზე.

კომპანია Phillips-ი დიდ ყურადღებას უთმობს კლიენტებთან მუშაობას. 2008 წელს მან დანერგა საბაზრო სექტორებზე – Philips Healthcare-ზე, Philips Lighting-სა და Philips Consumer Lifestyle-ზე ორიენტირებული ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურა. საპროდუქტო დეპარტამენტები გაუქმდა. ამ დროს რაგნეტი Consumer Lifestyle-ის დეპარტამენტის დირექტორად დაინიშნა (CEO,) პეერტ ვან კუიკი კი – მარკეტინგის დირექტორად (CMO).

Phillips-ი გასაოცრად მდგრადი აღმოჩნდა რეცესიის დროსაც. ბრენდის ღირებულება გაიზარდა, NPS-ის ქულებმა კომპანიის არსებობის მანძილზე ყველაზე მაღალ ნიშნულს მიაღია, მოგების 60% კი იმ ბაზრებზე მოდიოდა, სადაც Phillips-ი ლიდერობდა. იმ ბაზრებზეც კი (მაგალითად, შშენებლობები ესპანეთში), სადაც კონკურენტებს 40%-ით შეუმცირდათ ბიზნესი, Phillips-მა შეინარჩუნა მაჩვენებელი წლის შედეგებით. 2013 წელს Phillips-ის მიერ შექმნილი ახალი ლოგოტიპი „ინოვაცია და თქვენ", კომპანიის თქმით, აღნიშნავს, რომ ინოვაციას მხოლოდ მაშინ აქვს აზრი, თუ ისინი ადამიანების სურვი-

ლებსა და საჭიროებებს ეფუძნება. როგორც Phillips-ის ამჟამინდელმა აღმასრულებელმა დირექტორმა, ფრანს ვან ჰაუტენმა აღნიშნა: „ჩვენი აზრით, ბრენდის ახალი პოზიციონირება ბევრად უკეთესად ასახავს Phillips-ის მისიას, სასარგებლო ინოვაციებით გააუმჯობესოს ადამიანების ცხოვრების ხარისხი.

კითხვები:

1. როგორ შეძლო ბრენდის ახალმა პოზიციონირებამ კომპანიის კლიენტზე ორიენტირებულობის დანერგვა?
2. რა მიზეზით გახდა კომპანია Phillips-ისთვის NPS-ის მაჩვენებელი ეფექტიანობის საზომი კლიენტზე ორიენტირებულობის გზაზე?

წყარო:

George S. Day and Christine Moorman, Strategy from the Outside In, New York: McGraw Hill, 2010 and Sean Meehan, The Philips Marketing Journey (A), (B), and (C), Lausanne, Switzerland: IMD, 2007. http://www.newscenter.philips.com/gb-en/standard/news/press/2013/20131113-Philips-unveils-new-brand-direction-centered-around-innovation-and-people. wpd№.UvpZn2J5Pn

თავი მეჩვიდმეტე

როგორ უქმნის კომპანიას ფასეულობას მარკეტინგული ღონისძიებები

როგორც მარკეტინგის განყოფილების ხელმძღვანელმა, უნდა ვიტვირთო იმის დამტკიცება, რომ ჩვენი საქმიანობა ქმნის კომპანიის ფასეულობას.
– *ბენჯამინ კერში, Revlon-ის მარკეტინგის დირექტორი*

ტრადიციულად მარკეტინგული საქმიანობა ბაზარზე წარმატების მიღწევაზეა ფოკუსირებული. მაგრამ ბოლო დროს უმაღლესი ხელმძღვანელობა სულ უფრო ხშირად ითხოვს, რომ მარკეტინგი თავის მთავარ დანიშნულებად აქციონერთა შემოსავლის გაზრდაში წვლილის შეტანას მიიჩნევდეს.
– *რაჯენდრა შივასტავა, ტასადუქ შერვანი და ლიამ ფეიჰი* Journal of Marketing-ი.

იდეალურ შემთხვევაში მარკეტინგი მომხმარებლებსა და კომპანიას ფასეულობას უნდა უქმნიდეს. წინა თავებში ჩვენ განვიხილეთ რამდენიმე საშუალება (მათ შორის, ზრდის მახვილგონივრული სტრატეგიები და კლიენტებისა და ბრენდების მართვის მეთოდები) რომელთა დახმარებითაც ეფექტიანი მარკეტინგი ფასეულობას უქმნის კომპანიას. მოცემულ თავში ყველა ეს იდეა სისტემატიზებულია და ნაჩვენებია, როგორ მოქმედებს მარკეტინგი მოგებაზე (მაგალითად შემოსავლისა და ზარალის მაჩვენებლებზე) და კომპანიის ფულად შემოდინებებთან დაკავშირებულ ფინანსურ მონაცემებზე.

დასაწყისისთვის შევთანხმდეთ მოცემულობაზე, რომელიც წიგნში ბუნებრივად ჟღერს, მაგრამ ბიზნესში იშვიათად გვხვდება: სამომხმარებლო კაპიტალი, ბრენდის კაპიტალი და მათთან დაკავშირებული კომპეტენციები კომპანიის ყველაზე მნიშვნელოვანი

აქტივებია. ამ რესურსების შექმნა ძნელია, კიდევ უფრო ძნელია მათი იმიტირება. მათი შემცვლელების პოვნა ან შეძენა კი თითქმის შეუძლებელია. შედეგად, ეს რესურსები შეიძლება კომპანიის მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის უმნიშვნელოვანეს გენერატორებად მოგვევლინოს.

ამ რესურსებს ბუღალტრები „არამატერიალურ" აქტივებს ეძახიან და ისინი, როგორც წესი, კომპანიის ბალანსში არა აღირიცხება – იქ, სადაც ასახულია ისეთი მატერიალური აქტივები, როგორებიცაა შენობები, აღჭურვილობა, ნედლეული და მზა პროდუქცია. მართალია, ბალანსის ანგარიშის არამატერიალური აქტივების კატეგორია („კეთილი ნების" კატეგორია (goodwill)) შეიძლება შეიცავდეს ბრენდის კაპიტალის ღირებულების გარკვეულ ნაწილს, მაგრამ კომპანიის სამომხმარებლო კაპიტალისა და მძლავრი მარკეტინგული კომპეტენციების სრული ღირებულება იქ შეტანილი ვერ იქნება. ამან გამოიწვია ის, რომ მრავალ კომპანიას ცუდად ესმის ამ არამატერიალური აქტივებისა და მათში ჩადებული ინვესტიციების მნიშვნელობა. ეს, ყველაფერთან ერთად, ქმნის მმართველობით პრობლემებსაც, რომლებსაც ამ თავის ბოლოში განვიხილავთ.

ბევრი დამაჯერებელი არგუმენტი არსებობს იმის სასარგებლოდ, რომ მარკეტინგული აქტივები მატერიალურ აქტივებთან ერთად აღირიცხებოდეს. როგორც დიაგრამა 7.1 გვიჩვენებს, ისეთი მატერიალური აქტივები, როგორებიცაა შენობები და აღჭურვილობა, კარგად შეეთავსება კომპანიის საქმიანობის მნიშვნელოვან ასპექტებში სამომხმარებლო კაპიტალისა და ბრენდის კაპიტალის მსგავს არამატერიალურ აქტივებს.[1]

	მატერიალური აქტივები (მაგალითად, ქარხნები და აღჭურვილობა)	არამატერიალური აქტივები (მაგალითად, სამომხმარებლო კაპიტალი და ბრენდის კაპიტალი)
ხარჯების შემცირება	მწარმოებლობის გაზრდა	მომხმარებლებთან მჭიდრო ურთიერთობა და და აქედან გამომდინარე ცოდნა მნიშვნელოვნად ამცირებს გაყიდვებისა და მომსახურების ხარჯებს

[1] იხ. დისკუსია რაჯენდრა შივასტავას, ტასადუქ შერვანისა და ლიამ ფეიპის სტატიაში – "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis," Journal of Marketing, January 1998, pp. 5-6.

ფასის გაზრდა	ქარხნებისა და დანადგარების სიმძლავრეების გაზრდა ფუნქციურობის, მახასიათებლებისა და გამძლეობის თვალსაზრისით უფრო სრულყოფილი პროდუქტების შესაქმნელად, რაც უფრო მაღალი ფასის დანესების საშუალებას იძლევა	ძლიერი ბრენდი ზრდის შეთავაზების აღქმულ ფასეულობას
კონკურენტებისთვის ბარიერების შექმნა	ხარჯები, რომლებიც მოელით კონკურენტებს მონყობილობებისა და დანადგარების შეძენის შემთხვევაში	ბრენდის მიმართ ლოიალურობა ზრდის კონკურენტისთვის მომხმარებლის გადაბირების ხარჯებს
კომპანიის სხვა რესურსების ფასეულობის გაზრდა	თანამედროვე ქარხნებსა და დანადგარებს შეუძლია მუშაკთა შრომის ნაყოფიერების გაზრდა	კმაყოფილი მომხმარებელი უკეთ რეაგირებს მარკეტინგულ ხარჯებსა და ახალ პროდუქტებზე
მენეჯერებისთვის ზრდის შესაძლებლობების შექმნა	ქარხნებმა და დანადგარებმა შეიძლება გამოუშვას რამდენიმე სახის პროდუქცია	ძლიერი ბრენდები შეიძლება გამოვიყენოთ უკვე არსებული და ახალი კატეგორიების გასაფართოებლად

დიაგრამა 7.1 როგორ შეესატყვისება არამატერიალური მარკეტინგული აქტივები მატერიალურ აქტივებს

სამომხმარებლო კაპიტალისა და ბრენდის კაპიტალის ზემოქმედება კომპანიის შემოსავალზე

როგორ ზრდის მომხმარებლებთან მჭიდრო ურთიერთობები კომპანიის შემოსავალს

შეგახსენებთ, რომ სამომხმარებლო კაპიტალი წარმოადგენს კომპანიის მომხმარებელთა სამისდღეშიო ფასეულობათა ჯამს. ეს არამატერიალური მარკეტინგული აქტივი კომპანიის მიერ მომხმარებლებთან ურთიერთობის შენარჩუნების ხარჯზე ყალიბდება. მომხმარებლის შენარჩუნების ხსენებული სარგებლიდან დაწყებული, ლოიალური კლიენტები მიჰყვებიან რამდენიმე ქცევით მოდელს, რომლებიც ხელს უწყობს კომპანიის შემოსავლის ზრდას.[1]

[1] George S. Day and Christine Moorman, Strategy from the Outside In, New York: McGraw Hill, 2010, pp. 135–139.

გადაბირების დაბალი მაჩვენებელი

მომხმარებლის შენარჩუნებიდან მომდინარე ფინანსური სარგებლის თვალსაჩინო ნიმუშია კომპანია USAA. ავტოდაზღვევის დარგში ამ კომპანიას მომხმარებლის შენარჩუნების 96%-იანი მაჩვენებელი აქვს, რაც ბევრად სჯობია მისი საშუალო დონის კონკურენტების, Geico-სა და Esurance-ის მაჩვენებლებს, რომლებიც მხოლოდ 80%-ს შეადგენს.[1] ეს კი იმას ნიშნავს, რომ USAA-ს თავისი მომხმარებელთა ბაზის მხოლოდ 12%-ის ჩანაცვლება უწევს ყოველ სამ წელიწადში ერთხელ, მაშინ, როცა საშუალო სადაზღვევო კომპანიის შემთხვევაში ეს მაჩვენებელი 49%-ს შეადგენს. ამ შემთხვევაში შემოსავალი იზრდება ხარჯების შემცირების გამო – რადგან აღარაა საჭირო ახალი მომხმარებლების მოზიდვა, უკვე არსებულ კლიენტებს კი ნაკლები სტიმული სჭირდებათ დასარჩენად.

საფულის დიდი წილი

საშუალო სტატისტიკური ადამიანის მიერ დღეში მოხმარებული 64 უნცია წყლიდან, რა წილი შედის Coca-Cola-ში? ლოგისტიკის ბიუჯეტის რა ნაწილს აძლევს Amazon-ი UPS-ს? და რა ნაწილს – Federal Express-ს? ეს კითხვები ეხება კომპანიის ე.წ. საფულის წილს ანუ პროცენტს, რომელსაც კომპანია იღებს ამა თუ იმ კატეგორიაში მომხმარებლის მიერ გაწეული საერთო ხარჯებიდან. ლოიალური კლიენტები დიდ წილს იმ კომპანიას მისცემენ, რომელსაც აფასებენ.

ახალ კატეგორიაში გადასვლა და ახალი შეთავაზების ყიდვა

როცა მომხმარებლები Disney-ს ფილმებიდან Disney-ს თემატურ პარკებსა და Disney-ს მაღაზიებზე გადადიან, ეს კომპანიისთვის დიდი მოგებაა. ახალ, ან შემთხვევით მყიდველებთან შედარებით, კომპანიასთან მრავალი კავშირის მქონე მომხმარებლები ნაკლებ ხარჯებს მოითხოვენ და დიდი ალბათობით ყიდულობენ პროდუქტებს სხვადასხვა კატეგორიაში. ეს ფაქტი დადასტურებულია, როგორც ბიზნესზე (B2B), ასევე მომხმარებელზე (B2C) ორიენტირებულ ბაზრებზე.

---

[1] "USAA Auto Insurance Reviews," The Planned Life, http://www.theplannedlife.com/insurance/auto-usaa.htm. Jeremy Hope and Tony Hope, Competing in the Third Wave: The Ten Key Management Issues of the Information Age, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.

კომპანიის მოწონება

მომხმარებლებს დიდი სარგებელი მოაქვთ კომპანიისთვის, როდესაც დადებით გამოხმაურებებს ავრცელებენ მის შესახებ. კომპანიას სამნაირი მომხრეები ესაჭიროება: „ადრეული მიმდევრები", „ავტორიტეტები" და „მცოდნეები". „ადრეული მიმდევრები" მოცემულ კატეგორიაში დაგროვებული ცოდნის გამო ფასობენ. მათ სიღრმისეულად აქვთ შესწავლილი კატეგორიის პროდუქტები და ყველაზე პირველები სინჯავენ ახალ პროდუქტებს. „ავტორიტეტები" ასეთი ღრმა ცოდნით არ გამოირჩევიან, მაგრამ ამ ლოიალური მყიდველების სიტყვას დიდი წონა აქვს საზოგადოებაში და მათი რეკომენდაციები ძალიან უწყობს ხელს პროდუქტის ბაზარზე დამკვიდრებას. „მცოდნეებმა" კი კარგად იციან – რისი ყიდვა შეიძლება, სად და რა ფასად. ეს სოციალურად გახსნილი ადამიანები სიამოვნებას იღებენ იმით, რომ ადამიანებს სასურველი პროდუქტის პოვნაში ეხმარებიან.[1] ასეთი და უფრო ფართო სააგიტაციო ქსელების სიმძლავრის გასაზომად, მრავალი წამყვანი კომპანია (მათ შორის GE და Charles Schwab-ი) პრომოუტერის სუფთა ქულას (Net Promoter Score (NPS) იყენებს. ეს მაჩვენებელი დგინდება კომპანიის მომხმარებელთა რეგულარული გამოკითხვების საფუძველზე. მომხმარებლებს უსვამენ უბრალო კითხვას: „რამდენად დიდია იმის ალბათობა, რომ მეგობართან ან კოლეგასთან რეკომენდაციას გაუწევთ [x კომპანიას]? კლიენტები პასუხობენ 10-ბალიანი სკალის მიხედვით, სადაც 10 = „ძალიან დიდია ალბათობა", ხოლო 1 = „ამის ალბათობა არ არსებობს". პრომოუტერებად ისინი ითვლებიან, ვინც 9 ან 10-ბალიან შეფასებას იძლევა; 0 ან 6 ბალის დამწერებს „მლანძღველები" ეწოდებათ; ისინი კი, ვინც 7 ან 8 ქულა დაწერა „ცოტათი კმაყოფილებში" ირიცხებიან. ამ ვარიანტების საფუძველზე იანგარიშება პრომოუტერის სუფთა ქულა, რომელიც პრომოუტერებისა და მლანძღველების პროცენტული მაჩვენებლების სხვაობას წარმოადგენს. პრომოუტერის სუფთა ქულის დინამიკა წარმოდგენას გვიქმნის კომპანიის საქმიანობის შესახებ ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში. იგივე დანიშნულება აქვს დარგის საკონტროლო მაჩვენებლებს, რომლებსაც კომპანიები მიმწოდებლებისგან ყიდულობენ.[2] კვლევები ცხადყოფს, რომ

[1] Lawrence F. Feick and Linda L. Price, "The Market Maven: A Diffuser of Marketplace Information," Journal of Marketing, January 1987, pp. 83–97.

[2] "2016 B2C Net Promoter Benchmarks," Net Promotor Network, https://www.netpromoter.com/2016-nps-benchmarks/

ამ მაჩვენებელს პირდაპირი კავშირი აქვს კომპანიის ზრდის ტემპებთან სამწლიანი პერიოდის განმავლობაში.[1]

როგორ მოქმედებს ძლიერი ბრენდები კომპანიის შემოსავალზე

სამომხმარებლო კაპიტალისგან მომდინარე უპირატესობების უმეტესობა (რომლებიც ხელს უწყობს შემოსავლების ზრდას) ბრენდის კაპიტალზეც ვრცელდება. მოცემულ ქვეთავში რამდენიმე განსაკუთრებულ ეფექტს განვიხილავთ.

ბრენდის მიმართ ყურადღების გაზრდა

ძლიერი ბრენდების უმნიშვნელოვანესი თავისებურება ისაა, რომ პროდუქტისა თუ სერვისის საჭიროების გაჩენის შემთხვევაში, ისინი უფრო ადვილად აღიქმება სასურველ ალტერნატივად. დამახსოვრების სიმარტივე საშუალებას აძლევს ბრენდს, მყარად ჩაჯდეს მყიდველის მიერ განსახილველი საქონლისა თუ სერვისების ჩამონათვალში. თუმცა იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ბრენდი მაშინვე თავში არ მოსდის მომხმარებელს, ძალიან მნიშვნელოვანია მისი ცნობადობა საყიდლის შერჩევის პროცესში. რადგან ეს სტატუსი ზრდის იმის ალბათობას, რომ ბრენდი განიხილება, როგორც ალტერნატივა.

