

# ბრენდის პოზიციონირება

ვერც ერთი კომპანია ვერ იქნება წარმატებული, თუ მისი საქონელი და მომსახურება ნებისმიერ სხვა პროდუქტს ან შეთავაზებას დაემსგავსება. სტრატეგიული ბრენდმენეჯმენტის პროცესში ყოველი შეთავაზება მიზნობრივი ბაზრისათვის მიმზიდველი და საინტენესო უნდა იყოს. მიუხედავად იმისა, რომ ახალი პროდუქტის წარმატებით პოზიციონირება განვითარებულ ბაზარზე, შესაძლოა, რთული ჩანდეს, კომპანია Method Products-მა აჩვენა, რომ იგი სულაც არ არის შეუძლებელი.



2006 წელს ჟურნალ „Inc“-ის მიერ გამოცხადებულ რეიტინგში Method Products ამერიკის შეერთებული შტატების ყველაზე სწრაფად მზარდ კომპანიებს შორის მეშვიდე ადგილზე დასახელდა. კომპანია უმაღლესი სკოლის მეგობრების – ერიკ რაიანის და ადამ ლოურის ერთობლივი ძალისხმევით დაარსდა. კომპანიის დამფუძნებლებმა თავიდანვე გაიაზრეს ის ფაქტი, რომ, მართალია, სანმენდი და საყოფაცხოვრებო პროდუქცია უზარმაზარ კატეგორიას წარმოადგენდა და სუპერმარკეტებში ერთ ან მეტ რიგს იკავებდა, იგი მაინც მოსაწყენი იყო. რაიანმა და ლოურიმ შეიმუშავეს ჭურჭლის სარეცხი საპნის პრიალა, ნაკლები დეტალების მქონე კონტეინერის დიზაინი, რომელსაც ფუნქციური უპირატესობა გააჩნდა – ჭადრაკის ფიგურის ფორმის ბოთლის ფსკერიდან საპონი გადმოდიოდა ისე, რომ მომხმარებელს მისი გადმოტრიალება არ სჭირდებოდა. ეს განსაკუთრებული პროდუქტი, რომელსაც სასიამოვნო არომატი აქვს, შექმნა ცნობილმა სამრეწველო დიზაინერმა კარიმ რაშიდმა. მან განაცხადა, რომ „სანმენდი საშუალებების დარგი ძალიან ჩამორჩენილია და მისი ბევრი პროდუქტი გასული საუკუნის 50-იანი წლებისთვის დამახასიათებელი თვისებებით არის წარმოდგენილი, გადატვირთულია გრაფიკებით, ზედმეტი ინფორმაციითა და რთული, ულამაზო ფორმებით“. კომპანიამ შექმნა არატოქსიკური, ბიოლოგიურად ხრწნადი საყოფაცხოვრებო სანმენდი საშუალებების ხაზი, რომლის პროდუქტები ნათელი ფერებითა და მწყობრი დიზაინით გამოირჩეოდა, რაც ამ კატეგორიისათვის სრულიად უნიკალური იყო. ამის შედეგად Method Products-ის შემოსავალმა 100 მლნ აშშ დოლარს გადააჭარბა, რითაც კომპანიამ ბრდის ფენომენალური ტემპები აჩვენა. კომპანიამ დიდი გარღვევა მოახდინა მას შემდეგ, როცა თავისი პროდუქცია Target-ში განათავსა. ეს საცალო სავაჭრო ქსელი ცნობილია იმით, რომ იგი სახელოვან დიზაინერებთან თანამშრომლობს, რათა ხელსაყრელ ფასად გამორჩეული პროდუქცია მიიღოს. შეზღუდული სარეკლამო ბიუჯეტის გამო, კომპანიის აზრით, მიმზიდველი შეფუთვა და ინოვაციური პროდუქტები უნდა მუშაობდნენ ისე, რომ ბრენდის პოზიციონირებას გამოხატავდნენ. მაგრამ ამჟამად Method-ისათვის პრობლემაა არა მარტო დიზაინის დიფერენცირება, არამედ მისი პროდუქტის მიბაძვის შესაძლებლობის თავიდან აცილებაც, რაც გარკვეულ გავლენას ახდენს კომპანიის იმიჯზე. კომპანია კონცენტრირებულია ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქტების წარმოების ბრდაზე, არატოქსიკური ინგრედიენტების გამოყენებაზე, რაც გარემოს დაბინძურებას არ იწვევს.<sup>1</sup>

**ნოვორც Method Products-ის წარმატება** ადასტურებს, კომპანიას სანგებლის მიღება შეუძლია ბაზარზე უნიკალური პოზიციონირებით. ბრენდის მიმზიდველი, კარგად დიფერენცირებული პოზიციონირება მოითხოვს მომხმარებელთა მოთხოვნილებებისა და სურვილების, აგრეთვე კომპანიის შესაძლებლობებისა და კონკურენტების ქმედებების სიღრმისეულ გააზრებას. გარდა ამისა, საჭიროა მოწესრიგებული, მაგრამ კრეატიული აზროვნება. ამ თავში განვიხილავთ პროცესს, რომლითაც მარკეტოლოგები ბრენდების ყველაზე უფრო ძლიერ პოზიციონირებას შეძლებენ.