ყიდვის ალბათობის გაზრდა

თუ კომპიუტერის მონიტორების განყოფილებაში შეხვალთ ნაკლებად ცნობილი ბრენდების (ვთქვათ, Acer-ის) გვერდით მკვეთრად გამოირჩევა ელექტროტექნიკის ცნობილი მარკა Samsung-ი. Samsung-ის მსგავსი ძლიერი ბრენდები თავდაჯერებულობას მატებს მომხმარებელს, რომელსაც არ უნდა ინფორმაციის შეგროვებაში დროის ხარჯვა. ამ მიზეზით დისტრიბუტორები და საცალო მოვაჭრეები ბევრად უფრო დიდი ხალისით იღებენ სარეალიზაციოდ დიდი მოთხოვნის მქონე ცნობილ ბრენდებს. ეს ქცევა განსაკუთრებით ხშირად შეიმჩნევა ძვირადღირებული, იშვიათად საყიდელი საქონლის (ვთქვათ, ავტომობილის) შეძენისას, ან ისეთ ბაზრებზე, სადაც ძნელია შედარების გაკეთება (მაგალითად, სამედიცინო მომსახურების სფეროში).

---

[1] Frederick F. Reichheld, "The One Number You Need to Grow," Harvard Business Review, December 2003, pp. 1–9.

საფასო პრემიის გადახდა

ძლიერ ბრენდებს, სუსტი ბრენდებისგან განსხვავებით, ბაზარზე საფასო დანამატები აქვთ. რასაკვირველია, ეს ფასები პარიტეტის დიაპაზონში უნდა იყოს, ამიტომაც ძალიან მაღალი ფასის იმედი არ უნდა გვქონდეს. თუმცა საგულისხმოა, რომ როცა მყიდველი ენდობა ბრენდს და საქონლის ღირებულება შეესაბამება მის ფასეულობას, მოლაპარაკების დროს ფასს დიდი ყურადღება აღარ ექცევა. ერთ-ერთი კვლევის თანახმად, ძლიერი ბრენდების საშუალო საფასო პრემია 10,8%-ს შეადგენს, რაც არც ისე ცოტაა.[1] ეს კი იმას ნიშნავს, რომ მყიდველები ნაკლები ალბათობით გადავლენ სხვა ბრენდზე ფასის ცვლის გამო. „გადასვლის ფასი" სწორედ ამ იდეაზე დაფუძნებული მაჩვენებელია. ის საშუალებას გვაძლევს, გავიგოთ, რამდენად უნდა დაიწიოს კონკურენტი ბრენდის ფასმა იმისათვის, რომ მყიდველი მასზე გადაერთოს. სწორედ ეს სხვაობა წარმოადგენს ბრენდის ღირებულებას მომხმარებლისთვის. ბევრი ძლიერი ბრენდის შემთხვევაში არ არსებობს ისეთი ფასი, რომლის სანაცვლოდაც მყიდველები სხვა ბრენდზე გადავლენ.

1985 წელს პლასტიკური სინჯარებისა და სისხლის აღების სისტემების მწარმოებელი კომპანია Becton Dickinson-ი ძლიერი ზეწოლის ქვეშ აღმოჩნდა მყიდველთა მსხვილი ჯგუფის მხრიდან, რომელიც ითხოვდა, პროდუქტზე Vacutainer-ის ბრენდი მათი ჯგუფის სახელწოდებით შეეცვალა. მიუხედავად იმისა, რომ ეს მყიდველი მთელი ბაზრის 10%-ს შეადგენდა, Becton Dickinson-ი მზად იყო მის დასაკარგავად, ოღონდაც საკუთარი ბრენდი დაეცვა. ის ბრენდს კომპანიის ხარისხისა და ინოვაციურობის სიმბოლოდ აღიქვამდა. ბრენდის გარეშე კომპანიის პროდუქცია ვერ ამოიცნობოდა, ვერ მიიღებდა საფასო პრემიას და, საერთო ჯამში, აღარ იქნებოდა დიფერენცირებული. ერთი სიტყვით, Becton Dickinson-ი არ დანებდა და დღემდე ბაზრის ლიდერობას ინარჩუნებს.[2]

ზრდის უფრო დიდი შესაძლებლობები

ძლიერი ბრენდები ზრდის პლატფორმაა. ფინანსური თვალსაზრისით, ძლიერ ბრენდებს ოფციონის ღირებულება უფრო მაღალი აქვს, რაც კომპანიას შეუძლია ახალ შეთავაზებად გარდაქმ-

---

[1] John Gerzema and Ed Lebar, "The Trouble with Brands," Strategy + Business, Summer 2009, pp. 48–57.

[2] Frank Cespedes and V. Kasturi Rangan, "Becton Dickinson & Company: VACUTAINER Systems Division (Condensed)," Harvard Business School Case 9-592-037, Cambridge, MA: Harvard Business School, 1991.

ნას უკვე არსებულ ან ახალ კატეგორიაში. 2000 წელს სწორედ ეს ფაქტორი დაეხმარა კომპანია Unilever-ს, Dove-ის საპნის ბრენდი მთავარ ბრენდად გადაექცია. ამ ფაქტორის წყალობით კომპანიამ გააფართოვა ბრენდის უფლებამოსილება და შეიყვანა მასში ისეთი კატეგორიები, როგორებიცაა თმის მოვლა, დეზოდორანტები და ლოსიონები. ზრდის შესაძლებლობა კობრენდინგულ ალიანსშიც არსებობს. კომპანიები ეძებენ სხვა კომპანიებს ბრენდების ახალ პროდუქტში გაერთიანების მიზნით. ასეთ პარტნიორობაში ჩაბმულ კომპანიებს აქვთ ძლიერი ბრენდები, რომლებიც ერთმანეთს ავსებენ. სწორედ ამიტომ გამოუშვა Ford-მა Explorer-ის ორი თაობა კომპანია Eddie Bauer-თან ერთად, რომელიც მომხმარებელს სალონის განსაკუთრებულ, აქტიურ დასვენებასთან ასოცირებულ განწყობასა და დიზაინს სთავაზობდა.

უფრო ავტორიტეტული რეკომენდაციები

მომხმარებლებთან მჭიდრო ურთიერთობების მსგავსად, დადებით გამოხმაურებას ძლიერი ბრენდებიც ქმნიან. მაგრამ მნიშვნელოვანი განსხვავება ისაა, ძლიერ ბრენდებს მომხმარებლებთან ერთად (რომლებსაც უშუალო ურთიერთობა აქვთ ბრენდთან) არმომხმარებლებიც ქმნიან. ეს შეიძლება ხდებოდეს, როგორც კერძო საუბრისას, ასევე Facebook-ით ან სხვა სოციალური ქსელის საშუალებით. ადამიანები უზიარებენ ერთმანეთს დადებით ან უარყოფით ინფორმაციას იმ მაღაზიების შესახებ, რომლებშიც ფეხი არასოდეს შეუდგამთ, იმ კონსულტანტების შესახებ, რომლებიც არასოდეს დაუქირავებიათ, იმ წიგნების შესახებ, რომლებიც არასოდეს წაუკითხავთ, ან იმ ფილმების შესახებ, რომლებიც არასოდეს უნახავთ. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ცუდი გამოხმაურება კარგზე უფრო სწრაფად ვრცელდება. როცა მომხმარებლებსაც და არმომხმარებლებსაც კარგი გამოხმაურებები აქვთ, მაშინ ყალიბდება ბრენდის შესახებ აზრი, ბრენდი ხვდება განსახილველ ალტერნატივებს შორის და შეიძლება საფასო პრემიაც დაიმატოს. სოციალური ქსელების გავლენის ძალის თვალსაჩინოებისთვის გეტყვით, რომ ისეთი ძლიერი ბრენდები, როგორებიცაა Starbucks-ი, Krispy Kreme-ი, Zara და McKinsey რეკლამისთვის, პრაქტიკულად, არ იყენებენ მედიასაშუალებებს.

მარკეტინგული აქტივების ზემოქმედება კომპანიის ღირებულებაზე

მიუხედავად იმისა, რომ შემოსავლების ზრდა მნიშვნელოვან როლს თამაშობს კომპანიის საქმიანობაში, ეს სულაც არ აძლევს

მარკეტინგის განყოფილების ხელმძღვანელებს ტოპმენეჯერთა გუნდში მოხვედრის გარანტიას. მეტიც, შემოსავლები სრულად არ ასახავს კომპანიაზე მარკეტინგის ზემოქმედების მრავალრიცხოვან ასპექტს. ამის ბოლომდე მისახვედრად აუცილებელია უფრო მჭიდრო კავშირი კომპანიის გრძელვადიან ღირებულებასთან. მარკეტინგის გავლენა კომპანიის სააქციო ანდა საბაზრო ღირებულებაზე ესაა მაჩვენებელი, რომელსაც იყენებენ საჯარო კომპანიებში ორგანიზაციის გრძელვადიანი ღირებულების შესაფასებლად. მრავალრიცხოვანი კვლევა ცხადყოფს, რომ მომხმარებლის კმაყოფილების მაღალი მაჩვენებლების მქონე კომპანიები, როგორც წესი, დროის ნებისმიერ პერიოდში ასწრებენ საფონდო ბირჟის ეფექტს. მაგალითად, ერთ-ერთი კვლევის თანახმად, 2000-2014 წლებში მომხმარებლის კმაყოფილების მაღალი მაჩვენებლების მქონე კომპანიების ერთიანი შემოსავლიანობა საფონდო ბაზარზე 518% იყო მაშინ, როცა Standard & Poor's 500-ის ინდექსში (რომელიც 500 უმსხვილესი ამერიკული კომპანიის საერთო დინამიკას ასახავს) ცვლილებამ მხოლოდ 31% შეადგინა.[1]

ამ ფინანსური მიდგომის საფუძველში დევს ვარაუდი, რომ საფონდო ბაზარი სწავლობს კომპანიის მოქმედებებს და მათ შესაბამისად ზრდის ან ამცირებს მომავალ ღირებულებას. კომპანიის ღირებულების შეფასება ბევრნაირად შეიძლება, მაგრამ ფინანსურ პრაქტიკაში ყველაზე ხშირად *დისკონტირებული ფულადი ნაკადის* მოდელი (Discounted Cash Flow (DCF)) გამოიყენება. ამ მოდელის მთავარი იდეა ისაა, რომ კომპანიის ყველა სამომავლო ფულადი ნაკადის – როგორც შემოსავლისა, ასევე გასავლის – მიმდინარე ღირებულება ფულის დროითი ღირებულების გათვალისწინებით განიხილება.

დისკონტირებული ფულადი ნაკადის მოდელში შემდეგი ფორმულა გამოიყენება:

$$PV = \sum_{t=1}^{N} \frac{FCF_t}{(1+i)^t}$$

სადაც PV – კომპანიის მიმდინარე ღირებულება – წარმოადგენს მომავალი ფულადი ნაკადების (FCF) ჯამს განსაზღვრულ პერიოდში (t), თანაც თითოეული ფულადი ნაკადი დისკონტირდე-

[1] Claes Fornell, Forrester V. Morgeson III, and G. Tomas M. Hult, "Stock Returns on Customer Satisfaction Do Beat the Market: Gauging the Effect of a Marketing Intangible," Journal of Marketing, September 2016, pp. 92–107.

ბა დისკონტირების შესაბამისი განაკვეთით (i), რომელიც ასახავს კომპანიასა და ბაზართან დაკავშირებული რისკის ხარისხს. მოდელი აჯამებს (Σ) დროის პერიოდების რაოდენობის მიხედვით (T) მომავლის გარკვეულ, წინასწარ განსაზღვრულ მომენტამდე, რომელსაც ხშირად აქტივის „ტერმინალურ ღირებულებას“ უწოდებენ. ამ მოდელის მიხედვით არსებობს ოთხი საშუალება, რომელთა დახმარებითაც მარკეტინგულ აქტივებს შეუძლია, გაზარდოს კომპანიის ფულადი ნაკადების მომავალი ღირებულება: (1) კომპანიაში ფულადი ნაკადები შეიძლება ადრე შემოდინდეს (მოქმედებს t-ზე); (2) კომპანიამ შეიძლება მიიღოს ფულადის ნაკადის უფრო მაღალი დონე (მოქმედებს FCF-ზე); (3) კომპანიის ფულადი ნაკადები ნაკლებად ცვალებადია (მოქმედებს i-ზე); და (4) კომპანიის ფულადი ნაკადი ნაკლებად დაუცველია (მოქმედებს i-ზე). ახლა განვიხილოთ თითოეული ეს ფაქტორი.

ფულადი ნაკადის უფრო სწრაფად შემოდინება

ძლიერმა ბრენდებმა და მომხმარებლებთან მჭიდრო ურთიერთობებმა შეიძლება სხვადასხვა მიზეზით დააჩქაროს ფულადი ნაკადების შეკრება.

ბრენდის უფრო სწრაფად დამახსოვრება

ძლიერ ბრენდებს შეუძლიათ, დააჩქარონ ბრენდის ცნობა და დამახსოვრება. ძლიერი ბრენდი – ანუ დადებითი ასოციაციების მატარებელი, ადვილად დასამახსოვრებელი ბრენდი, დიდი ალბათობით დაიკავებს ზედა რეგისტრს მომხმარებლის ცნობიერებაში. ასეთი ბრენდები ხშირად მთელი კატეგორიის სიმბოლოდ იქცევიან ხოლმე, როგორც, მაგალითად, Kleenex-ი და Xerox-ი განასახიერებენ ხელსახოცებსა და ასლის გადამღებ აპარატებს. კვლევები მოწმობს, რომ სტატუსი არა მხოლოდ ზრდის ბრენდის დამახსოვრების ალბათობას, არამედ ამცირებს სხვა, ნაკლებად ცნობილი ბრენდების დამახსოვრების ალბათობას!

ყიდვის გადაწყვეტილების უფრო სწრაფად მიღება

ძლიერი ბრენდის პირობებში ფულადი ნაკადის აჩქარება იმითაა განპირობებული, რომ მომხმარებლები ენდობიან ძლიერ ბრენდებს და, შესაბამისად, უფრო დიდი ალბათობით მიანიჭებენ მათ „ეჭვის უპირატესობას“, რაც საგრძნობლად აჩქარებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესს. ანალოგიური ეფექტი ჩნდება მომხმარებლებთან მჭიდრო ურთიერთობის პირობებში. ეს აჩქარებული

პროცესი კომპანიის მხოლოდ ამჟამად არსებულ პორტფელს არ ეხება და შეიძლება კომპანიის ახალ შეთავაზებებზეც გავრცელდეს. მიზეზი იგივეა – ბრენდი წარმოადგენს ძლიერ სიგნალს, რომელიც ზრდის მომხმარებლის ნდობას, უმცირებს მას რისკის შეგრძნებას და ათავისუფლებს ძიების გაგრძელების საჭიროებისგან.

უფრო სწრაფი რეაგირება მარკეტინგულ ხარჯებზე

ძლიერი ბრენდებისა და მჭიდრო ურთიერთობების პირობებში მარკეტინგულ ხარჯებზე მომხმარებელთა რეაქციაც უფრო სწრაფია. ეს იმასთანაა დაკავშირებული, რომ სხვაგვარ, თანაბარ პირობებში მყიდველები უფრო ადვილად აღიდგენენ ბრენდის შესახებ მოგონებებს და პირველი შესაძლებლობისთანავე გადადიან მოქმედებაზე. მაგალითად, P&G-ის მიერ საკვირაო გაზეთში განთავსებულ Pantene-ის შამპუნისა და კონდიციონერის კუპონებს მომხმარებლები დაუყოვნებლივ ჭრიან და ინახავენ მაშინ, როცა უცნობ ბრენდს შეიძლება სხვა სტრატეგიები დასჭირდეს სავაჭრო მარკის შესაქმნელად და საცდელი გაყიდვების სტიმულირების მიზნით. ასეთი სწრაფი რეაქციის დამატებითი უპირატესობა ისაა, რომ შემოსავლის ან ბაზრის წილის გასაზრდელად შეიძლება ნაკლები ხარჯის გაწევა გახდეს საჭირო.

ბიზნესმომხმარებლებიც სწრაფად რეაგირებენ იმ ბრენდებზე, რომლებსაც ენდობიან. 2016 წელს, როცა Google-ი სმარტფონ Pixel-ის გამოშვებაზე მუშაობდა, უეცრად მოლაპარაკებები ჩაიშალა პროდუქტის პოტენციურ მწარმოებელ Huawei-სთან. ვადები ძალიან შეზღუდული იყო იმისათვის, რომ Pixel-ის ვერსია სხვა მწარმოებელის მიერ გაშვებულიყო. ნეტავ, სად უნდა ეპოვათ ამის მომსწრები პარტნიორი? ამ შესაძლო კრიზისის პირობებში, როცა ახალი სმარტფონის შექმნას ხელთ არსებულზე ორჯერ მეტი დრო დასჭირდებოდა, Google-მა ერთ საიმედო ბრენდს – თავის ძველ პარტნიორს, კომპანია HTC-ს მიმართა. ამ კომპანიასთან Google-ი 2008 წლიდან, ჯერ კიდევ Android-ის ბაზაზე მომუშავე პირველი მოწყობილობის – HTC Dream-ის შექმნისას თანამშრომლობდა და მას შემდეგ ინარჩუნებდა საქმიან ურთიერთობას. სწორედ ამ ურთიერთობებმა და ურთიერთნდობის მტკიცე ფუნდამენტმა შეაძლებინა ორ ბრენდს Pixel-ის დაჩქარებულ ვადებში გამოშვება. თავის მხრივ, HTC-მ, წარსულში Google-თან ურთიერთობებში ჩადებული ინვესტიციების წყალობით, შეძლო კონკურენტების უკან მოტოვება და პარტნიორობის ამ უზარმაზარი შესაძლებლობის გამოყენება.

უფრო დიდი ფულადი ნაკადები

ფულადი ნაკადის დონე შეიძლება ორი საშუალებით გაიზარდოს: შემოსავლის გაზრდით და ხარჯების შემცირებით. წინა ქვეთავში განვიხილეთ ძლიერი ბრენდებისა და მომხმარებლებთან მჭიდრო ურთიერთობების უპირატესობები. მართალია, ეს აშკარა არაა, მაგრამ მარკეტინგსაც შეუძლია კომპანიის ფულადი ნაკადის დონის ამაღლება, თუკი შეამცირებს ხარჯებს რამდენიმე მნიშვნელოვანი მეთოდის გამოყენებით.

მარკეტინგისა და ახალი პროდუქტის შექმნის ხარჯების შემცირება

მომხმარებელთან მჭიდრო ურთიერთობა არა მხოლოდ მათ საფულეებზე, არამედ მათ აზრებზეც გვაძლევს წვდომას. ასეთმა ურთიერთობებმა შეიძლება მოიტანოს დიდი კომუნიკაცია, ჩართულობა და გამჭვირვალობა. როცა მომხმარებელი ხალისით ურთიერთქმედებს კომპანიასთან, უფრო ხალისითაც გამოდიან უკუკავშირზე, რომელიც სხვა შემთხვევაში მეტ ხარჯებს მოითხოვდა მარკეტინგული კვლევების ჩასატარებლად. ამასთან ერთად, კომპანიას შეუძლია გამოიყენოს თავისი ძველი კლიენტების პოტენციალი და უნიკალური ცოდნა. როცა კომპანია Lays Potato Chips-ი მომხმარებლებს ახალ გემოსთან დაკავშირებული იდეების მიწოდებას თხოვს, ან როცა Lego კლიენტების მიერ შექმნილ ნაკრებებს წარმოადგენს, ისინი, ფაქტობრივად, კლიენტთა ბაზას გადასცემენ ძვირადღირებული შემოქმედებითი პროცესის ნაწილს.