# ბრენდის პოზიციონირების შეშუპვება და ფორმირება

ნებისმიერი მარკეტინგული სტრატეგია ეფუძნება სეგმენტაციას, მიზნობრივი ბაზრის შერჩევას და პოზიციონირებას. კომპანია ავლენს ბაზარზე არსებულ სხვადასხვა მოთხოვნილებას და მომხმარებელთა ჯგუფს, მათგან არჩევს იმთ, რომელთა დაკმაყოფილება საუკეთესოდ შეუძლია. ამის შემდეგ იგი ახდენს თავისი შეთავაზების პოზიციონირებას ისე, რომ მისი განსხვავებები და კომპანიის იმიჯი მიზნობრივი ბაზრისთვის მისაღები იყოს.

პოზიციონირება – ესაა კომპანიის შეთავაზებისა და იმიჯის შემუშავების პროცესი, რომელიც მიმართულია მიზნობრივ ბაზარზე მყიდველის წარმოსახვაში კომპანიის გამორჩეული ადგილის მოპოვებისკენ.<sup>2</sup> მისი მიზანია მომხმარებელთა გონებაში ბრენდის ისეთნაირად განთავსება, რომ ფირმამ პოტენციური სარგებლის მაქსიმალურად მიღება შეძლოს. ბრენდის წარმატებული პოზიციონირება ხელს უწყობს მარკეტინგული სტრატეგიის წარმართვას, რასაც განაპირობებს მომხმარებლისათვის ბრენდის არსის გაგება და იმის გარკვევა, თუ რომელი მიზნების მიღწევაში ეხმარება მას ბრენდი და რაშია ასეთი დახმარების უნიკალურობა. ორგანიზაციის თითოეულმა წევრმა კარგად უნდა გააცნობიეროს ბრენდის პოზიციონირება და გამოიყენოს იგი თავისი გადაწყვეტილებების მიღების დროს.



„Entertainment Weekly“ . როდესაც გამომცემელმა სკოტ დონატონმა „Entertainment Weekly“ შეისყიდა, მან შურნალის რეპოზიციონირება გადაწყვიტა. ამისათვის სკოტ დონატონმა აქცენტი ცნობილი ადამიანების ცხოვრების სტილიდან გართობაზე გადაიტანა, კერძოდ, იმაზე, თუ რა იყო განთავსებული ეკრანზე, ნაბეჭდ გვერდსა თუ კომპიუტერულ ეკრანზე. პოზიციონირება გახდა ის ფილტრი, რომელიც განსაზღვრავდა შურნალის შინაარსს და მარკეტინგს. „ყოველი ივენთი, გაყიდვების პროგრამა, მარკეტინგული ინიციატივა გაიგლის ამ ფილტრს, რათა შევინარჩუნოთ და გავაუმჯობესოთ ის ფასეულობა, რომელიც ჩვენთვის მნიშვნელოვანია. ამასთან, მოვიცილოთ ყველაფერი, რაც ასეთ ფასეულობას არ წარმოადგენს და შევქმნათ რაიმე ახალი, რომელიც მაქსიმალურად გამოხატავს ჯემპარიტების არსს“. ამიტომ ნიუ-იორკის რესტორან „Elaine’s“-ში „ოსკარის“ ყოველწლიური ნომინაციის წვეულების ამსახველი მასალა შურნალში არ მოხვდა, სამაგიეროდ შურნალმა გააშუქა აკადემიური დაჯილდოებების ერთკვირიანი პროგრამა, რომელიც ჰოლივუდის „ArcLightTheater“-ში მიმდინარეობდა, სადაც საუკეთესო ფილმების ნომინატებს აჩვენებდნენ და მათ სცენარისტებთან ერთად დისკუსიებს აწყობდნენ.<sup>3</sup>

„Entertainment Weekly“ ბრენდის განახლებული პოზიციონირებით თავის საქმიანობას წარმართავს.



კარგი პოზიციონირება გულისხმობს არა მარტო არსებული მდგომარეობისა და ვითარების გათვალისწინებას, არამედ სწორ პროგნოზირებას და მომავლის ხედვასაც. იგი უნდა იყოს იმდენად სასურველი, რომ ბრენდს ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობა მიეცეს. პოზიციონირება, რომელიც მხოლოდ ბაზრის მიმდინარე მდგომარეობას ეფუძნება, არასაკმარისად შორსმჭვრეტეულია. ამასთან, პოზიციონირება არც ისე უნდა იყოს მოწყვდილი რეალობას, რომ მიუღწევლი გახდეს. პოზიციონირებაში მთავარია ბრენდის არსისა და მისი განვითარების პერსპექტივის მუსტად დაბალანსება.