მომხმარებელთა მოსაზიდად საჭირო მარკეტინგული ხარჯების შემცირება

ავტორიტეტულ ბრენდს ნაკლები ხარჯი ესაჭიროება ახალ მომხმარებელთა მოსაზიდად. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ძლიერი ბრენდები კლიენტების მხარდაჭერითა და „მითქმა-მოთქმის“ ინსტიტუტით სარგებლობენ, რაც მნიშვნელოვნად ამცირებს რეკლამისა და მარკეტინგის ხარჯებს.

თანამშრომელთა შრომის ანაზღაურების შემცირება

კვლევები ცხადყოფს, რომ ძლიერ ბრენდებს ხარჯების შემცირება თანამშრომელთა შრომის ანაზღაურების შემცირებითაც შეუძლიათ. ამის მიზეზი ისაა, რომ ადამიანებს, კარგი რეზიუმეს შესაქმნელად, ან ცნობილი ბრენდის კუთვნილებასთან დაკავშირებული სხვა უპირატესობების მოსაპოვებლად, ურჩევნიათ,

ავტორიტეტული ბრენდებისთვის იმუშაონ. ,რაოდენობრივად ეს ეფექტი ასე გამოიყურება: ბრენდის ძალის ერთი სტანდარტული გადახრით გაზრდა, საშუალოდ 11,8%-ით ამცირებს შრომის ანაზღაურებას, რასაც, დაახლოებით 1,2 მლნ. დოლარის ეკონომია მოაქვს თითოეული კომპანიისთვის ყოველწლიურად.[1]

უკეთესი ადამიანური კაპიტალი

ძლიერი ბრენდი როგორც სამომხმარებლო ბაზარზეა თვალში საცემი, ისევე გამოირჩევა შრომის ბაზარზეც. პოტენციური თანამშრომლები ურთიერთობენ კომპანიებთან, როგორც მომხმარებლები, ან სოციალურ ქსელებში გამოხმაურებებით. ასეთი რეპუტაციული ეფექტის შედეგად, ადამიანები უფრო დიდი ალბათობით, მიდიან და რჩებიან სამუშაოდ ძლიერი ბრენდის მქონე კომპანიებში, რაც ამცირებს ხარჯებს და ზრდის ეფექტიანობას, რადგან ძლიერი ბრენდები თანამშრომელთა უფრო ხარისხიან ნაკრებს იღებენ. მაგალითად, 2007 წლიდან Google-ი შედის Fortune-ის „სამუშაოდ საუკეთესო კომპანიების" ათეულში. ამავე პერიოდში ის Interbrand-ის შეფასებით, შედის „ყველაზე სწრაფად მზარდი ბრენდების" რიცხვში. რა გასაკვირია, რომ ეს მაჩვენებლები ძალიან დაეხმარა Google-ს საუკეთესო კადრების აყვანაში.

ვალის დაფარვის ხარჯების შემცირება

ძლიერ ბრენდს შეუძლია შეამციროს თავისი საქმიანობის დაფინანსებასთან დაკავშირებული ხარჯები. კვლევების მიხედვით, მომხმარებელთა კმაყოფილების მაჩვენებლის (*ამერიკის მომხმარებელთა კმაყოფილების ინდექსის* მიხედვით (American Customer Satisfaction Index), იხ. www.asci.org) ერთი ერთეულით გაზრდა 6%-ით ზრდის საკრედიტო რეიტინგს და 2%-ით ამცირებს საკრედიტო დაფინანსების ღირებულებას.[2] საპროცენტო განაკვეთის შემცირების შემთხვევაში ფულადი ნაკადები უნდა გაიზარდოს.

უფრო დიდი ინვესტიციები ურთიერთობაში

კომპანიები მოგებას იღებენ, როცა კლიენტები ინვესტიციებს ახორციელებენ მათ სასიკეთოდ. ბიზნესზე ორიენტირებულ (B2B)

---

[1] Nader T. Tavassoli, Alina Sorescu, and Rajesh Chandy (2014), "Employee-based Brand Equity: Why Firms with Strong Brands Pay Their Executives Less," Journal of Marketing Research, December 2014, pp. 676–690.

[2] Eugene W. Anderson and Sattar A. Mansi, "Does Customer Satisfaction Matter to Investors," Journal of Marketing Research, October 2009, pp. 403–414.

სფეროში ასეთი ინვესტიციები შეიძლება იყოს, როგორც უმნიშვნელო (მაგალითად, ერთობლივი ინვესტირება სარეკლამო აქციაში), ასევე საკმაოდ დიდიც (მაგალითად, როცა კლიენტი ქმნის სპეციალურ დანადგარებს, თავისთან განათავსებს კომპანიის მენეჯერებს, ასწავლის კომპანიის თანამშრომლებს თავისი საქონლის გაყიდვას, ანდა კომპანიასთან ერთად ქმნის საინფორმაციო სისტემებს). მაგალითად, Walmart-ი, ხარჯების დაზოგვის მიზნით, თანამშრომლობს P&G-სთან როგორც შეკვეთების განთავსების, დამუშავებისა და მართვის ეფექტიანობის გაზრდის, ასევე კროსდოკინგის კუთხით. თავის მხრივ, ამავე მიზნით, P&G-იც ახორციელებს ინვესტირებას Walmart-ში, როგორც კლიენტი. ასეთი ინვესტიციები იმ თვალსაზრისითაცაა მნიშვნელოვანი, რომ ინვესტირებული ფულის დაკარგვის პერსპექტივა საგრძნობლად ამცირებს კლიენტის მიერ ურთიერთობის შეწყვეტის ალბათობას.

ნაკლებად ცვალებადი და დაუცველი ფულადი ნაკადები

ფულადი ნაკადების ცვალებადობა და დაუცველობა ორი სხვადასხვა ტიპის რისკს წარმოადგენს კომპანიისთვის და, დისკონტირებული ფულადი ნაკადის მოდელის თანახმად, საგრძნობლად ამცირებს მის ღირებულებას. ცვალებადობა ფულადი ნაკადების სტაბილურობას ეხება, დაუცველობა კი – კომპანიის უნარს, გაუმკლავდეს საკუთარ შეცდომათა შედეგებს და კონკურენტთა შემოტევებს.

უფრო სტაბილური ურთიერთობა მომხმარებლებთან

კლიენტებთან მჭიდრო ურთიერთობების მქონე კომპანიებს უფრო ხშირად აქვთ მომხმარებლის შენარჩუნების მაღალი მაჩვენებლები. მეტიც, მომხმარებლების შენარჩუნების მაღალი დონე ნიშნავს, რომ კომპანიის შემოსავლის ნაკადი უფრო პროგნოზირებადია, რაც ამცირებს ფულადი ნაკადების არასტაბილურობას. მომხმარებლის შენარჩუნების მაჩვენებლის 1%-ით გაზრდის შემთხვევაში, კომპანიის ღირებულება 5%-ით იცვლება. ამგვარად, მომხმარებლის შენარჩუნების ფაქტორი ხუთჯერ უფრო მძლავრი ბერკეტია კომპანიის ღირებულების გასაზრდელად, ვიდრე მარჟის გაზრდა, ან კაპიტალის ღირებულების შემცირება.[1] გარდა ამისა, მომხმარებლების შენარჩუნება გულისხმობს, რომ კომპანიას აღარ

[1] Sunil Gupta, Donald R. Lehmann, and Jennifer Ames Stuart, "Valuing Customers," Journal of Marketing Research, February 2004, pp. 7–18.

სჭირდება მათი ჩანაცვლება და შეძენის ახალი ხარჯების გაწევა, რომლებიც, ინფლაციისა და სხვა ეკონომიკური ფაქტორების გამო, როგორც წესი, შეძენის წარსულ ხარჯებზე უფრო მაღალია ხოლმე.

უფრო მტკიცე ურთიერთობები ბიზნესზე ორიენტირებული კომპანიებისთვისაც მომგებიანია, რადგან მიმწოდებლებთან მყარი პარტნიორული ურთიერთობები კომპანიას პროდუქტისა თუ სერვისის ბაზარზე გატანის ოპერაციებს უმარტივებს. ნაწილობრივ, ეს იმითაც აიხსნება, რომ პარტნიორული ურთიერთობა ხელს უწყობს, როგორც ადამიანური, ასევე ფინანსური რესურსების ინვესტირებას, რაც ამ ურთიერთობას უფრო ეფექტიანს ხდის. გარდა ამისა, მტკიცე პარტნიორული ურთიერთობის მქონე კომპანიები უფრო დიდი ალბათობით გაუზიარებენ ერთმანეთს ინფორმაციას მოთხოვნის, კონკურენციისა თუ მუშაობისთვის ხელის შემშლელი სხვა „ვიწრობების" შესახებ – და ამას, პრობლემების თავიდან ასარიდებლად, ოპერატიულად გააკეთებენ.

თავის დაცვა კონკურენტის მიერ მომხმარებლის გადაბირებისგან

ალბათ ყველა დროის უდუდესი ინვესტორი უორენ ბაფეტი ძლიერ ბრენდს თხრილს ადარებდა – წყალსაცავს, რომელიც გარს ერტყმის ციხესიმაგრეს და იცავს მას მტრის ჯარებისგან. ძლიერი ბრენდები თხრილებია, რადგან მყიდველებს კარგად აქვთ ისინი გამოცდილი, დიდი ცოდნა აქვთ მათ შესახებ დაგროვებული, ადვილად აღიდგენენ მათ გონებაში და ენდობიან მათ. შედეგად, მკვეთრად მცირდება იმის ალბათობა, რომ მომხმარებელი დათანხმდება, თუნდაც დაბალი ფასის შემცველ, კონკურენტულ შეთავაზებას. Coca-Cola-ს დახასიათებისას ბაფეტი აღნიშნავს: Coca-Cola მთელ მსოფლიოში ადამიანების ბედნიერებასთან ასოცირდება... სადაც გინდა იყვნენ ისინი ბედნიერები – დისნეილენდი იქნება ეს, მსოფლიო ჩემპიონატი თუ ოლიმპიური თამაშები – ბედნიერება და Coca-Cola განუყოფელია. მომეცით... რამდენიც გინდათ, იმდენი მომეცით და დამავალეთ, რომ მსგავსი იმიჯი შეევუქმნა მსოფლიოში RC Cola-ს; რომ 5 მილიარდ ადამიანს RC Cola-ს დანახვაზე დადებითი ემოციები უჩნდებოდეს... ამის გაკეთება შეუძლებელია. რამდენიც გინდა უტრიალო ფორმულას და აწყო საკვირაო ფასდაკლებები, ვერაფერს გახდები. ესაა ის, რაც კაცს ბიზნესში გჭირდება – თხრილი, რომელიც სულ უფრო და უფრო განიერდება".[1]

---

[1] LeylandPAM, "Warren Buffett speaks with Florida University," YouTube, July 2, 2013, https://www. youtube.com/watch?v=2MHIcabnjrA

თავის დაცვა კონკურენტთა შემოჭრისგან

მომხმარებელთან მჭიდრო ურთიერთობა და ძლიერი ბრენდები კონკურენტთა შემოჭრისგანაც გვიცავს. კონკურენტები სერიოზულ პრობლემებს აწყდებიან LinkedIn-თან დაპირისპირებისას, რომელსაც 2016 წელს 467 მლნ ხელმომწერი ჰყავდა.[1] ამ კომპანიის მომხმარებელთა 70%-ს 300-ზე მეტი კავშირი აქვს LinkedIn-ში. ეს მტკიცედ აბამს მომხმარებელს კომპანიასთან და ნაკლებად მიმზიდველს ხდის დარგს პოტენციური მონაწილეებისთვის.

თავის დაცვა შიდა შეცდომებისგან

ძლიერი მარკეტინგული აქტივების მნიშვნელოვანი უპირატესობა ისიცაა, რომ მათ შეუძლიათ დაგვიცვან შიდა შეცდომებისგან და დამანგრეველი ქმედებების შემთხვევაშიც კი შეინარჩუნონ მომხმარებელთა ლოიალურობა. ამგვარი „ინდულგენციის" ქონას ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს სამომავლო ფულადი ნაკადების სტაბილურობის შესანარჩუნებლად. მაგალითად, ბოლო წლებში Facebook-ი, კონფიდენციალურობის დარღვევის გამო, მთელ რიგ სკანდალებში გაეხვა. მომხმარებელთა ემოციებით მანიპულირების ექსპერიმენტებით დაწყებული და მომხმარებელთა ფოტოების რეკლამაში უნებართვოდ გამოყენებით დამთავრებული. Facebook-ი არა მხოლოდ დარგის ერთ-ერთი უძლიერეს ბრენდს ფლობს, არამედ ღრმა, ძველი და ფართო კავშირებიც აქვს მომხმარებლებთან. ეს აქტივები იცავს და ასტაბილურებს მის ფულად ნაკადებს – მათ შორის შიდა შეცდომების ეფექტის შემცირების ხარჯზეც.

დასკვნა

ძლიერი მარკეტინგული აქტივები, როგორებიცაა კლიენტებთან მჭიდრო ურთიერთობა და ძლიერი ბრენდები, სხვადასხვა გზით ქმნიან კომპანიის ღირებულებას. 17.2 დიაგრამაზე გამოტანილია მოკლე ინფორმაცია ღირებულების ამ წყაროების შესახებ. როგორც ამ ჩამონათვალში მოჩანს, ძლიერი ბრენდები და მომხმარებლებთან მჭიდრო ურთიერთობა ხშირად მსგავს ზეგავლენას ახდენს კომპანიის ღირებულებაზე. ეს იმით აიხსნება, რომ ისინი, როგორც წესი, ერთმანეთის თანამდევი აქტივებია – კლიენტებთან მჭიდრო ურთიერთობას ბრენდის სიძლიერე განაპირობებს და პირიქით. თუმცა არის ისეთი ეფექტებიც, რომლებიც მხოლოდ ერთზე ან მეორეზე ფიქსირდება.

---

[1] "About Us," Linkedin, https://press.linkedin.com/about-linkedin

მარკეტინგული აქტივი	ფინანსური უკუგება	ღირებულების შექმნის წყაროები
მომხმარებელთან ურთიერთობა	გაზრდილი შემოსავალი	• დეფექტების შემცირება • საფულის წილის გაზრდა • არსებულ კატეგორიაში ახალი შეთავაზებების ყიდვა • კომპანიის გადასვლა ახალ კატეგორიებში • უფრო ძლიერი რეკომენდაციები • უფრო ქმედითი ადამიანური კაპიტალი
	შემცირებული ხარჯები	• მარკეტინგული და ახალი პროდუქტის შექმნის ხარჯების შემცირება • მომხმარებლის მოზიდვის ხარჯების შემცირება • თანამშრომელთა შრომის ანაზღაურების ხარჯების შემცირება • კადრების გადინების შემცირება • კრედიტის საფასურის შემცირება • მომხმარებლის მხრიდან უფრო დიდი ინვესტირება ურთიერთობის განმტკიცებაში.
	უფრო სწრაფი ფულადი ნაკადები	• ბრენდის ძიების დაჩქარება • ყიდვის გადაწყვეტილების დაჩქარება • უფრო სწრაფი რეაგირება მარკეტინგულ ხარჯებზე
	ნაკლებად ცვალებადი/ დაუცველი ფულადი ნაკადები	• მომხმარებლის შენარჩუნების დონის ზრდა • გადართვის კონკურენტული სტრატეგიებისგან დაცვა • კონკურენტების შემოჭრისგან დაცვა • შიდა შეცდომებისგან დაცვა
ბრენდი	გაზრდილი შემოსავალი	• საფასო პრემიები • ბრენდის მიმართ ყურადღების ზრდა • ყიდვის ალბათობის ზრდა • ზრდის მეტი შესაძლებლობები • უფრო დიდი მოწონება • ლიცენზირების მეტი შესაძლებლობა
	შემცირებული ხარჯები	• მომხმარებელთა მოზიდვის ხარჯების შემცირება • თანამშრომელთა შრომის ანაზღაურების ხარჯების შემცირება • თანამშრომელთა მოზიდვის ხარჯების შემცირება • კადრების გადინების შემცირება
	უფრო სწრაფი ფულადი ნაკადები	• ბრენდის ძიების დაჩქარება • ყიდვის გადაწყვეტილების დაჩქარება • უფრო სწრაფი რეაგირება მარკეტინგულ ხარჯებზე
	ნაკლებად ცვალებადი/ დაუცველი ფულადი ნაკადები	• გადართვის კონკურენტული სტრატეგიებისგან დაცვა • კონკურენტების შემოჭრისგან დაცვა • შიდა შეცდომებისგან დაცვა

დიაგრამა 17.2 არამატერიალური მარკეტინგული აქტივების მიერ კომპანიის ღირებულების შექმნის მოკლე აღწერა

როგორ აფასებენ ბაზრები მარკეტინგულ აქტივებს

მიუხედავად იმისა, რომ მრავალ მარკეტინგულ აქტივს საბუღალტრო ანგარიშებსა და ოფიციალურ ფინანსურ ანგარიშგებებში ვერ ნახავთ, მათი ღირებულება ზოგიერთ კონტექსტში პირდაპირ ვლინდება ხოლმე. ძლიერი ბრენდებისა და მომხმარებლებთან მჭიდრო ურთიერთობების ზემოქმედება ორგანიზაციის ღირებულებაზე განსაკუთრებით ისეთი კომპანიებისთვისაა შესამჩნევი, რომლებიც განვითარების ადრეულ ეტაპზე იმყოფებიან, სწრაფად იზრდებიან და ჯერ კიდევ არ აქვთ დადებითი მოგება; რომლებიც ყიდულობენ დიდი საფასო პრემიის მქონე აქტივებს; და რომლებიც ბრენდულ აქტივებზე წვდომას სალიცენზიო შეთანხმებებით ყიდულობენ.