პოზიციონირების შედეგია მყიდველებზე ორიენტირებული ფასეულობათა შეთავაზების წარმატებულად შექმნა და პასუხის გაცემა კითხვაზე: რატომ უნდა იყილოს მიზნობრივმა ბაზარმა სწორედ ეს პროდუქტი?

10.1 ცხრილი გვიჩვენებს, წლების განმავლობაში თუ როგორ განსაზღვრავს სამი კომპანია – Perdue, Volvo და Domino's ფასეულობათა შეთავაზებას მიზნობრივი მყიდველების, სარგებლისა და ფასის გათვალისწინებით.<sup>4</sup>



ცხრილი 10.1 ფასეულობათა შეთავაზების მაგალითები				
კომპანია და პროდუქტი	მიზნობრივი მყიდველები	ძირითადი სარგებელი	ფასი	ფასეულობათა შეთავაზება
Perdue (ქათმის ხორცი)	ქათმის ხორცის მომხმარებლები, რომლებიც ხარისხზე არიან ორიენტირებულნი	სირბილე	10% ფასნამატი	უფრო რბილი ხორცი ზომიერი ფასნამატი
Volvo (უნივერსალური ავტომობილი)	მაღალშემოსავლიანი ოჯახები, რომლებიც უსაფრთხოებაზე არიან ორიენტირებულნი	გამძლეობა და უსაფრთხოება	20% ფასნამატი	ყველაზე უსაფრთხო, გამძლე საოჯახო ავტომობილი
Domino's (პიცა)	პიცას მოყვარულები, რომლებიც კომფორტზე არიან ორიენტირებულნი	მიწოდების სისწრაფე და კარგი ხარისხი	15% ფასნამატი	დროულად და ზომიერ ფასად მოტანილი კარგი ცხელი პიცა

პოზიციონირება მოითხოვს, რომ მარკეტოლოგებმა თავიანთ და კონკურენტ ბრენდებს შორის მსგავსებისა და განსხვავების დადგენა და ამის შესახებ ინფორმირება შეძლონ. კერძოდ, პოზიციონირების შესახებ გადაწყვეტილების მისაღებად საჭიროა: 1) მიზნობრივი ბაზრისა და ფაქტობრივი კონკურენციის იდენტიფიკაციის მეშვეობით ათვლის სისტემის შემუშავება; 2) მოცემული ათვლის სისტემაში ბრენდთან ასოციაციის მსგავსებისა და განსხვავების ოპტიმალური წერტილების იდენტიფიკაცია; 3) ბრენდის მანტრას შექმნა პოზიციონირებისა და ბრენდის არსის საფუძველზე.

## კონკურენტული ათვლის სისტემის განსაზღვრა

კონკურენტული ათვლის სისტემა განსაზღვრავს, თუ რომელ ბრენდს უწევს კონკურენციას მოცემული ბრენდი და, შესაბამისად, რომელ ბრენდებზე უნდა გამახვილდეს ყურადღება კონკურენტულ ანალიზში. კონკურენტული ათვლის სისტემის შესახებ გადაწყვეტილებები მჭიდროდაა დაკავშირებული მიზნობრივი ბაზრის შესახებ გადაწყვეტილებებთან. მომხმარებელთა გარკვეულ ტიპზე ორიენტაციამ შეიძლება განსაზღვროს კონკურენციის ხასიათი, ვინაიდან ზოგიერთი ფირმა ადრე ორიენტირებული იყო ამ სეგმენტზე (ან მომავალში გეგმავს ამას) ან იმიტომ, რომ ამ სეგმენტის მომხმარებლებმა უკვე გადაწყვიტეს გარკვეული პროდუქტების ან ბრენდების შექმნა.

**კონკურენტების იდენტიფიკაცია.** ბრენდის პოზიციონირებისათვის კონკურენტული ათვლის სისტემის განსაზღვრაში მნიშვნელოვანია პროდუქტის კატეგორიისადმი მიკუთვნების ან პროდუქტების ნაკრების დადგენა, რომლებსაც ბრენდი კონკურენციას უწევს ან ფუნქციონირებს, როგორც ახლო შემცვლელი. თითქოსდა, კომპანიისთვის იოლია თავისი კონკურენტების იდენტიფიკაცია. მაგალითად, PepsiCo-მ იცის, რომ მისი ბრენდ „Aquafina1“-სათვის მთავარი კონკურენტია Coca-Cola-ს ბოთლებში ჩამოსხმული წყალი „Dasani“. Citygroup-მა იცის, რომ Bank of America მისი მთავარი კონკურენტია, ხოლო საიტ Petsmart.com-ის მენეჯერებმა იციან, რომ ცხოველთა კვების პროდუქტების ონლაინვაჭრობასა და მიწოდებაში მათი მთავარი კონკურენტია Petco.com.

კომპანიის რეალური და პოტენციური კონკურენტების წრე შეიძლება უფრო ფართო იყოს, ვიდრე ჩანს. მომავალი კონკურენტების შესაძლებლობები მაქსიმალურად უნდა იქნეს გათვალისწინებული ახალ ბაზრებზე გასატანი ბრენდისათვის, ვინაიდან კომპანია სწორედ ახალმა კონკურენტებმა ან ახალმა ტექნოლოგიებმა შეიძლება უფრო მეტად დააზარალონ, ვიდრე არსებულმა კონკურენტებმა.

- ქსელის მშენებლობაზე მილიარდობით დოლარის დახარჯვის შემდეგ მობილური ტელეფონების ოპერატორები – AT&T, Verizon Wireless და Sprint, ბაზარზე რიგი ცვლილებების გამო, დადგინეს ისეთი ახალი კონკურენტების გაჩენის საფრთხის წინაშე, რომელიც დაკავშირებულია „Skype“-ისა და „Wi-Fi“-ის სისტემებთან, ქალაქებში აგებულ მუნიციპალურ „Wi-Fi“-ის ქსელებთან, სხვადასხვა ოპერატორზე



გადართვის შესაძლებლობის მქონე მობილურ ტელეფონებთან და UHF მაუნწყებლობისათვის გამოყენებულ, ძველის ანალოგურ 700 MHz სიხშირის გახსნასთან.<sup>5</sup>

- ენერგეტიკული ბატონების ბაზარი, რომელიც PowerBar-მა შექმნა, თანდათანობით, სხვადასხვა ქვეკატეგორიად დანაწილდა, რომელთაგან ზოგიერთი ორიენტირებული იყო კონკრეტულ სეგმენტზე (მაგალითად, ბატონი ქალებისთვის „Luna“) ან კონკრეტულ მახასიათებლებზე (მაგალითად, ცილებით გამდიდრებული „Balance“ და დაბალკალორიული ბატონი „Pria“). თითოეული მათგანი წარმოადგენდა ქვეკატეგორიას, რომლისთვისაც თავდაპირველი PowerBar პოტენციურად რელევანტური აღარ იყო.<sup>6</sup>

ფირმებმა თავიანთი კონკურენტული ათვლის სიტემა შეძლებისდაგვარად მომგებიანად უნდა შეარჩიონ. მაგალითად, დიდი ბრიტანეთის ავტომობილების ასოციაცია პოზიციონირდება, როგორც მეოთხე „ავარიული სამსახური“ პოლიციის, სახანძრო და სასწრაფო დახმარების მომსახურებასთან ერთად, რათა სანდოობა და გადაუდებელ სიტუაციებში დახმარების განწვევის დემონსტრირება მოახდინოს. ქვემოთ განხილულია კონკურენტული ათვლის სისტემა, რომელსაც კომპანია Bertolli იყენებს.<sup>7</sup>

ენერგეტიკული ბატონების ბაზარი დაიყო რამდენიმე ქვეკატეგორიად, რომელთაგან თითოეული მიმზიდველი იყო კონკრეტულ სიტუაციაში მყოფი განსხვავებული ადამიანებისთვის.



Bertolli

**Bertolli.** იტალიური გაყინული კერძების ხაზმა „Bertolli“-მ, რომელიც კომპანია Unilever-ს ეკუთვნის, ბოლო ეკონომიკური რეცესიის პერიოდში წელიწადში გაყიდვების სტაბილური, 10%-იანი ზრდა აჩვენა. ასეთი წარმატება, ნაწილობრივ, განაპირობა იმან, რომ იგი გონივრულად პოზიციონირდებოდა, როგორც „რესტორნული ხარისხის იტალიური კერძი, რომელიც სახლში შეგიძლიათ მიირთვათ“. ორიენტირებულია რა ქალებზე და მამაკაცებზე, რომლებიც „დახვეწილი გურმანები“ არიან, ფირმა Bertolli აქტიურად ქმნის ინოვაციურ მაღალხარისხიან კერძებს, რათა მიზნობრივი კლიენტების ინტერესი შეინარჩუნოს. თავისი ბრენდის მარკეტინგისთვის Bertolli შეგნებულად ირჩევს ისეთ ადგილებს, რომლებიც „შეეფერება საუკეთესო კერძის და არა გაყინული კვების პროდუქტების ბრენდს“. სარეკლამო სლოგანი – „გაატარე საღამო Bertolli-სთან ერთად“ – ახდენდა ბრენდის სტიმულირებას „ემით“ და „ოქროს გლობუსით“ დაჯილდოების სატელევიზიო ჩვენებისა და მანჰეტენზე გამართული სახელგანთქმული შეფშარეულების გამასპინძლების დროს. ■