მომხმარებლები, როგორც სწრაფად მზარდი კომპანიის აქტივები

ბევრი სწრაფად მზარდი კომპანიისთვის – განსაკუთრებით ტექნოლოგიურ სექტორში – მომხმარებელთა ძლიერი ბაზა ხშირად გრძელვადიანი წარმატების ბევრად უფრო საიმედო მაჩვენებელია, ვიდრე მიმდინარე შემოსავალი. მართლაც, ასეთ კომპანიებს ხშირად უარყოფითი მოგება აქვთ და ტრადიციული მაჩვენებლებით მათი შეფასება ძალიან რთულია. ინტერნეტსექტორის ფინანსური მაჩვენებლების რამდენიმე ანალიზმა უჩვენა, რომ სუფთა მოგება ხშირად კავშირში არაა აქციების ფასთან და რომ კომპანიის ღირებულების პროგნოზირებისთვის ყველაზე მეტად გამოდგება კლიენტზე ორიენტირებული ისეთი არაოფიციალური მაჩვენებლები, როგორებიცაა აქტიური მომხმარებლების ყოველთვიური რაოდენობა და დათვალიერების ხანგრძლივობა. კიდევ ერთმა კვლევამ კი ცხადყო, რომ მომხმარებლის სამისდღეშიო ღირებულებაზე დაფუძნებით გამოთვლილი მომხმარებელთა საერთო ღირებულება ყველაზე უკეთ წინასწარმეტყველებს კომპანიის ღირებულებას, როგორც ინტერნეტკომპანიების, ასევე ჩვეულებრივ რეჟიმში მომუშავე, ტრადიციული ფინანსური მაჩვენებლებისა თუ მატერიალური აქტივების მქონე კომპანიებში.[1]

მარკეტინგული აქტივები კომპანიის შეძენისას

2016 წელს Microsoft-მა LinkedIn-ი 26,2 მლრდ. დოლარად იყიდა, რაც ტექნოლოგიური სფეროს, ერთ-ერთ უმსხვილეს შენა-

[1] Gupta, Lehmann, and Stuart, op cit.

ძენს წარმოადგენს.[1] ეს ფასი 49%-ით აღემატებიდა LinkedIn-ის აქციების კოტირებას გარიგების გამოცხადების მომენტისთვის. შეცდომა ხომ არ დაუშვა Microsoft-მა? გარიგების მიზეზი ტექნოლოგიური აქტივების შეძენა რომ ყოფილიყო – რომლებსაც Microsoft-ი საკუთარი ძალებითაც ადვილად განავითარებდა – ასეთი ინვესტიციების გამართლება ძნელი იქნებოდა. მაგრამ Microsoft-მა ფული, ძირითადად, მარკეტინგულ აქტივებში გადაიხადა – კერძოდ იმაში, რომ შეძლებოდა LinkedIn-ის ფართო სამომხმარებლო ბაზისა და ძლიერი ბრენდის გამოყენება.[2]

მომხმარებელთან ურთიერთობის აქტივებში ფულის გადახდის კიდევ ერთი თვალსაჩინო ნიმუშია Amazon-ი, რომელმაც 2014 წელს 970 მილიონ დოლარად შეიძინა კომპანია Twitch-ი. Twitch-ი არის ნაკადური ვიდეოს პლატფორმა, რომელიც ვიდეოთამაშების სადემონსტრაციოდ და განსახილველად გამოიყენება და რომელსაც ყოველდღიურად 10 მილიონი აქტიური მომხმარებელი, ყოველთვიურად კი 50 მილიონზე მეტი უნიკალური მომხმარებელი ნახულობს.[3] Twitch-ი ბაზრის ლიდერია კომპიუტერული თამაშებისა და კიბერსპორტის სწრაფად მზარდ სამყაროში, რომელიც 32 მილიონამდე მაყურებელს კრებს ისეთ მსხვილ ღონისძიებებზე, როგორიცაა, მაგალითად, League of Legends-ის ჩემპიონატი.[4] შედარებისთვის, ეს თითქმის ოთხჯერ უფრო მეტია, ვიდრე HBO-ს ყველაზე პოპულარული სერიალის, „სამეფო კარის თამაშების" 8,9-მილიონიანი აუდიტორია.[5] ეს შენაძენი Amazon-ისთვის უბრალოდ, მედიათამაში არ ყოფილა. Twitch-ი Amazon-ისთვის იქცა კრიტიკულად მნიშვნელოვან შესაძლებლობად, მიეღო წვდომა ახალგაზრდებზე, რომლებზე ორიენტირებასაც ადრე ისეთი შე-

---

[1] Sarah Frier and Adam Satariano, "Microsoft Pays $26 Billion for LinkedIn in Biggest Deal Yet," Bloomberg Technology, June 13, 2016, https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-06-13/ microsoft-to-buy-linkedin-in-deal-valued-at-26-2-billion-ipe079k9

[2] Thomas H. Davenport, "7 Ways Microsoft Can Make LinkedIn Worth $26 Billion," Harvard Business Review Blog, June 13, 2016, https://hbr.org/2016/06/7-ways-microsoft-can-make-linkedin-worth-26- billion

[3] "About Twitch," Twitch, https://www.twitch.tv/p/about

[4] David Carr, "Amazon Bets on Content in Deal for Twitch," The New York Times, August 31, 2014, http:// www.nytimes.com/2014/09/01/business/media/amazons-bet-on-content-in-a-hub-for-gamers.html?_r=0

[5] Laura Prudom, "Game of Thrones Season 6 Finale Ratings Hit Series High," Variety, June 28, 2016, http://variety.com/2016/tv/ratings/game-of-thrones-ratings-season-6-finale-record-1201805035/

თავაზებებით ცდილობდა, როგორიც იყო Amazon Prime-ის უფასო წევრობა სტუდენტებისთვის.[1] ამ ბაზარზე შესაღწევად Amazon-მა დაუყოვნებლივ შესთავაზა Twitch-ის ხელმომწერებს ფასდაკლებები თავის ასორტიმენტში არსებულ ვიდეოთამაშებსა და სათამაშო ელექტროტექნიკაზე და ყველანაირი დამატებითი საფასურის გარეშე ჩართო Twitch Turbo-ს თვეში 8,99-დოლარიანი ხელმოწერა Amazon Prime-ის 10,99-დოლარიან ხელმოწერაში. ასეთი საქციელი შეიძლება მეტისმეტ გულუხვობად მოგეჩვენოთ, მაგრამ ესაა ძალიან გონივრული ინვესტიცია, რომელიც Twitch-ის კლიენტების Amazon-ის სხვა საპროდუქტო ხაზებზე გადართვას ისახავს მიზნად – კომპანიამ მშვენივრად იცოდა, რომ Amazon Prime-ის ხელმომწერები არახელმომწერებზე ოთხჯერ მეტს ყიდულობენ Amazon-ის საშუალებით.[2] თუ Twitch-ის უზარმაზარი და სწრაფად მზარდი სამომხმარებლო ბაზის მცირე ნაწილი მაინც გახდება Amazon-ის ლოიალური კლიენტი და Prime-ის გამომწერი, ამ ადამიანთა სამისდღეშიო ფასეულობა სრულად გაამართლებს კომპანიის ასეთ დიდ ინვესტიციას.

მსგავსი შესყიდვები ხშირად საკვანძო მარკეტინგული აქტივების მიღებითაა მოტივირებული, მაგრამ ეს ჩანაფიქრი შეიძლება ვერ განხორციელდეს ამ აქტივების გადაცემის შეუძლებლობის გამო. ამის თვალსაჩინო მაგალითია შოკოლადის ბატონი Kit Kat-ი, რომელსაც შეერთებულ შტატებში კომპანია Hershey აწარმოებს Nestle-სთან გაფორმებული სალიცენზიო ხელშეკრულების საფუძველზე. Kit Kat-ი კომპანია Hershey-ს ერთ-ერთი წამყვანი ბრენდია, რომელიც უზარმაზარი ცნობადობითა და ლოიალური მოხმარებლებით გამოირჩევა. უნდა აღინიშნოს, რომ Hershey Company-ს გაყიდვის შემთხვევაში, Nestle-სთან დადებული ხელშეკრულების პირობები ახალ კომპანიაზე აღარ გადადის. ამან ბოლო წლებში შესყიდვის რამდენიმე შეთავაზება ჩაშალა. ამგვარად, გადაუცემელი მარკეტინგული აქტივის გამო, Hershey უფრო ფასეულია, როგორც დამოუკიდებელი კომპანია, ვიდრე ნებისმიერი შესყიდვის შემთხვევაში.

---

[1] Adam Satariano and Brad Stone, "Amazon Bets on Game Website Twitch in $970 Million Deal," Bloomberg, August 26, 2014, https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-08-25/amazon-buyinggamer-website-twitch-for-1-billion

[2] Eugene Kim, "Amazon Just Made Thousands of Books Free for Its Prime Members – Here's a Simple Reason Why," Business Insider, October 5, 2016, http://www.businessinsider.com/amazon-primemembers-spend-a-lot-more-than-non-prime-members-2016-10

ბრენდის აქტივები და ლიცენზირება

ბრენდებისა და სხვა მარკეტინგული აქტივების ღირებულება გაყიდვის ან ლიცენზირების დროსაც კარგად ჩანს. სერ რიჩარდ ბრენსონის Virgin Group-ი ფართოდ იყენებს თავისი ბრენდების ლიცენზირების პრაქტიკას. Virgin-ის სახელის მფლობელი, დაახლოებით, 80 კომპანიიდან Virgin Group-ი, ფაქტობრივად, ნახევარზე ნაკლებში ფლობს აქციებს, და Virgin-ის 12 უმსხვილეს კომპანიაში თავად Virgin Group-ს აქციათა მხოლოდ 27%-ეკუთვნის. Virgin Group Holdings-ი 180 მილიონზე მეტს იღებს წელიწადში სალიცენზიო გადარიცხვის სახით, თავისი ფასეული ბრენდის გამოყენების ნებართვისთვის ისეთი კომპანიებისგან, როგორებიცაა Virgin Money, ან Virgin Mobile-ი.[1] ფულადი ნაკადების დისკონტირების შემთხვევაში ეს შემოსავლები იძლევა ბრენდის ღირებულების სრულიად გონივრულ შეფასებას, რაც Virgin-ის საერთო საბაზრო კაპიტალიზაციის, დაახლოებით, 20%-ს წარმოადგენს. იმის მიუხედავად, რომ მრავალი წამყვანი ბრენდი Virgin-ივით ფართოდ არ იყენებს ლიცენზირების პრაქტიკას, ბრენდის გამოყენების სალიცენზიო გადარიცხვები ყოველთვის მიიღებოდა მხედველობაში ამ კომპანიების ბრენდის აქტივების ღირებულების შეფასებისას. ანალიზმა გვიჩვენა, რომ ათეულობით მოწინავე ბრენდის შემთხვევაში (Apple-ის, Google-ის, IBM-ისა და Walmart-ის ჩათვლით) ბრენდის აქტივები კომპანიის საერთო საბაზრო ღირებულების 19%-ს შეადგენს.[2] ანუ, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ამ უმსხვილესი მსოფლიო კომპანიების ბრენდების კაპიტალის ღირებულება ყველა დანარჩენი აქტივის საერთო ღირებულების ერთი მეოთხედია.

მარკეტინგის მართვა კომპანიის ღირებულების გაზრდის მიზნით

ძლიერი მარკეტინგული კომპეტენციების ფორმირება

ამ თავში განსაკუთრებული ყურადღება დაეთმო ძლიერ ბრენდებსა და მომხმარებელთან მჭიდრო ურთიერთობას, როგორც ბრენდის ღირებულების შემქმნელ ძლიერ აქტივებს. მაგრამ მარკეტინგულ კომპეტენციებს – კომპანიის ცოდნასა და უნარებს,

---

[1] Sarah Gordon, "Virgin Group: Brand it like Branson," Financial Times, November 5, 2014, https://www. ft.com/content/4d4fb05e-64cd-11e4-bb43-00144feabdc0

[2] Sean Stonefield, "The 10 Most Valuable Trademarks," Forbes, June 15, 2011, http://www.forbes.com/ sites/seanstonefield/2011/06/15/the-10-most-valuable-trademarks/№7b8a43a41c29

რომლებიც ორგანიზაციას სწორი მარკეტინგული სვლების გაკეთების საშუალებას აძლევს – ასევე გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ღირებულებისთვის. როგორც პირველ თავში აღვნიშნეთ, მარკეტინგული კომპეტენციები დიდ როლს თამაშობს ამ ორი აქტივის განვითარებასა და ეფექტიან გამოყენებაში გრძელვადიანი ფასეულობის შესაქმნელად. ეს აქტივები, დროთა განმავლობაში, გამუდმებით უნდა ახლდებოდეს ბაზარზე ვითარების ცვლის შესაბამისად. მაგალითად, ბევრი კომპანია მუშაობს ციფრული მარკეტინგის სფეროში უფრო ძლიერი კომპეტენციების შექმნაზე თავიანთი ბრენდების შესახებ ინფორმაციის უფრო ეფექტიანად გავრცელებისა და კლიენტებთან უფრო მჭიდრო ურთიერთქმედების მიზნით.

მარკეტინგული კომპეტენციების პრობლემა ძალიან ჰგავს არამატერიალური აქტივების პრობლემებს. ეს კომპეტენციები კომპანიის ბალანსში არ აისახება. ისინი, ხშირ შემთხვევაში, სრულიად შეუმჩნევლად მუშაობს სამომხმარებლო და ბრენდების აქტივების შექმნაზე. ამგვარი კომპეტენციების გარეშე ეს აქტივები, საბოლოო ჯამში, დაკარგავს ფასს. ამიტომაც კომპანიის ხელმძღვანელებმა გამუდმებით უნდა ადევნონ თვალყური იმ კომპეტენციების ფორმირებას, მხარდაჭერასა და განახლებას, რომლებსაც გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს კორპორაციის გრძელვადიანი საქმიანობისთვის.

გრძელვადიან პერსპექტივაზე ორიენტირება

არსებობს იმის ბევრი მაგალითი, რომ კომპანიები უარს ამბობენ მარკეტინგულ ინვესტიციებზე, კვარტალური მოლოდინების გასამართლებლად ან იმისათვის, რომ უფრო დამაჯერებელი გახადონ მოგებისა და ზარალის შესახებ ანგარიშები ისეთ პერიოდებში, როდესაც ფინანსური ბაზრები ან პოტენციური მყიდველები ყურადღებით აკვირდებიან მათ ანგარიშებს. ასეთი ქმედებების გრძელვადიანი შედეგები თვალნათლივ გვიჩვენებს, რომ ეს უგუნური საქციელია. კერძოდ, მიუხედავად იმისა, რომ მოკლევადიან პერსპექტივაში კომპანია დიდ მოგებას იღებს, გრძელვადიან პერსპექტივაში ხარჯები ყველა ამ უპირატესობას გადაფარავს. ანუ, მარტივად რომ ვთქვათ, საფონდო ბაზარი პასუხს გვაგებინებს მარკეტინგული ინვესტიციების ქურდობისთვის.

ჯეფ ბეზოსი გამუდმებით მოუწოდებს Amazon-ის თანამშრომლებს, გრძელვადიანი პერსპექტივის გათვალისწინებით იაზროვნონ და ყურადღება არ მიაქციონ კრიტიკას მოკლევადიან ჭრილში. მისი

სიტყვებია: „ორ-სამ წელიწადში რომ გვდომოდა შედეგის მიღება, საერთოდ არ მოვკიდებდით ხელს არც Kindle-ს, არც Amazon Web-სა და არც Amazon Prime-ს". კითხვაზე – აღელვებდა თუ არა მას Amazon-ის აქციების ფასი, ბეზოსმა უპასუხა: „მე ძალიან ვნერვიულობ ჩვენი აქციების მფლობელთა გრძელვადიან მოგებაზე, ამიტომაც არ ვადევნებ თვალყურს აქციების შესახებ გამოქვეყნებულ ყოველდღიურ ინფორმაციას. მაგ ინფორმაციაში არაფერი ყრია". ბენჟამინ გრემმა კი თქვა: „მოკლევადიან პერსპექტივაში თუ განვიხილავთ, საფონდო ბაზარი საარჩევნო მანქანაა. გრძელვადიან პერსპექტივაში კი, ჩვეულებრივი სასწორია". ჩვენი მიზანია, შევქმნათ კომპანია, რომელსაც ხმას კი არ მისცემენ, არამედ – აწონიან.[1]

ძირითადი დასკვნები

- მარკეტინგულ აქტივებს, ხშირად, სათანადოდ ვერ აფასებენ, მიუხედავად იმისა, რომ მათ კომპანიისთვის უდიდესი სარგებელი მოაქვთ. მარკეტინგის ხარჯები, როგორც წესი, მარკეტინგულ აქტივებში ჩადებულ ინვესტიციად კი არა, ჩვეულებრივ დანახარჯად აღიქმება ხოლმე, არადა ისინი ძალიან ჰგავს ჩვეულებრივ მატერიალურ აქტივებს: მათ შეუძლიათ გაზარდონ პროდუქტის ღირებულება, შეამცირონ ხარჯები, შექმნან ბაზარზე შესვლის დამაბრკოლებელი ბარიერები, უზრუნველყონ სამომავლო ზრდა და გაზარდონ კომპანიის სხვა რესურსების ღირებულება.
- მომხმარებელთან მჭიდრო ურთიერთობა უფრო დაცულს ხდის საბაზრო წილს, ზრდის კლიენტის შენარჩუნების მაჩვენებელსა და საფულის წილს, იძლევა ახალი შეთავაზებების ჯვარედინი გაყიდვის საშუალებას და იწვევს დადებით მითქმა-მოთქმას.
- ძლიერ ბრენდებს შეუძლიათ მოითხოვონ საფასო პრემია, გაზარდონ ბრენდის მიმართ ყურადღება, დაეხმარონ კლიენტს ყიდვის გადაწყვეტილების მიღებაში, შექმნან ზრდის უკეთესი შესაძლებლობები, დაიცვან პროდუქტი თუ მომსახურება სხვა შეთავაზებაზე გადართვისგან და ახ-

[1] Adi Ignatius, "Jeff Bezos on Leading for the Long-Term at Amazon," Harvard Business Review, January 2013, https://hbr.org/2013/01/jeff-bezos-on-leading-for-the.html

ალი მონაწილის შემოსვლისგან, დაბალ ფასად მოიზიდონ საუკეთესო ადამიანური კაპიტალი და შეამცირონ კრედიტის საფასური.

- მარკეტინგული აქტივები არა მხოლოდ უზრუნველყოფს მაღალი დონის ფულადი ნაკადების შემოდინებას (ამონაგების ზრდასა და ხარჯების შემცირებას), არამედ ზრდის კომპანიის ღირებულებას სხვა ფინანსური ბერკეტების – უფრო სწრაფი, ნაკლებად ცვალებადი და ნაკლებად მოწყვლადი ფულადი ნაკადების საშუალებით.