კონკურენციის შესწავლა შესაძლებელია როგორც დარგობრივი, ისე საბაზრო თვალსაზრისით.<sup>8</sup> დარგი არის ისეთი ფირმების ჯგუფი, რომლებიც ბაზარს ურთიერთშემცვლელ პროდუქტს ან პროდუქტების კლასს სთავაზობენ. მარკეტოლოგები დარგების კლასიფიკაციას ახდენენ გამყიდველთა რაოდენობის, პროდუქტის დიფერენციაციის დონის, ბაზარში შესვლის, მობილურობისა და გამოსვლის ბარიერების არსებობის ან არარსებობის, აგრეთვე დანახარჯების სტრუქტურის, ვერტიკალური ინტეგრაციისა და გლობალიზაციის დონეების მიხედვით.

საბაზრო მიდგომის მიხედვით, კონკურენტებს წარმოადგენენ კომპანიები, რომლებიც ერთსა და იმავე მყიდველობით მოთხოვნილებებს აკმაყოფილებენ. მაგალითად, მყიდველს, რომელიც ტექსტური რედაქტირების კომპიუტერულ პროგრამას იძენს, სინამდვილეში „წერის შესაძლებლობა“ სჭირდება. ეს მოთხოვნილება შეიძლება დაკმაყოფილდეს ფანქრების, კალმების ან, როგორც ძველად ხდებოდა, საბეჭდი მანქანების გამოყენებით. კომპანია უნდა ეცადოს, რომ გადალახოს „მარკეტინგული მიოფია“ და შეწყვიტოს კონკურენციის განსაზღვრა ტრადიციული სასაქონლო კატეგორიებისა და დარგების თვალსაზრისით. მაგალითად, Coca-Cola-მ, რომელიც უაღკოპოლო სასმელების ბიზნესზე ფოკუსირდება, ყავისა და ახალდაწურული ხილის წვენების კაფეების მზარდი ბაზარი სწორად ვერ შეაფასა, რამაც მის ბიზნესზე უარყოფითად იმოქმედა.<sup>9</sup>

კონკურენციის საბაზრო კონცეფცია ავლენს რეალური და პოტენციური კონკურენტების უფრო ფართო სპექტრს, ვიდრე კონკურენცია, რომელიც მხოლოდ პროდუქტების კატეგორიის მიხედვით განისაზღვრება. ჯეფრი რეიპორტი და ბერნარდ იავორსკი გვთავაზობენ კომპანიის პირდაპირი და ირიბი კონკურენტების პროფილირებას, რომელიც პროდუქტის შექმნისა და გამოყენების დროს მყიდველთა მოქმედების რუკის შედგენას ეფუძნება. ანალიზის ასეთი ტიპი ხაზს უსვამს როგორც შესაძლებლობებს, ისე გამონწვევებს, რომლებიც კომპანიის წინაშე დგება.<sup>10</sup> მარკეტინგული ხედვა: „სწრაფი ზრდა ინოვაციური ფასეულობის ხარჯზე“ აღწერს, თუ როგორ შეუძლიათ ფირმებს შევიდნენ ახალ ბაზარში ისე, რომ სხვა ფირმების მხრიდან კონკურენცია მინიმუმამდე დაიყვანონ.



## სწრაფი ზრდა ინოვაციური ფასეულობის ხარჯზე

INSEAD-ის პროფესორები ჩან კიმი და რენე მობორნი თვლიან, რომ ძალიან ბევრი კომპანია ე.წ. „წითელი ოკეანის ამროვნების“ მიმდევარია. ისინი კონკურენტებთან ბრძოლაში „სისხლიან“ პირისპირ წინააღმდეგობას ირჩევენ, რითაც მნიშვნელოვნად აუმჯობესებენ თავიანთი დანახარჯების დონეს ან ხარისხს ან ორივეს ერთად. თვითონ ეს პროფესორები მხარს უჭერენ „ცისფერი ოკეანის ამროვნებას“. ასეთი მიდგომა ითვალისწინებს ისეთი საქონლისა და მომსახურების შექმნას, რომელსაც პირდაპირი კონკურენტები არ ჰყავს. მათი ამრით, დარგობრივი კონკურენციის ტრადიციულ საზღვრებში დარჩენის ნაცვლად, მენეჯერები ამ საზღვრებიდან უნდა გამოვიდნენ, რათა ბაზრის აუთვისებელი პოზიციები იპოვონ, რომლებიც რეალურ ინოვაციურ ფასეულობებს წარმოადგენენ.

მაგალითის სახით ამ ავტორებს მოჰყავთ ბელგიური კომპანია Bert Claey, რომელიც მართავს კინოთეატრებს,

აგრეთვე 25-ეკრანიან და 7600-ადგილიან მეგაპლექს „Kinopolis“-ს. დარგში არსებული პრობლემების მიუხედავად, მეგაპლექსი პოპულარული გახდა მახასიათებლების ისეთი უნიკალური კომბინაციის შეთავაზებით, როგორცაა: ფართო, უსაფრთხო და უფასო პარკინგი, დიდი ეკრანი, ხმისა და პროექციის უახლესი აპარატურა, კომფორტული ადგილები, საიდანაც ეკრანი კარგად ჩანს. გონივრული დაგეგმვისა და მასშტაბის მიხედვით ეკონომიის შედეგად კომპანიამ შექმნა „Kinopolis“-ში ფილმების ყურების უნიკალური გამოცდილება შედარებით დაბალ ფასად.

მეგაპლექსი „Kinopolis“ არის „ცისფერი ოკეანის ამროვნების“ კლასიკური გამოვლენა, კერძოდ, ბიზნესის საწარმოების კრეატიული დაპროექტება, რომლის მიზანია კომპანიის დანახარჯების სტრუქტურასა და სამომხმარებლო შეთავაზების ფასეულობაზე პოზიტიური ზემოქმედება. ხარჯების დაზოგვა მიიღწევა იმ ფაქტორების აღმოფხვრის ან შემცირების შედეგად, რომლებიც ტრადიციულ დარგობრივ კონკურენციაზე გავლენას ახდენენ. სამომხმარებლო ფასეულობის უზრუნველყოფა კი ხდება იმ ფაქტორების გამოყენებით, რომლებიც დარგისთვის აქამდე უცნობი იყო. დროთა განმავლობაში ხარჯები კიდევ უფრო მცირდება, ვინაიდან მაღალი ფასეულობა იწვევს გაყიდვების მოცულობის ზრდას, რაც, თავის მხრივ, მასშტაბის ეფექტს წარმოქმნის.

ქვემოთ მოცემულია სხვა კომპანიები, რომლებიც არატრადიციულ „ცისფერი ოკეანის ამროვნებას“ ავლენენ:

- Callaway Golf-მა შექმნა გოლფ-კლუბი „Big Bertha“. იგი გოლფის მოთამაშეებს, რომლებიც ბურთის



პირდაპირი დარტყმის შეუძლებლობით უკმაყოფილო იყვნენ, დიდ სათამაშო მოედანს და გაფართოებულ ღრმულებს სთავაზობდა.

- NetJets-მა კლიენტების დიდი ჯგუფისათვის შემოიღო სპეციალური შეთავაზება – კერძო თვითმფრინავების მომსახურება წილობრივი საკუთრების მეშვეობით.
- Cirque du Soleil-მა ცირკი გართობის უმაღლეს ფორმად აქცია ისეთი ძვირადღირებული ნომრების გაუქმებით, როგორცაა ცხოველების გამოყვანა და მის ნაცვლად თეატრალური ელემენტები გააფართოვა.

კომპისა და მობერნის თანახმად, მარკეტოლოგებმა ოთხი მნიშვნელოვანი კითხვა უნდა დასვან, რომლებიც მათ „ცისფერი ოკეანის ამროვნების“ ჩამოყალიბებასა და ინოვაციური ფასეულობების შექმნაში დაეხმარება.

1. დარგისთვის დამახასიათებელი ფაქტორებიდან რომელს ამოიღებდით?
2. რომელი ფაქტორები უნდა შეიზღუდოს დარგობრივ სტანდარტზე დაბლა?

3. რომელი ფაქტორები უნდა გაიზარდოს დარგობრივ სტანდარტზე მაღლა?
4. დარგისათვის უცნობი რომელი ახალი ფაქტორი უნდა შეიქმნას?

კიმი და მობორნი ამტკიცებენ, რომ „ცისფერი ოკეანის ამროვნების“ საუკეთესო წარმომადგენლები უპირატესობას აღწევენ სამი ძირითადი პლატფორმით, რომელზედაც შეიძლება შეიქმნას ინოვაციური ფასეულობა. ესენია: ფიზიკური პროდუქტი, მომსახურება (მათ შორის ტექნიკური მომსახურება, კლიენტების მომსახურება, გარანტიები, ტრენინგი დისტრიბუტორებისა და საცალოდ მოვაჭრეებისათვის) და მიწოდება (სადისტრიბუციო არხები და ლოჯისტიკა).

**წყაროები:** W. Chan Kim and Renée Mauborgne, *Blue-Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2005); W. Chan Kim and Renée Mauborgne, "Creating New Market Space," *Harvard Business Review*, January-February 1999; W. Chan Kim and Renée Mauborgne, "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth," *Harvard Business Review*, January-February 1997.