სადისკუსიო თემები

1. წარმოიდგინეთ, რომ მუშაობთ მსხვილ საცალო ქსელში, რომელიც მიმდინარე წელს ვერ აკმაყოფილებს სასურველ ფინანსურ მაჩვენებლებს. თქვენი დირექტორი, ხარჯების შემცირების მიზნით, მომავალ კვარტალში მარკეტინგის ბიუჯეტის შეკვეცას აპირებს. რას ეტყოდით ამ იდეის საწინააღმდეგოდ?
2. დააკვირდით თქვენს უნივერსიტეტში სამსახურის შემოთავაზების მიზნით მოსულ დამქირავებლებს. მათი კომპანიების რა მარკეტინგული აქტივები განაპირობებს ამ სპეციალისტების წარმატებას თქვენი და თქვენი კოლეგების დაქირავებში?
3. აიღეთ თქვენი საყვარელი ინტერნეტკომპანია და შეაფასეთ მისი მარკეტინგული აქტივები პოტენციური მყიდველის პოზიციიდან. რისი შეცვლაა აუცილებელი და რა არის ფასეული?
4. განვიხილოთ Starbucks-ის სასურსათო მაღაზიებში განთავსების საკითხი. აირჩიეთ თქვენი რეგიონის ორი ადგილობრივი სასურსათო მაღაზიების ქსელი და შეაფასეთ, რამდენად კარგად მუშაობს ის ბრენდისა და მომხმარებელთან ურთიერთობის კუთხით. როგორ ზემოქმედებს ეს აქტივები Starbucks-ის შემოსავლსა და გარიგების პირობებზე?
5. ორი მსხვილი მწარმოებელი უშვებს მსგავს პროდუქციას, მაგრამ აქვთ განსხვავებული სტრატეგიები: ერთი პროდუქტს დედობილი ბრენდით აწარმოებს, მეორე სხვადასხვა ბრენდით, რომლებიც არანაირად არ უკავშირდება ერთმანეთს მომხმარებელთა ცნობიერებაში. თქვენი აზრით, ამ კომპანიებიდან რომელს ექნება დისკონტირების უფრო მაღალი განაკვეთი და რატომ?

LinkedIn-ის ყველაზე დიდი აქტივები

საორიენტაციო-პროფესიული ქსელი LinkedIn-ი 2016 წელს 26,2 მლრდ ამერიკულ დოლარად იყიდა ტექნოლოგიურმა გიგანტმა Microsoft-მა. მართალია, Microsoft-ი ნაწილობრივ LinkedIn-ის მაღალკვალიფიციური კადრებითა და ინტელექტუალური საკუთრებით იყო მოტივირებული, ამხელა ფასი დიდწილად მაინც კლიენტებისა და ბრენდის ურთიერთობებით იყო გამონვეული. შესყიდვის მომენტში LinkedIn-ს 430 მლნ დარეგისტრირებული მომხმარებელი და დაახლოებით, 106 მლნ უნიკალური ყოველთვიური მომხმარებელი ჰყავდა (MAU).

ბევრი სხვა ტექნოლოგიური ფირმის მსგავსად, LinkedIn-ი სხვადასხვა საშუალებით იღებს სარგებელს კლიენტებთან ხანგრძლივი ურთიერთობებიდან. ხშირად კომპანიები ამ ღირებულებას ფასიანი ხელმოწერების, მიზნობრივი რეკლამისა და გარე ორგანიზაციებისთვის მომხმარებელთა დაგენერირებული მონაცემების მიყიდვის ხარჯზე ქმნიან. არც LinkedIn-ია გამონაკლისი.

ქსელი ყიდის ისეთი პრემიუმფუნქციების ხელმოწერებს, როგორებიცაა პერსონალური პროფილის გაფართოება და პრიორიტეტული ადგილი დამსაქმებელთა რეკომენდაციებში.

რეკლამის დამკვეთთათვის LinkedIn-ს შეუძლია მკაფიო მიზნობრივი გზავნილების შეთავაზება, რომლებიც არა მხოლოდ დემოგრაფიულ ინფორმაციას ეფუძნება, არამედ ვებგვერდის ისეთ სპეციფიკურ მონაცემებსაც მოიცავს, როგორიცაა, მომხმარებლების პირადი ინტერესები, მათი კარიერული სწრაფვები და სოციალური კავშირები.

სფეროში, სადაც მსხვილი შესყიდვები (მაგალითად, Facebook-ის მიერ 2012 წელს Instagram-ის ყიდვა და 2014 წელს – WhatsApp-ის), ერთ ყოველთვიურ მომხმარებელზე (MAU) ჩვეულებრივ, 50 დოლარზე ნაკლებადაა შეფასებული, LinkedIn-ის შემთხვევაში 250 დოლარს გადააჭარბა. ასეთი მაღალი ფასი შესაძლოა LinkedIn-ის მომხმარებლებთან ურთიერთობის მართვის მოდელის სამი უნიკალური უპირატესობით იყოს განპირობებული.

პირველი – LinkedIn-ის მოგების ერთი უმთავრესი წყარო კორპორაციული დამსაქმებლების პოტენციურ თანამშრომლებთან დაკონტაქტებაა. ქსელის აქტიური მომხმარებლების ბაზა შრომის ბაზრის ორივე მხარეს ფასეულობით შეთავაზებას სთავაზობს. რამდენადაც LinkedIn-ი სამუშაოს მაძიებელთა ძირითადი ვებგვერდია, ის ძალიან მიმზიდველია დამსაქმებლებისთვისაც.

თავის მხრივ, სამუშაოს მძებნელებისთვის არანაკლებ მიმზიდველია სხვადასხვა ინდუსტრიის წამყვანი კომპანიების დამსაქმებელთა დიდი რაოდენობა. ეს მიმდინარე კლიენტებთან ურთიერთგამაძლიერებელი ციკლი უმთავრესი აქტივია მომავალი კლიენტების უზრუნველსაყოფად.

მეორე – LinkedIn-ის ბრენდის კაპიტალი და კლიენტებთან ჩამოყალიბებული ურთიერთობა იძლევა ახალი შეთავაზებების სწრაფად მიღებისა და რეალი-

ზების საშუალებას. ახალი პროდუქტების გაყიდვით კომპანია მილიონობით მოზიდულ მომხმარებელზე იღებს წვდომას. მაგალითად, 2015 წელს LinkedIn-მა იყიდა პროფესიული უნარების სწავლების მიმწოდებელი კომპანია Lynda და წვდომა მიიღო სასწავლო კურსებისა და ვიდეომასალის უზარმაზარ კატალოგზე. იქიდან გამომდინარე, რომ კონტენტს უშუალო კავშირი ჰქონდა LinkedIn-ის ქსელის მომხმარებლებთან, კომპანიამ შეძლო Lynda-ს პროდუქტის მილიონობით მომხმარებლისთვის მიყიდვა.

და მესამე, LinkedIn-ის აქტიური მომხმარებლების ბაზა უზრუნველყოფს მონაცემების უდიდეს ნაკადს, რომლის გამოყენებაც Microsoft-ის სხვა ძირითად პროდუქტებშია შესაძლებელი.

ამის ნათელი მაგალითია Cortana – ხელოვნური ინტელექტისა და მანქანური სწავლების Microsoft-ის სისტემა. რამდენადაც Cortana-ს პროგრამული უზრუნველყოფა მანქანურ სწავლებას ეფუძნება, მისი ფუნქციონირება სრულად არის დამოკიდებული მონაცემების დიდ რაოდენობაზე წვდომასთან. LinkedIn-ის მომხმარებლების მონაცემების მუდმივი მოდინება ეხმარება Microsoft-ს, Cortana-ს ტიპის შეთავაზებები უფრო მომგებიანი გახადოს.

კითხვები:

1. რა არის მომხმარებელთა მართვისადმი LinkedIn-ის მიდგომის სამი საკვანძო ასპექტი?
2. რა ტიპის ახალ კლიენტებზე შეუძლია Microsoft-ს ორიენტირება იმ მონაცემების გამოყენებით, რომლებიც მან LinkedIn-ის შეძენის შედეგად მოიპოვა? რა ტიპის კომპანიები დაინტერესდებიან ამ მონაცემებით?

წყაროები:

Jay Greene. "Microsoft to Acquire LinkedIn for $26.2 Billion," Wall Street Journal, June 14, 2016. http://www.wsj.com/articles/microsoft-to-acquire-linkedin-in-deal-valued-at-26-2-billion-1465821523

LinkedUp." The Economist, June 18, 2016. http://www.economist.com/news/business-and-finance/ 21700605-it-one-most-expensive-tech-deals-history-it-may-not-be-smartest-making-sense

Grant Feller, "This is the Real Reason Microsoft Bought LinkedIn," Forbes, June 14, 2016, http://www. forbes.com/sites/grantfeller/2016/06/14/this-is-the-real-reason-microsoft-bought-linkedin/ №7d01603e4acd

Rob Salkowitz, "Why Did Microsoft Buy LinkedIn? Ask Cortana," Forbes, June 13, 2016. Mahesh Vellanki, "Here is How You Really Value Snapchat, Instagram, and Other Big Consumer Apps."

Mahesh VC, July 30, 2015, http://www.mahesh-vc.com/blog/here-is-how-you-really-value-snap-chat-instagram-and-other-big-consumer-apps

Apple: მსოფლიოში ყველაზე ფასეული ბრენდის შექმნა

2016 წელს კომპანია Apple Inc-ი მსოფლიოში ყველაზე ფასეულ ბრენდად დასახელდა (ზედიზედ მეოთხედ). მისი ღირებულება 178 მლრდ დოლარად არის შეფასებული. Interbrand-ის რეიტინგი ეყრდნობა შვიდი საკვანძო მახასიათებლის – ბაზარზე ბრენდის ლიდერობის, ბრენდის სტაბილურობისა და ზრდის, გეოგრაფიული გავრცელების, ტრენდულობის, ბრენდის მხარდაჭერისა და ბრენდის დაცვის – ექსპერტულ კვლევებს. კოეფიციენტებს აყალიბებს მამრავლი, რომელზეც ბრენდის მომავალი მოგების გამოსათვლელად მრავლდება ბრენდის მიმდინარე გაყიდვები (მეთოდი გამოიყენება ფულადი ნაკადის დისკონტირების მეთოდის ნაცვლად, რომლის გამოყენების დროსაც ინინასწარმეტყველება ბრენდის მომავალი ღირებულება და დისკონტირდება მიმდინარე ღირებულებამდე).

როგორ მოახერხა Apple-მა ასეთი ფასეული ბრენდის შექმნა? ამის უმთავრესი მიზეზი, რაც კომპანიის ყველა სტრატეგიას უდევს საფუძვლად, ის არის, რომ Apple-ი არასოდეს ღალატობს თავისი მომხმარებლებისთვის ფასეულობის შექმნის ტრადიციას. ჯობსისა და ვოზნიაკის მესამე პარტნიორის, მაიკ მარკულას მიერ კომპანიის შექმნისას სწორედ ამ იდეას ეყრდნობოდა 3 პუნქტისაგან შემდგარი „Apple-ის მარკეტინგული ფილოსოფია“.

- ემპათია – ჩვენ მართლაც ნებისმიერ სხვა კომპანიაზე უკეთ გვესმის მათი (კლიენტების).
- ფოკუსი – იმისათვის, რომ კარგად შევასრულოთ ის, რაც ჩავიფიქრეთ, ყველა უმნიშვნელო შესაძლებლობა თავიდან უნდა მივიშოროთ.
- შთაბეჭდილება – ადამიანები წიგნის შესახებ ყდის მიხედვით მსჯელობენ. ჩვენ მართლაც საუცხოო პროდუქტი გვაქვს, საუკეთესო ხარისხი, ყველაზე კარგად გამოსაყენებელი პროგრამული უზრუნველყოფა და ა.შ. თუ ამ პროდუქტს სათანადოდ ვერ წარმოვაჩენთ, უხარისხოდ აღიქვამენ, თუ შემოქმედებითად და პროფესიულად წარმოვაჩენთ, ყველა საჭირო თვისება სააშკარაოზე გამოვა.

ეს ძირითადი ფილოსოფია რამდენიმე საკვანძო სტრატეგიამ გაამყარა.

1. **დაიქირავეთ კლიენტზე ორიენტირებული და თანაგრძნობის უნარის მქონე თანამშრომლები.** იმის საჩვენებლად, რატომ არის მომხმარებლის ცოდნა მნიშვნელოვანი, სტივ ჯობსი იყენებდა ციტატას, რომელიც მანამდე ჰენრი ფორდს მიეწერებოდა: „ადამიანებისთვის რომ მეკითხა, რა უნდოდათ, უფრო სწრაფი ცხენებიო, მეტყოდნენ“. ამით ჯობსი ხაზს უსვამდა პრობლემის არსს, რომ კლიენტები, მომხმარებლები შეიძლება შეზღუდულები იყვნენ საკუთარი ცოდნით და გაუჭირდეთ იმის წარმოდგენა, რისი გაკეთება შეიძლება.

ამიტომ ჯობსი და მისი კოლეგები სამომხმარებლო გამოცდილებაზე გაცილებით საფუძვლიანად ფიქრობდნენ, ვიდრე ამას თვითონ მომხმარებელი გააკეთებდა.

2. მომხმარებლების ეტაპობრივი მოზიდვა. მომხმარებლით ასეთმა გატაცებამ ფორმალური მარკეტინგული კვლევები ნაკლებად მნიშვნელოვანი გახადა. თუმცა საიდუმლოს არ ნარმოადგენს, რომ კომპანია Apple-ი უზარმაზარ დროს ხარჯავს იმაზე დასაკვირვებლად, როგორ იყენებენ კლიენტები Apple-ის და სხვა კომპანიების ტექნოლოგიებს. ერთობლივი დაპროექტება ან მოხერხებულობის დატესტვა იმის გარანტიას იძლევა, დაპროექტებისა და შექმნის პროცესში Apple-ი კარგად ხვდება მომხმარებლის „მტკიენეულ ნერტილებსა“ და „შესაძლებლობებს“.
3. გამოყენების სფეროსა და ფუნქციების გაფართოებისგან დაცვა. iPod -მდე მპ3 ფლეერები გაჩნდა, iPhone-მდე კი სმარტფონები, მაგრამ Apple-ის ინოვაცია სწორედ იმაში მდგომარეობდა, რომ ყველა ეს პროდუქტი მათ მთავარ დანიშნულებას მორგებოდა (მაგალითად, ჯიბეში გქონოდა 1000 სიმღერა) და გამოსაყენებლად მარტივი და საინტერესო ყოფილიყო. როგორც მოგვიანებით ჯობსმა აღნიშნა „ჩვენ ვქმნით პროგრესს ყველაფერი ზედმეტის მოშორებით“.
4. საერთო გამოცდილების შექმნა. მყიდველებს სურთ რომ მათი კომპიუტერული და გასართობი მონყობილობები ერთიან სისტემად მუშაობდეს. Apple-ს ეს კარგად ესმის და ისე ქმნის პროდუქციის ასორტიმენტს, რომ მომხმარებელს ჯერ „ციფრულ ცენტრს“, შემდეგ კი „გასართობ ცენტრს“ სთავაზობს.
5. Apple Stores-ის მაღაზიების დახმარებით მომხმარებლების მოძიებისა და დიფერენცირების უზრუნველყოფა. საცალო ვაჭრობამ Apple-ს თავისი დიზაინერული შესაძლებლობების გამოვლენის კიდევ ერთი საშუალება მისცა. მყიდველები მაღაზიებში მოდიან, რომ Apple-ის პროდუქციის უბრალოება და ესთეტიკა შეაფასონ. ისინი აგრეთვე ხედავენ უფრო ფართო „გადაწყვეტას, რომელსაც ურთიერთდაკავშირებული პროდუქტების ერთობლიობა სთავაზობს და ურთიერთობენ Apple-ის ყურადღებით შერჩეულ და კვალიფიციურ კონსულტანტებთან. მაღაზიებში მუშაობს, ასევე, მომხმარებელთა მხარდაჭერის სამსახური (Genius Bar -ი), რაც თავის მხრივ, მყიდველთან შეხების დამატების საშუალებას ქმნის. ამ ყველაფრის შედეგი კი ამერიკელ საცალო მოვაჭრეებს შორის გაყიდვების ყველაზე მაღალი მაჩვენებელია.
6. თხრილის გათხრა. Apple-მა ეს 2 გზით მოახერხა. ჯერ ერთი, რომ თავისი უნიკალური პროდუქცია მომხმარებლამდე ახალ-ახალი და პროვოკაციული რეკლამებით მიაქვს. ამის საუკეთესო მაგალითი 1984 წლის თასების თასზე წარმოდგენილი Macintosh-ის რეკლამაა. Apple-მა ძალიან თვალსა-

ჩინოდ დაუპირისპირა თავისუფლების ფილოსოფია კომპიუტერული ტექნოლოგიის გადაქანცულ და უფანტაზიო ინდუსტრიას. 1997 წელს კომპანიამ თავისუფლების თემა განავრცო სარეკლამო კამპანიაში „იფიქრე განსხვავებულად", რომელშიც გენიალური იდეებისა და გამოგონებების შთამაგონებლებს – „მეამბოხეებსა" და „გადარეულებს" ასხამდა ხოტბას. iPod-ი საკუთარი დაფდაფის რიტმზე მოცეკვავე ადამიანების სილუეტით არეკლამებდა ბრენდს. თავის მხრივ, სტივ ჯობსიც უწყობდა ხელს განდეგილისა და ნონკონფორმისტის სახის შექმნას პრესასთან ესთეტიკურ მოთხოვნებზე საუბრით.

მერე მეორე, მიუხედავად იმისა, რომ Apple-ი სხვა ბრენდებს იყენებს ზოგი ტექნიკური და პროგრამული უზრუნველყოფისათვის, მან უარი თქვა საერთო მარკეტინგზე (მაგალითად, თავის აპარატურაზე Intel-ის სტიკერების გამოყენებაზე), რომელშიც იმავე მომწოდებლებთან მომუშავე ყველა სხვა მსხვილი კონკურენტი მონაწილეობს. აგრეთვე, Apple-ი თავის მაღაზიებში განათავსებს სხვა ბრენდების პროდუქტებს, რომლებიც მხოლოდ ავსებენ მის პროდუქციას და არ უწევენ მას კონკურენციას.

7. ისეთი ბიზნესმოდელის შექმნა, რომელიც მუდმივად ქმნის სამომხმარებლო ფასეულობას. სამომხმარებლო ფასეულობის ჩამოყალიბება გულისხმობს ისეთი ბიზნესმოდელის შექმნას, რომელიც მუდმივად ქმნის ამ ფასეულობას. Apple-ის მომხმარებელზე ორიენტირებული თანამშრომლები და საცალო მაღაზიები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ მყიდველისთვის ფასეულობის შექმნაში, თუმცა iTunes-იც ბიზნესმოდელის განუყოფელ ნაწილად უნდა განიხილებოდეს. მართალია, iTunes-ის პროგრამულ უზრუნველყოფასა მუსიკალურ მაღაზიას დიდი მოგება არ მოაქვს, მაგრამ ისინი უფრო ფასეულს ხდიან Apple-ის აპარატურას. ესაა კომპლექსი, რომელიც შეიცავს მოწყობილობასაც და კონტენტსაც და რომელიც მნიშვნელოვნად ზრდის მომხმარებლის ლოიალურობასა და კატეგორიათაშორის ხარჯებს.