**კონკურენტების ანალიზი.** მე-2 თავში აღწერილია SWOT ანალიზის ჩატარების მეთოდი, რომელიც კონკურენტულ ანალიზსაც მოიცავს. კომპანიამ უნდა მოიპოვოს ინფორმაცია თითოეული კონკურენტის რეალური და აღქმული ძლიერი და სუსტი მხარეების შესახებ. 10.2 ცხრილი გვიჩვენებს კომპანიის კვლევის შედეგებს, რომლის მიხედვით კლიენტებს სთხოვდნენ, მისი სამი კონკურენტის – A-ს, B-ს და C-ს რეიტინგი ხუთი მახასიათებლის მიხედვით შეეფასებინათ. ამ მახასიათებლების გათვალისწინებით, კომპანიისათვის A კონკურენტი, მაღალხარისხიანი პროდუქციის წარმოებისა და კვალიფიციური გაყიდვების პერსონალის გამო, კარგად ცნობილი და პატივსაცემი აღმოჩნდა, მაგრამ იგი პროდუქტის ხელმისაწვდომობას და ტექნიკურ მხარდაჭერას ვერ უზრუნველყოფდა. B კონკურენტმა ყველა ამ მახასიათებლის მიხედვით კარგი შეფასება მიიღო. იგი პროდუქციის ხელმისაწვდომობას და გაყიდვების ქსელსაც საუკეთესოდ უზრუნველყოფდა. C კონკურენტი კი ყველა მახასიათებლის მიხედვით სუსტი აღმოჩნდა. ეს შედეგი გვაფიქრებინებს იმას, რომ პოზიციონირების მიზნით, კომპანიას შეუძლია შეუტოს A კონკურენტს პროდუქციის ხელმისაწვდომობისა და ტექნიკური დახმარების მახასიათებლების გამოყენებით, ხოლო C კონკურენტს – თითქმის ყველა მახასიათებლის მიხედვით, მაგრამ არ უნდა შეებრძოლოს B კონკურენტს, რომელსაც გამოკვეთილად სუსტი მხარეები არ გააჩნია. ამ კონკურენტული ანალიზის ფარგლებში ფირმამ ასევე უნდა გამოარკვიოს მისი მთავარი კონკურენტების სტრატეგიები და მიზნები.<sup>11</sup>

ძირითადი კონკურენტებისა და მათი სტრატეგიების გამოვლენის შემდეგ კომპანიამ უნდა უპასუხოს შემდეგ კითხვებს: რისკენ ისწრაფვის თითოეული კონკურენტი ბაზარზე? რა ამოძრავებს თითოეულ მათგანს? კონკურენტის მიზნებს განსაზღვრავს მრავალი ფაქტორი, მათ შორის, კომპანიის მოცულობა, დაგროვებული გამოცდილება, მიმდინარე მენეჯმენტი და ფინანსური მდგომარეობა. იმ შემთხვევაში, როცა კონკურენტი უფრო მსხვილი კომპანიის დანაყოფია, მნიშვნელოვანია იმის გაგება, თუ რა მიზნით ამუშავებს მას სათავო კომპანია – ზრდის, მოგების თუ მისი რესურსების გადმოქაჩვისთვის.<sup>12</sup>

დაბოლოს, ამ ანალიზის საფუძველზე მარკეტოლოგებმა ფორმალურად უნდა განსაზღვრონ კონკურენტული ათვისების სისტემა, რათა პოზიციონირების მიმართულება დაადგინონ. სტაბილურ ბაზრებზე, სადაც მოკლევადიანი ცვლილებები ნაკლებად სავარაუდოა, ერთი, ორი ან სამი ძირითადი კონკურენტის განსაზღვრა შედარებით ადვილია. დინამიკურ სასაქონლო კატეგორიებში, რომლებშიც კონკურენცია სხვადასხვა ფორმით არსებობს ან შეიძლება წარმოქმნას, საჭიროა მრავალგანზომილებიანი ათვისების სისტემა, რასაც შემდგომში განვიხილავთ.



**ცხრილი 10.2** მყიდველების მიერ მოცემული კონკურენტების რეიტინგი წარმატების ძირითადი მახასიათებლების მიხედვით

	მყიდველთა ინფორმირება	პროდუქციის ხარისხი	პროდუქციის ხელმისაწვდომობა	ტექნიკური მხარდაჭერა	გამყიდველები
A კონკურენტი	E	E	P	P	G
B კონკურენტი	G	G	E	G	E
C კონკურენტი	F	P	G	F	F

შენიშვნა: E არის საუკეთესო, G – კარგი, F – საშუალო, P – ცუდი.