8. საჭირობის შემთხვევაში – კანიბალიზმი. Apple-მა ეს, სულ მცირე, 2-ჯერ გააკეთა. პირველად, როდესაც წარმოადგინა Nano, და უარი თქვა მინი iPod-ზე. და მეორე, უნიკალური შესაძლებლობების მიუხედავად, iPhone-ი საფრთხეს წარმოადგენს iPod-ის დამოუკიდებელი გაყიდვებისთვის, რადგან ორივე მონყობილობა მუსიკას უკრავს. ბევრი კომპანია არ მოისურვებდა შეექმნა პროდუქტი, რომელიც მომხმარებელს ყურადღებას გადაატანინებდა მისი ყველაზე პოპულარული პროდუქტიდან. Apple-მა გაიაზრა, რომ თუ ამას თვითონ არ გააკეთებდა, სხვა კომპანია გააკეთებდა.

9. ნუ შეეცდებით ყველა მომხმარებლისთვის ყველაფერი იყოთ. ბევრი კომპანიის წარუმატებლობის მიზეზი ის არის, რომ უჭირთ გად-

აწყვეტილების მიღება იმის შესახებ, როგორი კლიენტები ეძებონ და როგორი პროდუქტები შესთავაზონ. Apple-მა კი პირიქით, მიიღო მტკიცე გადაწყვეტილება და ისეთი სტრატეგია, რომელიც ორიენტირებული იყო პროდუქციის შეზღუდული რაოდენობის ხაზებზე და თითოეულ ამ ხაზში შეზღუდული რაოდენობის შეთავაზებებზე. როდესაც ჯობსი დაბრუნდა, 1997 წელს, მან თქვა, რომ პროდუქტის 15 ხაზიდან 4 დატოვა. ეს სტრატეგია ნარჩუნდება დღემდე. Apple-ი მხოლოდ ისეთ დიდ ფსონებს დებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ სამომხმარებლო ფასეულობას და მას სხვა კომპანიებისგან გამოარჩევენ.

10. შექმენით ეკოსისტემა, რომელიც შეთავაზებებს ფასეულს გახდის. iPhone-ის გამოჩენას ონლაინმაღაზია App Store-ს შექმნა მოჰყვა. თუმცა App Store-ი მხოლოდ იმ შემთხვევაში მუშაობს, თუ კომპანიები მზად არიან Apple iOS-ის პლატფორმისთვის შექმნან აპლიკაციები. კომპანია Apple-მა შექმნა განვითარების ინსტრუმენტები, რომლებიც ხელს უწყობს დეველოპერებისთვის მარტივი და თანამიმდევრული გამოცდილების შექმნას. რაც თავის მხრივ აჩქარებს აპლიკაციების შექმნას და ზრდის მომხმარებლების ჩართულობის დონეს, რაც ყველასთვის მომგებიანია, კლიენტებისთვის, დეველოპერებისა და კომპანიისთვისაც.

კითხვები:

1. გამოყავით 10-დან 2 ფაქტორი, რომელმაც Apple-ის გაძლიერებას შეუწყოს ხელი და გააანალიზეთ, ბოლო 1 წლის განმავლობაში ისინი აძლიერებდნენ ბრენდს თუ ასუსტებდნენ?
2. რატომ არის კანიბალიზაცია ასეთი მნიშვნელოვანი ინოვაციური ბრენდი შესაქმნელად?

წყაროები:

Christine Moorman. "Why Apple is a Great Marketer." Forbes, July 10, 2012. http://www.forbes.com/sites/christinemoorman/2012/07/10/why-apple-is-a-great-marketer/№2d83d3396cb0 Interbrand Best Global Brands 2016, https://sf-asset-manager.s3.amazonaws.com/95993/1052/7602. pdf
David B. Yoffie and Renee Kim (2011) "Apple in 2010," Harvard Business School case 9-710-467.

ენერგეტიკული ბატონების ისტორია

1986 წელს კომპანიებმა PowerBar-მა და Berkeley-მ საღეჭი ბატონის შექმნით ენერგეტიკული ბატონების კატეგორიას ჩაუყარეს საფუძველი. პროდუქტი პოზიციონირებდა, როგორც სპორტული ენერგეტიკული საკვები და იყიდებოდა ველომაღაზიებში, ასევე სირბილსა თუ ველოსპორტთან დაკავშირებულ ღონისძიებებზე. ბატონები გათვლილი იყო სპორტსმენებზე, მათზე, ვისაც ენერგიის ეფექტიანი და ქმედითი წყარო ესაჭიროებათ.

6 წლის შემდეგ კონკურენტმა კომპანიამ PowerBar-ის ნებოვანი და ხმელი ბატონების ალტერნატივად დახვეწილი სტრუქტურისა და გემოს Clif Bar-ი გამოუშვა. სულ მალე კი სხვა კონკურენტმა Zone Diet.-თან დაკავშირებული კვების ფორმულაზე დაფუძნებული ცილების, ცხიმებისა და ნახშირწყლების ნარევი – Balance-ი, წარმოადგინა. გამოწვევებს PowerBar-მა Harvest-ითა (შესამჩნევად ტრადიციული გემოთი და სტრუქტურით) და ProteinPlus-ით (რომელიც Balance-თან დაკავშირებული მაღალცილოვანი პროდუქტების ქვეკატეგორიაში შევიდა) უპასუხა.

Clif Bar-ის შემქმნელებმა ყურადღება მიაქციეს, რომ ბაზრის დაახლოებით ნახევარს სპორტსმენი ან ფიტნესით დაკავებული ქალები შეადგენდნენ. თუმცა პროდუქტში მაკროელემენტების, ვიტამინებისა და გემოს ინდივიდუალური საჭიროებები არ იყო გათვალისწინებული. ამ დაუკმაყოფილებელი საჭიროებების უზრუნველყოფა პირველმა საკვებმა (და არა ენერგეტიკულმა) ბატონმა – Luna-მ – ითავა. ნაზი, ხრაშუნა Luna ჩაისა და ლიმონის ცედრის გემოებსა და 25-მდე საკვებ ნივთიერებას, მიკროელემენტსა და ვიტამინს აერთიანებდა. მიზნობრივ ბაზარს შედგენდნენ დროის დეფიციტის მქონე ქალები, ვისაც საკუთარ მოთხოვნილებებზე განსაკუთრებულად მორგებული ენერგეტიკული პროდუქტი ესაჭიროებოდათ.

Luna-ს წარმატების გათვალისწინებით, ასევე იმ სეგმენტების გაფართოების მიზნით, რომელთათვისაც ეს კატეგორია აქტუალური იყო, PowerBar-მა აღმოაჩინა, რომ ქალები მეტად მგრნობიარენი იყვნენ კალორიებისა და ულუფის ზომის მიმართ. შედეგად შეიქმნა უფრო მცირე ზომის, სულ რაღაც 110 კალორიის შემცველი, ამასთან არაჩვეულებრივი – გამორჩეული – ტექსტურისა და გემოს მქონე Pria.

შემდგომი რამდენიმე ათეული წლის განმავლობაში ჯანმრთელობაზე, წონის კონტროლზე, პორტატიულ საკვებზე, საუკეთესო ინგრედიენტებსა და სასუსნავებზე მოთხოვნიდან გამომდინარე, ენერგეტიკული ბატონების ინდუსტრია დუღდა და გადმოდუღდა. გაყიდვები 100 მილიონი დოლარიდან 1 მილიარდამდე გაიზარდა 1996 წელს, 10 წელიწადში, 2016 წლისთვის კი – 6 მილიარდი შეადგინა. ასეთი ზრდა გამოიწვია ქვებაზრების გაჩენამ, რომელთა წარმოქმნა, თავის მხრივ, განსაკუთრებული აუცილებლობით იყო განპირობებული.

ეს ქვებაზრები გამოყენების განსხვავებული სფეროებით, ინგრედიენტებით (მომხმარებლები ინგრედიენტების მიმართ სულ უფრო მგრძნობიარეები ხდებიან) და ფასეულობითი შეთავაზებებით განისაზღვრება.

დროთა განმავლობაში ბაზარზე გაჩნდა საკვები ბატონები, მარცვლეულის ბატონები, პროტეინის ბატონები (საუზმის შემცვლელი), დიეტური ბატონები (პოპულარული დიეტების საფუძველზე შექმნილი, Balance-ისა და Atkins-ის ტიპის ბატონები), ნატურალური ინგრედიენტების შემცველი, მრავალფეროვანი ზომის, ტექსტურის, გემოსა და მომინანქრების ბატონები. ასეულობით პროდუქტი შეიქმნა, თუმცა მსხვილ მოთამაშედ სულ რამდენიმე კომპანია გამოიკვეთა.

ერთ-ერთი ასეთი ბრენდი KIND-ი, 2004 წელს არსაიდან აღმოცენდა და უკვე 2015 წელს 550 მილიონ დოლარზე მეტი კაპიტალით ბაზრის 33% მოიცვა. ბრენდი ემყარება მკაფიო კონცეფციას – იყოს ჯანსაღი, გემრიელი, ნატურალური სასუსნავი უამრავ სასუსნავთა შორის, რომელთაგან ყველა განსხვავებულად გამოიყურება და შეიგრძნობა.

KIND-ის პროდუქტებში გამოიყენება მთლიანი თხილეული და ხილი, უგლუტენო, ეკოლოგიურად სუფთა, არაგენმოდიფიცირებული ინგრედიენტები და კონკურენტების პროდუქტებზე უფრო ნაკლები შაქარი. პროდუქცია არ არის იაფი და მარტივი საწარმოებელი ინგრედიენტების მაღალი ხარისხიდან და საწარმოო ბარიერებიდან გამომდინარე, რომელთა გადასალახავად მიზანდასახულობა, ინოვაციების დანერგვა და ინვესტიციები გახდა საჭირო.

ბრენდის ხედვა გადმოცემულია გამჭვირვალე შეფუთვაში, რომელიც მომხმარებელს ინგრედიენტების დანახვის საშუალებას აძლევს. სლოგანი: „ინგრედიენტები, რომლებიც შეგიძლიათ დაინახოთ და დაასახელოთ" კიდევ უფრო აძლიერებს გამჭვირვალობისადმი მისწრაფებას.

ცილების მიმართ ინტერესის გათვალისწინებით KIND-მა შექმნა დიდი რაოდენობით ცილის შემცველი და, მაგალითად, თაფლიანი, შებოლილი ბარბექიუსგემოიანი მარილიანი ბატონების ხაზი.

KIND-ს უფრო მნიშვნელოვანი ჩანაფიქრი აქვს – უბიძგოს ადამიანებს კეთილი საქმეებისკენ. არსებობს ბარათები №kindawasomeness მათთვის, ვისაც ვინმესთვის სიკეთის გაკეთება უნდა. ბარათზე მითითებულია ვებგვერდი და კოდი, რომლითაც მფლობელს შეუძლია, მოითხოვოს KIND-ის ბატონების შეკვრა და ბარათი, რომელიც შეუძლია გაუგზავნოს იმ ადამიანს, ვინც კეთილი საქმეების კეთებაშია შემჩნეული. შედეგად, 1,2 მილიონი კეთილი საქმე დაფიქსირდა. არსებობს KIND-ის ქეისების პროგრამა, რომლის ფარგლებშიც მონაწილეები ყოველთვიურად აძლევენ ხმას მომხმარებლების მიერ ნომინირებულ ამა თუ იმ პროექტს, რომელიც გამარჯვების შემთხვევაში 10 000 ამერიკული დოლარით დაფინანსდება. მონაწილეები კეთილი საქმეების კეთების ვალდებულებას იღებენ. მაგალითად, ერთი ასეთი შემთხვევა Dryhootch-ის ახალწვეულთა უალკოჰოლო პუნქტისთვის კურატორების გადამზადება იყო.

ენერგეტიკული ბატონების ბაზარი დინამიკური, სწრაფად ცვალებადი და ინოვაციური ბაზარია, სადაც სულ რაღაც 2 ათეული წლის განმავლობაში გაჩნდნენ როგორც გამარჯვებულები, ისე – დამარცხებულები.

სადისკუსიო თემები

1. ენერგეტიკული ბატონების ბაზარზე ქვებაზრებისა თუ ქვეკატეგორიების განსაზღვრა. რომელ მათგანს აქვს ის „აუცილებელი ელემენტები“, რომლებიც ლოიალური და მნიშვნელოვანი სეგმენტის ჩამოყალიბებას უწყობს ხელს? რა სტრატეგიული ჯგუფები არსებობს?
2. თქვენი აზრით, განისაზღვრება თუ არა KIND-ის ქვეკატეგორია „სიკეთის“ ინიციატივებით? არის თუ არა ეს ინიციატივები „აუცილებელი ელემენტები“?
3. გარშემო არსებული რა ტენდენციები იქონიებს გავლენას მითითებულ ინდუსტრიაზე? შექმენით ორი ან სამი სიცოცხლისუნარიანი სამომავლო სცენარი.
4. როგორ უნდა გამოვიყენოთ Luna-ს, Pria-სა და KIND-ის ბრენდები სხვა პროდუქტებსა და კატეგორიებში? რა აძლევს ამ ბრენდებს გაფართოების უნარს?

გარემოზე ზემოქმედების შეფასება

ქვემოთ ჩამოთვლილია 3 ეკოლოგიური ტენდენცია, რომელიც ბევრ კატეგორიაზე ახდენს მნიშვნელოვან ზეგავლენას.

განათლების დემოკრატიზაცია

ახალი ონლაინპლატფორმებისა და მსოფლიოში მიმდინარე მოვლენების შესახებ ინფორმაციაზე უფასოდ ხელმისაწვდომობის წყალობით ადამიანებს შეუძლიათ ნებისმიერ ადგილას, ნებისმიერ დროსა და ნებისმიერ თემაზე მიიღონ განათლება.

2011 წელს სტენფორდის უნივერსიტეტმა მსურველებს შესთავაზა 3 კურსი, რომელსაც 100000 ადამიანი დაესწრო. 2017 წელს მასაჩუსეტსის ტექნოლოგიურმა ინსტიტუტმა კი უკვე 118 ვიდეოკურსით უზრუნველყო მომხმარებლები.

ამ პროექტებს ეწოდა მასობრივად ღია ონლაინკურსები (MOOCs). მსმენელთა სიმრავლიდან გამომდინარე, MOOCs-ი საჭიროებს სასწავლო მასალის შემქნას, რომელიც ხელს შეუწყობს მასშტაბურ უკუკავშირსა და ინტერაქტიურობას.

ერთ-ერთი მიდგომა მსმენელებს შორის არსებული კავშირის გამოყენება და კოლეგებს შორის ინტერაქციის, ურთიერთკავშირისა და ჯგუფური თანამშრომლობის წახალისებაა.

სადისკუსიო თემები

1. როგორია MOOCs-ის ბიზნესმოდელი?
2. ადაპტაციისათვის რა უნდა გააკეთოს ბიზნესსკოლამ?
3. რა საფრთხე და შესაძლებლობები არსებობს ტექსტების ისეთი გამომცემლისათვის, როგორიც Wiley-ა? აქტუალურობის შესანარჩუნებლად რა ცვლილებების განხორციელება მოუწევს მას?

გადახდის ფორმის ცვლილება

მობილურ გადახდებზე გადასვლისა და უსაფრთხოებაზე ზრუნვის ტენდენცია მრავალ კომპანიას შეეხო.

სადისკუსიო თემები

1. რომელი კომპანიები აღმოჩნდებიან მოგებულები და რომლები – წაგებულები?
2. როგორ იმოქმედებს ეს ტენდენციები საცალო ვაჭრობაზე?

ციფრული ჯანდაცვის სამი პრინციპი

აპლიკაციების მიერ წარმოდგენილი ინოვაციების ახალი ტალღა სრულად ცვლის ჯანდაცვის ინდუსტრიის სურათს. ჯანმრთელობის დაცვის მომავალი არის ყოველდღიურ ცხოვრებაში მობილური მოწყობილობებისა და სხვა ორგანულად ინტეგრირებადი ტექნოლოგიების საშუალებით პერსონალიზება, მონაწილეობა და პროფილაქტიკა.

სადისკუსიო თემები

1. როგორ იმოქმედა ციფრული ჯანდაცვის სამმა პრინციპმა საკუთრივ თქვენი ჯანმრთელობის დაცვაზე?
2. როგორ უნდა იმოქმედონ სადაზღვევო კომპანიებმა ამ ტენდენციების მხარდამხარ, რომ გავლენა იქონიონ კლიენტების ჯანმრთელობასა და საკუთარ შემოსავლებზე?
3. მოიფიქრეთ 2 ახალი პროდუქტი ან მომსახურება (აპლიკაციების ჩათვლით), რომლებიც ამ ტენდენციებს გამოიყენებენ.
4. ამ ტენდენციიდან გამომდინარე, რა ტიპის ბიზნესები მოიგებენ ან წააგებენ ყველაზე მეტს?

ახალი ბიზნესისთვის ახალი ბრენდის შექმნა

თანამედროვე ხელოვნება, რომელიც ხშირად 70-იანების არატრადიციულ ხელოვნებად იხსენიება, შეიძლება, უზარმაზარ თანხებად გაიყიდოს. Damien-მა ფერადი წერტილებისგან შექმნა კვადრატი, რომელიც 1500500 დოლარად გაიყიდა. მსოფლიოში იქმნება და იყიდება ასობით მსგავსი ნამუშევარი. ჯერ კიდევ სრულიად უცნობმა მხატვარმა დემიენ ჰირსტმა სარეკლამო სააგენტოს დირექტორსა და ცნობილ კოლექციონერს ჩარლზ სააჩის მიჰყიდა ნახატი, რომელზეც მკვდარი ძროხის გახრწნილ თავში იჩეკებიან და დაფუთფუთებენ ბუზები და მათ მწერების საკლავი ხელსაწყოთი ხოცავენ. ითქვა, რომ ნახატი, რომელსაც „ათასი წელიწადი“ ერქვა, სიცოცხლესა და სიკვდილს განასახიერებდა. სააჩი თანამედროვე ხელოვნების 3 000-მდე ნიმუშს ფლობს და გულუხვად ათხოვებს თავის კოლექციას მუზეუმებს, ოღონდ იმ პირობით, რომ ცნობილი ტილოების გვერდით სხვა ნამუშევრებიც გამოიფინება (და ამ გზით უწევს ფასს ამ ნახატებს).

ბევრი მხატვარი აწესებს მაღალ ფასებს:

- მაგალითად, ონ კავარა ტილოზე წერს თარიღს – ვთქვათ, 1989 წლის 8 ნოემბერს. 2000-მდე მსგავსი ნახატი არსებობს. ერთი მათგანი 2006 წელს კრისტის აუქციონზე 500 000 დოლარად გაიყიდა. კრისტი და სოთბი მსოფლიოს ყველაზე პრესტიჟული აუქციონიებია და სპეციალისტების აზრით, ერთ-ერთ ამ აუქციონზე მოხვედრის შემთხვევაში ნახატი 20%-ით უფრო ძვირად გაიყიდება, დიდწილად სწორედ ამ ბრენდების სახელის გამო.
- კრისტოფერ ვულმა 15 ტრაფარეტული ასოთი „დახატული“ სიტყვა Rundogrundogrun-ი 2005 წელს 1,24 მლნ დოლარად გაყიდა.

- 2008 წელს მარკ როტკოს შვიდფუტიანი სიგრძის ნახატი, რომელიც 1960 წელს დევიდ როკფელერმა 8 500 დოლარად შეიძინა Sotheby's-ის აუქციონზე, 72,8 მლნ დოლარად გაიყიდა. ამ თანხამ როტკოს ნახატების მაქსიმალურ ფასს სამჯერ გადააჭარბა.
- ჯეფ კუნსმა, რომელმაც მტვერსასრუტები ხელოვნების ნიმუშებად აქცია, მაიკლ ჯეკსონისა და მისი შინაური მაიმუნის ნატურალური ზომის ქანდაკება 5,6 მლნ დოლარად გაყიდა, იმის მიუხედავად, რომ ამ ქანდაკების კიდევ 2 ასლი არსებობდა.
- ტრეისი ემინი, ცნობილია იმით, რომ ტაბუირებულ თემებს ავტობიოგრაფიულ ჭრილში წარმოაჩენს. მან საკუთარი სტილი შექმნა, რითაც ცუდი გოგოს იმიჯი და პრემიუმანაზღაურება გაინაღდა – სარეკლამო რგოლებში დედიშობილა მონაწილეობდა, შექმნა კარავი, რომელიც ყოფილი საყვარლების სახელებით მოქარგა და ბრიტანეთის ტელევიზიაში უგონოდ მთვრალი მივიდა.

კი მაგრამ, რატომ პრემიუმფასები? ერთ-ერთი ვარაუდის თანახმად, ასეთი ხელოვნება ობიექტურად გამორჩეულია და პრემიუმანაზღაურებას იმსახურებს. თუმცა ასე ნამდვილად არ არის. მოდი, რამდენიმე მაგალითი განვიხილოთ:

იოსებ სტალინის პორტრეტს ჩალის ფასი ჰქონდა, სანამ დემიენ ჰერსტმა წითელი ცხვირი არ მიახატა და ხელი არ მოაწერა. მერე კი 250 000 დოლარად გაყიდა. ნახატი, რომელიც ჯეკსონ პოლოკის ნახატს ჰგავდა, ძველმანების ბაზრობაზე იყიდეს. ზოგმა ექსპერტმა ისიც ვერ დაადგინა, ნახატი ნამდვილად პოლოკის ნამუშევარი იყო, თუ – არა.

ერთი და იგივე ნახატი შეიძლება რამდენიმე ათასად ან რამდენიმე მილიონად შეფასდეს, გააჩნია რამდენად ავთენტურად აღიარებენ მას.

როგორც ერთმა პროფესიონალმა აუქციონერმა თქვა, მყიდველები მუდმივად ყოყმანობენ თანამედროვე ხელოვნების ნიმუშის შეძენისას და ყოველთვის გარანტიებს ითხოვენ.

კიდევ უფრო გასაოცარი ის არის, რომ ზოგიერთი ცნობილი მხატვარი საერთოდ არ ქმნის თავის ნახატს. ენდი უორჰოლს, მაგალითად, პირადად ძალიან ცოტა თავის ნახატზე აქვს ნამუშევარი. ჰერსტს კი ოცკაციანი გუნდი ჰყავს, რომლებიც მის ნახატებს ქმნიან.

ჩნდება კითხვა: რატომ არიან ეს მხატვრები მიმზიდველები ალოგიკური ფასების მიუხედავად? რანაირად ახერხებენ შექმნან

ბრენდები, რომლებსაც მათთვის ფანტასტიკური შემოსავალი მოაქვს? ეს კითხვები ბევრად ზოგადია, ვიდრე ერთი შეხედვით შეიძლება ჩანდეს. უამრავი ბიზნესი არსებობს, რომელთათვისაც პროდუქტისა თუ მომსახურების ობიექტურად შეფასება შეუძლებელია.

მყიდველთა უმრავლესობას არ აქვს საკმარისი ინფორმაცია, და არც სერვისის კომპანიების შეფასების გამოცდილება. ასევე არსებობს პროდუქტები (მაგალითად, ძრავის ზეთი), რომლის ხარისხის შეფასებაც შეუძლებელია.

ავტომობილებისა და კომპიუტერების შეფასებაც საკმაოდ რთულია, რადგან კომპლექსური პროდუქტებია და ტექნიკური მახასიათებლები მათზე სრულ წარმოდგენას არ იძლევა.

მეტიც, შეიძლება ვინმემ დიდი დროც დახარჯოს Consumer Reports-ის კვლევაზე, მაგრამ ეს სულაც არ ნიშნავს, რომ მისი რეკომენდაციები მყიდველის გადაწყვეტილების მიღების სწორ კრიტერიუმებს ასახავს.

სადისკუსიო თემები

1. რატომ ყიდულობენ ადამიანები თანამედროვე ხელოვნების ნიმუშებს? რატომ იზრდება მოთხოვნა ასეთ ხელოვნებაზე?
2. როგორ უნდა შექმნას მხატვარმა ბრენდი?
3. როგორ უნდა შეიმუშაოს არტდილერმა ბრენდი?
4. დემიენ ჰერსტი თავისი ნამუშევრების და შოკის მომგვრელი ფასების წყალობით გახდა ცნობილი, სააჩის წყალობით თუ ის, უბრალოდ, „ცნობილია იმიტომ, რომ ცნობილია“?
5. როგორ შეიმუშავებდით ბრენდს, საინვესტიციო კონსულტირების ახალი სამსახური რომ ყოფილიყავით? შეგიძლიათ მხატვრების მიერ გამოყენებული რაიმე მეთოდით ხელმძღვანელობა?

წყარო: ქეისში გამოყენებულია დონ ტომპსონის წიგნში გადმოცემული მასალა: Don Thompson, The $12 Million Stuffed Shark: The Curious Economics of Contemporary Art, London: Aurum Press, 2008.

მეტოქეობა სფეროს გიგანტთან

კონკურენცია Amazon-თან

1994 წელს ჯეფ ბეზოსმა შექმნა კომპანია Amazon-ი, რომელიც ინტერნეტით ყიდდა წიგნებს. კომპანიას მყიდველისთვის შეეძლო შეეთავაზებინა წიგნის უდიდეს მაღაზიასთან შედარებით ბევრად მეტი წიგნი და რადგან მაღაზიის შენახვა არაფერი არ უჯდებოდა, წიგნები გაეყიდა უფრო იაფად. ეს მშვენიერი მოდელი კიდევ უფრო გააფართოვა 2007 წელს წიგნის საკითხავი მოწყობილო-

ბა/კომპიუტერის Kindle-ის გამოშვებამ. 2015 წელს წიგნებისა და ელექტრონული წიგნების ბაზარზე Amazon-ის წილმა, არანაკლებ, 65% შეადგინა.

მაგრამ Amazon-ი წიგნებზე არ გაჩერებულა. ბეზოსმა გადაწყვიტა, „ყველაფრის" მაღაზია შეექმნა. 1998 წელს მუსიკა, DVD- და ვიდეოპროდუქცია დაამატა, მომდევნო წელს კი – სახლში გამოსადეგი ნივთები, პროგრამული უზრუნველყოფა, ვიდეოთამაშები და საჩუქრები. საიტს ყოველწლიურად სულ ახალ-ახალი კატეგორიები ემატებოდა და ბოლოს აღარ დარჩა არაფერი, რასაც Amazon-ზე ვერ იყიდი. Amazon-მა ზოგ ბაზარზე სასურსათო საქონელიც კი გაიტანა. აირჩევთ პროდუქტს, მოტანის დროს და მოგართმევენ. 2015 წელს Amazon-ს შეერთებულ შტატებში შეკვეთების დამუშავების 50-მდე ცენტრი ჰქონდა და მსოფლიოს მასშტაბით კიდევ 30. კომპანიის შემოსავალმა 100 მლრდ დოლარს გადააჭარბა, Walmart-ს გადაუსწრო და უმსხვილეს ამერიკულ საცალო მოვაჭრედ იქცა. Amazon-ი შეუპოვრად აგრძელებს შეკვეთების მიმღები პუნქტების გახსნას.

2005 წელს კომპანიამ ჩაუშვა სწრაფ მიტანაზე ორიენტირებული პროგრამა Prime-ი, რომელიც ასევე მოიცავს 2 დღის განმავლობაში უფასო მიტანას გარკვეული პროდუქტების შეძენის შემთხვევაში (ასეთი შესყიდვების რიცხვმა 2015 წელს 30 მლნ-ს გადააჭარბა), კვირადღეს მიტანას და ასობით ათასი სახეობის პროდუქტის იმავე დღეს უფასო მიტანას მსოფლიოს 35 ქვეყანაში.

პროგრამა Prime Video-ს ფარგლებში შეგიძლიათ შეუზღუდავად უყუროთ ფილმებსა და ტელეგადაცემებს, ასევე ისარგებლოთ Kindle Owners' Lending Library-ით წელიწადში 99 ან თვეში 10,99 დოლარად. 2016 წელს 50 მილიონზე მეტი ამერიკელი გახდა Prime-ის მომხმარებელი.

Amazon-ი ფასეულობებსა და ძლიერ კულტურას ეყრდნობა და მთლიანად ფოკუსირებულია მომხმარებელზე. ჯერ ერთი, მისთვის კლიენტი პირველ ადგილზეა – სწორედ ამის საფუძველზე იღებს კომპანია გადაწყვეტილებებს, რომლებმაც უნდა უზრუნველყონ დაბალი ფასები, მრავალფეროვანი არჩევანი, საიმედო მომსახურება, პერსონალიზებული და მარტივად გამოსაყენებელი ვებგვერდი და ა.შ. მერე მეორე, კომპანია გამომგონებლობასა და ინოვაციებს მხარს უჭერს და ახალისებს. ექსპერიმენტები მიღებული პრაქტიკაა და მარცხიც ბუნებრივად აღიქმება, რადგან Amazon-ში მიიჩნევენ, რომ წარუმატებლობის გარეშე დიდი წარმატება არ მიიღწევა. და მესამე, კომპანია ხანგრძლივ პერსპექტივაზეა მომართული და მოკლევადიან სარგებელს არად დაგიდევთ, თუკი ინვესტიცია გრ-

ძელვადიან მოგებას უქადის. მიმდინარე მოგებაზე ორიენტირების ნაცვლად გაფართოებაში ჩადებული უზარმაზარი ინვესტიციები დიდი ხანია Amazon-ის დამახასიათებელ ნიშნად იქცა.

თუმცა ყველასთვის ასე კარგად არაა საქმე. Amazon-ი თავისი გიგანტური მოცულობით, მომხმარებლებზე ზეგავლენითა და მოლვაწეობის მასშტაბებით საფრთხეს უქმნის უამრავ დიდი თუ მცირე საცალო კომპანიებს. ასე, მაგალითად, კომპანია Barnes & Noble-მა ბევრი მაღაზია დახურა, Borders-მა კი საერთოდ ქსელი, რომელიც 400 წიგნის მაღაზიას აერთიანებდა. საცალო ვაჭრობის სუსტი საცალო ქსელები და დამოუკიდებელი კომპანიებიც იძულებული გახდნენ, დახურულიყვნენ. ამას გარდა, Amazon-მა შეიძლება ადგილზე მიტანაში უპილოტო საფრენი აპარატები და თვითმართვადი ავტომობილებიც ჩართოს, რაც სერიოზულად დააზარალებს აშშ-ის საფოსტო სამსახურსა და ისეთ კომპანიებს, როგორიცაა, მაგალითად, UPS -ი, FedEx-ი.

2000 წელს Amazon-მა მესამე მხარის დილერებსაც გაუხსნა წვდომა საქმიანობაზე, რამაც საცალო მოვაჭრეებისთვის კონკურენციის დამატებითი არხი შექმნა. მიმწოდებლებს გაუჩნდათ ელექტრონული ვაჭრობის შესაძლებლობა, სადაც მყიდველებს მარტივად შეუძლიათ გადაამოწმონ, უფრო იაფად ხომ არ იყიდება ესა თუ ის პროდუქტი Amazon-ზე.

2015 წელს Amazon-ის გაყიდვების 50%-ზე მეტი მესამე მხარის დილერებზე მოდიოდა. Amazon-ი ბევრი ასეთი ფირმის კრედიტორია, რითაც კონკურენციას უწევს ტრადიციულ ფინანსურ ორგანიზაციებს.

გადაჭარბებული დატვირთვის გამო თანამშრომლების ექსპლუატაციასა და მათ თვითნებურ დათხოვნაშიც ადანაშულებენ.

კომპანიის აგრესიული ზრდის კულტურა ამ ბრალდებების საფუძვლიანობას ადასტურებს.

Amazon-ს თანამშრომლებისთვის აქვს კრეატიული პროგრამები, რომლებიც ორიენტირებულია ისეთი საკითხების გადაჭრაზე, როგორიცაა, მაგალითად, ბავშვის გაჩენის შემდეგ დედების სამსახურში დაბრუნება, ან სკოლის შემდგომი განათლების ფინანსური მხარდაჭერა, თუმცა ეს ვერ გადაწონის კომპანიაში მუშაობასთან დაკავშირებულ ყოველდღიურ სტრესს.

Amazon-ისთვის კონკურენციის გაწევა მთლად შეუძლებელიც არაა. საინტერესოა, რომ 2007 წლიდან იზრდება იმ დამოუკიდებელი წიგნის მაღაზიების რიცხვი, რომლებიც ინდივიდუალურ მიდგომასა და თანაზიარობის განცდას აჩენენ და მრავალფეროვან არჩევანს სთავაზობენ მყიდველს.

არსებობენ კომპანიები, რომლებმაც სწორედ Amazon-ისგან განსხვავებულობის ხარჯზე შეძლეს მისთვის კონკურენციის გაწევა, ერთი ასეთი კომპანიაა Costco, რომელზეც ქვემოთ ვისაუბრებთ.

სადისკუსიო თემები

1. რა არის Amazon-ის ასეთი წარმატებულობის მიზეზი? რა აქტივები და კომპატენციები აქვს კომპანიას? რა როლი მიუძღვის ამ ყველაფერში ჯეფ ბეზოსს?
2. თქვენი აზრით, როგორი იქნება კომპანია 5 წლის შემდეგ? 10 წლის შემდეგ?
3. მომხმარებლებისთვის Amazon-ი დადებითი მოვლენაა, თუ უარყოფითი?
4. საცალო ვაჭრობის რომელი ტიპია მეტად დაუცველი Amazon-ის ძალაუფლების პირისპირ? რომელია მეტად დაცული?
5. 2016 წელს Amazon-მა გახსნა რამდენიმე უსალარო სასურსათო მაღაზია. თქვენი ტელეფონი ადევნებს თვალყურს, რას ყიდულობენ მომხმარებლები? როგორ ფიქრობთ, მოუწევთ სხვა სასურსათო ქსელებს სალაროების ჩანაცვლება მსგავსი ავტომატიზებული სისტემით?
6. განიხილეთ მე-10 თავში მოყვანილი Sephora-ს მაგალითი. ახსენით, როგორ ახერხებს კომპანია, ასე განვითარდეს Amazon-ის ჩრდილქვეშ? რა არის ამ სტრატეგიის მუშაობის მიზეზი? შეძლებს Sephora წარმატებულობის შენარჩუნებას?

მოდი, განვიხილოთ კომპანია Costco. მან უნდა შეიმუშაოს სტრატეგია, რომელიც წარმატებას უზრუნველყოფს იმ გარემოში, სადაც Amazon-ი არსებობს.

Costco

Amazon-ის ხანაში Costco-ს გაყიდვები და შემოსავლები სტაბილურად, – 6-დან 10%-მდე იზრდება. 2016 წელს კომპანიის გაყიდვების მოცულობამ თითქმის 120 მლრდ დოლარს მიაღწია. მოგებამ კი 700-ზე მეტი მაღაზიის პირობებში (2011 წელს – 600 მაღაზია ჰქონდა) 2,5 მლრდ დოლარი შეადგინა.

Costco ორიენტირებულია დაბალ ფასებზე და გაყიდვების დიდ მოცულობაზე, მისი მიზნობრივი ბაზარი კი მცირე საწარმოები და დიდი ოჯახებია. დაბალი ფასები, მეტწილად, განპირობებულია ოპერაციული სტრატეგიით, რომელიც საფასო უპირატესობას უზრუნველყოფს. არჩევანი არ არის მრავალფეროვანი, ყოველ კატეგორიაში მხოლოდ ერთი ბრენდია წარმოდგენილი, რაც Cost-

Co-ს მნიშვნელოვან საბაზრო ძალაუფლებასა და ლოჯისტიკურ ეფექტიანობას ანიჭებს. Walmart-ის სუპერმარკეტში თუ 140 000-ზე მეტი პროდუქტია წარმოდგენილი, Costco-ში – 4 000-ზე ნაკლებია.

პროდუქტები, როგორც წესი, იფუთება ბითუმად, რაც თავისთავად იმას ნიშნავს, რომ Costco-ში მისული მომხმარებელი უფრო მეტი წონის პროდუქტს ყიდულობს, ამიტომ ბრენდებს არაფერი აქვთ Costco-ს დაბალი ფასების საწინააღმდეგო.

კომპანია ფლობს კარგად ცნობილ ბრენდს Kirkland-ს, რომელსაც ძალიან დაბალი მარჟით – დაახლოებით 15%-იანი ფასნამატით ყიდის და რომელიც მთლიანი გაყიდვების 12% შეადგენს.

პროდუქციის უმეტესობა საწყობში ტრანსპორტირებისათვის განკუთვნილი პალეტებით შედის და პირდაპირ იატაკზე იტვირთება. Costco-ს არ აქვს დიდი სარეკლამო ბიუჯეტი.

კომპანია იყენებს წევრობის მოდელს, რაც უზრუნველყოფს მომხმარებელთან მჭიდრო ურთიერთობას და კომპანიისადმი მათ ერთგულებას, ასევე, მნიშვნელოვან შემოსავალს, რადგან საწევრო გადასახადები კომპანიის ღირებულების დაახლოებით 15%-ს შეადგენს.

დეგუსტაციის არაერთი შეთავაზება, ელიტური ბრენდები და უკიდეგანო ენერგია მაღაზიაში არაჩვეულებრივ გარემოს ქმნის. ხორცი და სხვა სურსათი გამოირჩევა ხარისხიანობით და მრავალ ორგანულ პროდუქტს მოიცავს.

2016 წელს Costco ჩამორჩებოდა ელექტრონულ კომერციას და ამ გზით გაყიდვების მხოლოდ 3%-ს უზრუნველყოფდა. კომპანიას Amazon-თან და სხვა კონკურენტებთან შედარებითაც კი ნელი სტარტი და საკმაოდ სუსტი ინტერნეტდაფარვა ჰქონდა.

სადისკუსიო თემები

1. რა იცავს Costco-ს Amazon-ის მხრიდან მომავალი საფრთხისგან? რამდენ ხანს გაგრძელდება ასე? რა არის მისი ნაკლოვანება და უპირატესობა?
2. რა რექცია უნდა ჰქონდეს Costco-ს Amazon-ის მხრიდან მომავალ საფრთხეებზე? მეტადკონკურენტუნარიანი ვებგვერდის შექმნის გარდა რა უნდა გააკეთოს Costco-მ, რომ ელექტრონული კომერციის სფეროში კონკურენტებს გაუსწროს?
3. რა საფრთხე ემუქრება Costco-ს Amazon-ის მიერ ახლახან ნაყიდი Whole Foods-ის მხრიდან? რა უნდა მოიმოქმედოს Costco-მ საპასუხოდ?

ბრენდის აქტივების გამოყენება

Dove

1955 წელს კომპანია Unilever-მა (იმხანად Lever Brothers-მა) საპნის კატეგორიაში წარმოადგინა Dove-ი, რომელიც დაპატენტებულ რბილ გამწმენდ კომპონენტს შეიცავდა. მას შემდეგ პოზიციონირებს, როგორც კოსმეტიკური საშუალება, რომლის ერთი მეოთხედიც გამწმენდი, დაბანის დროს კანის დამატენიანებელი (ჩვეულებრივი საპნის გამომშრობი ეფექტისაგან განსხვავებით) კრემისგან შედგება.

სარეკლამო რგოლები კიდევ უფრო აძლიერებდა ამ გზავნილს კოსმეტიკურ ბრიკეტში კრემის ჩასხმის ჩვენებით. 1979 წელს სიტყვათშეთანხმება „გამწმენდი კრემი" ჩაანაცვლა „დამატენიანებელმა კრემმა", როცა პენსილვანიის უნივერსიტეტის სპეციალისტ-დერმატოლოგმა დაადასტურა, რომ Dove-ი ჩვეულებრივ საპონთან შედარებით, ბევრად ნაკლებად აშრობს და აღიზიანებს კანს.

ამ კვლევაზე დაყრდნობით კომპანია Unilever-მა ინტენსიურად დაიწყო Dove-ის რეკლამირება ექიმებს შორის.

სულ მალე მომხმარებლების 25%-მა განაცხადა, რომ საპონი ექიმის რჩევით იყიდა, რამაც მნიშვნელოვნად გაზარდა მის მიმართ, როგორც დამატენიანებელი საშუალების მიმართ, ნდობა. 1980-იანების შუაში Dove-ი საპნის ყველაზე გაყიდვად ბრენდად იქცა და მაღალი საფასო პრემია მიიღო.

1990 წელს Unilever-ს დაუმთავრდა პატენტი Dove-ზე და მალევე კონკურენტმა კომპანია P&G-მა დაიწყო დამატენიანებელი კოსმეტიკური საპნის Olay-ს დატესტვა, რომელიც 1993 წელს ჩაუშვა წარმოებაში. მომდევნო წელს გამოჩნდა Olay Body Wash-ი, რომელმაც მალევა დაიკავა მაღალმარჟიანი ქვეკატეგორიის 25%.

Dove-ის გუნდმა გვიან გააცნობიერა, რომ ტანის დამატენიანებელი საშუალებების სფეროში კონკურენტულ პირობებში აღმოჩნდა და რომ ხელიდან გაუშვა ქვეკატეგორიაში ლიდერის პოზიცია და სასწრაფოდ გაიტანა მაღაზიებში ტანის დამატენიანებელი კრემი Dove-ი. პროდუქტმა იმედები ვერ გაამართლა და 1996 წელს შემადგენლობის შეცვლამ მხოლოდ მცირე გაუმჯობესება მოიტანა, თუმცა საბოლოოდ 1990 წელს Dove-მა მაინც შექმნა ინოვაციური ხაზი Nutrium-ი, რომელიც კანზე ლიპიდების, ვიტამინ E-სა და სხვა კომპონენტების დატანის ტექნოლოგიას ეყრდობოდა.

გაუმჯობესებულმა მკვებავმა თვისებებმა Dove-ს საშუალება მისცა, 50% პროცენტით გაეზარდა ფასი ტანის ჩვეულებრივ დასაბან საშუალებაზე და ამ კატეგორიაში Olay-ს გათანაბრებოდა.

ძლიერი სავაჭრო ბრენდის, ინოვაციური ტექნოლოგიების გამოყენებითა და დაჟინებულობის წყალობით, კომპანია Dove-მა შეძლო გადაელახა ბაზარზე გვიან შესვლის ნაკლოვანებები.

2000 წელს Unilever-მა Dove-ი წამყვან ბრენდად აქცია, რაც იმას ნიშნავდა, რომ კომპანია ბრენდის სხვა კატეგორიებშიც (თმის მოვლის საშუალებებში, ლოსიონებსა და დეზოდორანტებში) განახორციელებდა ინვესტიციებს და გამოუშვა დეზოდორანტების ხაზი თამამი რეკლამით: „შემდეგი გაჩერებაა – იღლიების სამოთხე".

დეზოდორანტი 2001 წელს არასაკვები სიახლეების საუკეთესო ათეულში შევიდა, 70 მლნ დოლარი მიიღო გაყიდვებიდან, ბაზრის დაახლოებით 5% და ქალის დეზოდორანტებს შორის მეორე ადგილი დაიკავა.

პროდუქტის მომდევნო გაფართოება იყო დამატენიანებელი თვისებების მქონე Dove Hair Care, რომელიც პირდაპირ უკავშირდებოდა კატეგორიის 2 უმთავრეს დაუკმაყოფილებელ საჭიროებას. პროდუქტის საფირმო თავისებურება – მსუბუქი დამატენიანებელი – მოიცავდა 15 ინგრედიენტის ნაკრებს, რომელიც თმას დამატებითი სიმძიმის გარეშე ანიჭებდა სირბილეს, სიგლუვესა და ელასტიკურობას.

იაპონიასა და ტაივანში გაყიდვების ლიდერის სტატუსის მოპოვების შემდეგ, 2003 წელს Dove Hair Care ამერიკულ ბაზარზე გამოჩნდა, მასშტაბური სარეკლამო კამპანია წამოიწყო და იმ პროდუქტების რიცხვს შეუერთდა, რომლითაც ამერიკული ოჯახების მესამედი სარგებლობს.

2 წელიწადში კომპანიამ გამოუშვა კოლაგენისა და ზღვის მცენარეების შემცველი ლოსიონი Dove Body Nourishers Intensive Firming Lotion-ი, რომელიც შექმნილი იყო იმისათვის, რომ უკვე 2 კვირაში კანი უფრო მკვრივი გაეხადა.

ამ გაფართოებებმა მკვეთრად გაზარდა გაყიდვები. ბრენდის ბიზნესი 1990 წელს 200 მლნ დოლარიდან დღეის მონაცემებით 5 მლრდ დოლარამდე გაიზარდა (ზუსტი მონაცემები 2011 წლიდან არ არსებობს). ამაში გეოგრაფიულმა გაფართოებამაც შეიტანა წვლილი. კომპანიის დაფარვამ 100 ქვეყანაზე მეტი მოიცვა, რაც ბევრად მეტი იყო 1990 წელთან შედარებით, ამასთან განსაკუთრებით ძლიერი პოზიციები ჰქონდა ევროპაში (სადაც კოსმეტიკისა და ტუალეტის საშუალებების ბაზრის 30% დაიკავა), აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონში (25%) და ლათინურ ამერიკაში (11%). კომპანია Kantar-ის შეფასებით ბრენდი Dove-ი 5,5 მლრდ დოლარად არის შეფასებული და პირადი ჰიგიენის პროდუქტების მწარმოებელ ყველაზე ძვი-

რადღირებულ ბრენდებს შორის მე-8 ადგილზეა. როგორ შეძლო Dove-მა ასეთი წარმატების მოპოვება?

2004 წელს, როცა ბრენდს არც გაუმჯობესების და არც გეოგრაფიულად გაფართოების საშუალება არ ჰქონდა, Dove-მა ბრენდისთვის ენერგიისა და მიზანდასახულობის შესაქმნელად სხვა გზას მიმართა. კომპანიის მიერ ჩატარებული გლობალური კვლევის შედეგად, რომელიც 3200 ინტერვიუს მოიცავდა, გამოავლინა უცნაური ფაქტები იმის შესახებ, რას ფიქრობდნენ ქალები საკუთარ თავზე. როგორც გაირკვა, ქალების მხოლოდ 2% ფიქრობდა, რომ ლამაზი იყო, 5% თავს სიმპათიურად მიიჩნევდა, 7%-ს ეგონა, რომ კარგად გამოიყურებოდა. ქალების 50% თვლიდა, რომ ბევრს იწონიდა (აშშ-ში 60%), და გამოკითხულ ქალთა ორი მესამედის აზრით, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები და რეკლამა სილამაზის არარეალურ სტანდარტებს აწესებს. Dove-ს მიეცა შესაძლებლობა, ეკისრა ლიდერის როლი, რაც, საბოლოოდ, იქცა „ნამდვილი სილამაზის კამპანიად".

შედეგად შეიქმნა სარეკლამო კამპანიების წყება (პირველად ამოქმედდა დიდ ბრიტანეთში) „ჩვეულებრივი ქალების" და არა სიფრიფანა მოდელების მონაწილეობით. ადრეული კამპანიის ფარგლებში, ხალხმრავალ ადგილებში (მაგალითად, ტაიმს-სკვერზე) გამოტანილ ბანერებზე წარმოდგენილი იყო სხვადასხვა ქალის ფოტოები და მნახველს, შესაბამის ნომერზე დარეკვით ხმა უნდა მიეცა განსაზღვრებათა შემოთავაზებული ვარიანტებისთვის („ძალიან დიდი" თუ „დიდებული"; „დანაოჭებული" თუ „მშვენიერი"; და „44 წლის და სექსუალური" თუ „44 წლის და არასექსუალური").

სხვა კამპანიისთვის ქალებს საცვლებში უღებდა ფოტოებს, იმის დასამტკიცებლად, რომ „რეალურ ქალებს რეალური ფორმები აქვთ". კამპანიას მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებში დიდი გამოხმაურება მოჰყვა. უამრავი სტატია და რეცენზია გამოქვეყნდა, თუმცა ყველა დადებითი არ ყოფილა. ზოგი კამპანიას არაეფექტურად მიიჩნევდა, სხვები ამბობდნენ, სხვა პროდუქტების რეკლამისთვის Unilever-ი მაინც მოდელებს იყენებსო, ზოგი კი თვლიდა, რომ Dove-ი სიმსუქნის პროპაგანდას ეწეოდა. შედეგად კი გაყიდვებმა 10%-ით იმატა.

მომხმარებლის მსგავსმა რეაქციამ Dove-ს კიდევ უფრო თამამი ნაბიჯები გადაადგმევინა და 2006 წელს შეიქმნა სუპერთასის თამაშების პერიოდში გასაშვები რეკლამა. თინეიჯერი გოგონების ფოტოების ქვეშ მიწერილი იყო კომენტარები: „სძულს თავისი ჭორფლი"; „ეშინია, იმიტომ, რომ მსუქანია"; „უნდოდა, რომ ქერა ყოფილიყო"; ბოლოს კი ისმოდა: „მოდი, შევცვალოთ მათი აზრი..."

რეკლამას უდიდესი მოწონება ხვდა წილად. ასეთივე წარმატებული აღმოჩნდა პროგრამა „თვითშეფასების ფონდი", რომელიც გოგონებისთვის ატარებდა ვორქშოფებს და ეწინააღმდეგებოდა მედიისა თუ კულტურის წარმომადგენლების აზრს სილამაზის შესახებ.

ამას მალე სხვა კამპანიები მოჰყვა, მათ შორის 2006 წლის ძალიან პოპულარული რეკლამა „ევოლუცია", რომელმაც კანის სარეკლამო ფესტივალის პრიზი დაიმსახურა და მაშინვე გავრცელდა ინტერნეტში. რეკლამაში ნაჩვენებია, რა გზას გადის ქალი მაკიაჟის სეანსიდან ბილბორდამდე და რა ცვლილებებს განიცდის ის და მისი იმიჯი ამ პროცესში. მალევე ინტერნეტში რეკლამის ასობით ტრანსფორმაციული ვარიანტი გამოჩნდა. 2013 წელს რეკლამაში Real Beauty Sketches ბრმა მხატვარ-კრიმინალისტი იწერდა ქალების მიერ საკუთარი თავის აღწერას და ადარებდა ამავე ქალების სხვა ქალების მიერ აღწერილ სურათს. შედარებამ გასაოცარი შედეგი უჩვენა: სხვა ქალები მათ ბევრად მიმზიდველად თვლიდნენ, ვიდრე, ამ ქალების უმეტესობა მიიჩნევდა საკუთარ თავს. Dove-ს პოზიციას უმაგრებდა რეკლამის სათაური „უფრო ლამაზი ხართ, ვიდრე გგონიათ".

როგორც მოსალოდნელი იყო, Dove-ი თავისი ქოლგის ქვეშ ქმნის 4 ძირითადი ჯგუფის პროდუქტებს – თავისა და ტანის დასაბან საშუალებებს, დეზოდორანტებს, კანის მოსავლელ ლოსიონებს და თმის მოვლის საშუალებებს – ასევე 100-ზე მეტ სხვადასხვა ხაზს, სახის გამწმენდი ხელსახოცების, გამამკვრივებელი ლოსიონების, შამპუნების, ტანის დასაბანი საშუალებების, დაბერების საწინააღმდეგო საშუალებების, მკვებავი საშუალებების, დეზოდორანტებისა და რამდენიმე სახეობის მყარი საპნის ჩათვლით. Dove-ის ძირითადი ბრენდი ახალ პროდუქტებსაც უშვებს. მათ შორისაა: Dove Firming-ი (ცელულიტის პრევენციისთვის), Dove Silk-ს (აბრეშუმის შემცველი დამატენიანებელი გამა), Dove Fresh Touch-ი, Dove Pro-Age-ი (შუახნის კანისა და თმისთვის) და Dove Summer Glow-ი (ავტორუჯის საშუალებები).

ამ მძლავრი ბრენდის მართვისას Dove-ი გამუდმებით დგება სტრატეგიული პრობლემების წინაშე. ჯერ ერთი, იმიტომ, რომ Dove-ის დედობილი კომპანია Unilever-ი, რომელიც ბრენდებს „ბრენდების სახლის" პრინციპით მართავს, ძალიან მცირე ყურადღებას უთმობს (თუკი უთმობს საერთოდ) ბრენდის წახალისებას. ეს საშუალებას აძლევს Unilever-ს, მამაკაცებისთვის განკუთვნილი პროდუქტის Axe-ს (ზოგიერთ ქვეყანაში Lynx-ი ეწოდება) განვითარებასაც შეუწყოს ხელი. Axe-ი შეერთებულ შტატებში 2002 წელს წარადგინეს

დეზოდორანტ-სპრეის სახით, ახლა კი შამპუნს, შხაპის გელს, გაპარსვისშემდგომ საშუალებებს და სხვა პროდუქტებსაც მოიცავს. Axe-ს ბრენდი ეფუძნებოდა სახუმარო ვარაუდს, თითქოს ლამაზი ქალები ჭკუას კარგავენ იმ კაცებზე, რომლებიც Axe-ს იყენებენ. რეკლამა და პრომოაქციები საზოგადოებამ დამამცირებლად და სექსისტურად აღიქვა. Unilever-ს ფარისევლობა დასწამეს, Axe-ის პოპულარიზაცია ხომ დაუფარავად ეწინააღმდეგებოდა „ნამდვილი ქალების" კონცეფციას.

მერე მეორე, საზოგადოებისათვის ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხების განხილვისას, როგორიც სილამაზის სტერეოტიპების თავისებურებებია, Unilever-ი ბრენდის შესახებ საუბარზე კონტროლის დაკარგვის საშიშროების წინაშე აღმოჩნდა. მართლაც, სოციალურ ქსელებზე ერთი თვალის გადავლებაც კმარა იმაში დასარწმუნებლად, რომ ეს მართლაც ასეა. სხვა კომპანიების მსგავსად, Unilever-საც მოუწია ბრენდის მართვის გზების ძიებამ, იმ პირობებში, როდესაც დიალოგის უდიდეს ნაწილს გარე ფაქტორები აკონტროლებს.

და მესამე, თანამედროვე ქალებისათვის მნიშვნელოვან პრობლემებზე ორიენტირებულ Unilever-ს საკუთარი თავისთვის უნდა დაესვა კითხვები: ნამდვილი სილამაზის იდეები მსოფლიო ბაზარზე გაიყიდება, თუ მისი მხოლოდ ადგილობრივ ბაზრებთან ადაპტირება უნდა მოხდეს? ჩინეთისა და რუსეთის მსგავს მსხვილ ბაზრებზეც ჩაერთვებიან ქალები „ნამდვილი სილამაზის კამპანიაში"?

სადისკუსიო თემები

რამ განაპირობა Dove-ის წარმატება ბრენდიდან 5-მილიარდიან ბიზნესად ჩამოყალიბებაში? რა როლი მიუძღვის ამაში წარმატების იმპულსსა და ბრენდის დიფერენციატორებს?

1. რა როლი ითამაშა აქტიურმა კონკურენტმა? მიაღწევდა კი Dove-ი წარმატებას, P&G-ის ბიძგის (მეტიც, გაქაჩვის) გარეშე?
2. რას ფიქრობთ „ნამდვილი სილამაზის კამპანიაზე"? რის ხარჯზე მუშაობს? რა არის მისი მთავარი გამოწვევები?
3. როგორ უნდა მართოს Unilever-მა ურთიერთობები Axe-სა და Dove-ს შორის? თუ საერთოდ არ უნდა ერეოდეს?
4. როგორ უნდა შეაფასოს Dove-მა „ნამდვილი სილამაზის კამპანია"?
5. გაიყიდება კამპანია ჩინეთში? თუკი არა, უნდა ადაპტირდეს თუ არა ბრენდის პოზიცია? როგორ? განიხილეთ ამასთან დაკავშირებული ხარჯები და სარგებელი?

ISBN 978-9941-35-788-6
www.palitra.ge
დაბეჭდილია საქართველოში

პალიტრა L

ღრმა ოკეანე