## განსხვავებისა და მსგავსების ოპტიმალური წერტილების გამოვლენა

მას შემდეგ, როცა მარკეტოლოგები, მიზნობრივი ბაზრისა და კონკურენციის ხასიათის განსაზღვრის შედეგად, პოზიციონირებისათვის კონკურენტული ათვისების სისტემას შეიმუშავენ, განსხვავებისა და მსგავსების ოპტიმალური წერტილების დადგენას შეძლებენ.<sup>13</sup>

**განსხვავების წერტილები.** განსხვავების წერტილები არის მახასიათებელი ან სარგებელი, რომელსაც მომხმარებლები მტკიცედ ასოცირებენ ბრენდთან, დადებითად აფასებენ და მიიჩნევენ, რომ მსგავს კონკურენტულ ბრენდს ვერ მოძებნიან. ასოციაციები, რომლებიც განსხვავების წერტილებს შეადგენენ, შეიძლება ნებისმიერ მახასიათებელს ან სარგებელს ეფუძნებოდეს. ძლიერ ბრენდებს ზოგჯერ რამდენიმე განსხვავების წერტილი გააჩნიათ. მაგალითად, „Apple“-ისათვის ეს არის დიზაინი, გამოყენების სიმარტივე და უხეში დამოკიდებულება; „Nike“-ისათვის ეფექტიანობა, ინოვაციური ტექნოლოგია და წარმატება; ხოლო „Southwest Airlines“-ისათვის ფასეულობა, საიმედოობა და სასიამოვნო იმიჯი. მყარი, ხელსაყრელი და უნიკალური ასოციაციების შექმნა პრობლემურია, მაგრამ ბრენდის კონკურენტული პოზიციონირებისთვის მნიშვნელოვანია.

მოქმედებს თუ არა ბრენდის ასოციაცია, როგორც განსხვავების წერტილი, ამას განსაზღვრავს სამი კრიტერიუმი – სასურველობა, განხორციელების უნარიანობა და დიფერენცირების უნარიანობა. ქვემოთ მოცემულია რამდენიმე მოსაზრება მათ შესახებ.

- **მომხმარებლისთვის სასურველობა.** მომხმარებლები ბრენდის ასოციაციას აღიქვამენ, როგორც პირადად მათთვის რელევანტურს. სინგაპურში არსებული სასტუმრო „Western Stamford“ რეკლამირდება, როგორც მსოფლიოში ყველაზე მაღალი სასტუმრო. მაგრამ უნდა აღინიშნოს ის ფაქტი, რომ სასტუმროს სიმაღლე ბევრი ტურისტისათვის მნიშვნელოვანი არაა. მომხმარებლებს ასევე უნდა მიეწოდოს დამატებითი და გასაგები არგუმენტები იმის შესახებ, თუ როგორ შეუძლია ბრენდს მომხმარებლისთვის სასურველი სარგებლის მიცემა. „Mountain Dew“-ს რეკლამა ამტკიცებს, რომ იგი, სხვა უალკოჰოლო სასმელებთან შედარებით, უფრო ენერგეტიკულია და ამ განცხადების დასადასტურებლად მასში კოფეინის მაღალი შემცველობა სახელდება. სუნამო „Chanel No.5“-ის რეკლამაში კი ნათქვამია, რომ იგი ტიპური პარფიუმერიის განსახიერებაა და ეს განცხადება „Chanel“-ის მაღალ მოდასთან მტკიცე ასოციაციითაა ახსნილი. ხშირად არგუმენტებად გამოდის დაპატენტებული, ბრენდული ინგრედიენტები, როგორცაა: „NIVEA“-ს ნაოჭების საწინააღმდეგო კრემში კოფერმენტი Q10 და თმის ბალზამ „Herbal Essences“-ში ექსტრაქტი Hawafena.
- **კომპანიის განხორციელების უნარიანობა.** კომპანიას უნდა ჰქონდეს შიდა რესურსები და ვალდებულება, რათა მომხმარებელთა გონებაში ბრენდის ასოციაცია მომგებიანად შექმნას და შეინარჩუნოს. სასურველ ასოციაციას უნდა აძლიერებდეს პროდუქციის დიზაინი და მარკეტინგული შეთავაზება. მოითხოვს თუ არა ასოციაციის კომუნიკაცია თვით პროდუქტის ცვლილებას, თუ მხოლოდ მომხმარებლის მიერ პროდუქტის ან ბრენდის აღქმის ცვლილება იქნება საკმარისი? ამ უკანასკნელის შექმნა, ჩვეულებრივ, უფრო ადვილია. General Motors-მა ბევრი იმუშავა, რათა შეეცვალა საზოგადოებრივი აღქმა იმის შესახებ, რომ „Cadillac“ არ არის ახალგაზრდული, თანამედროვე ბრენდი. სასურველ შედეგს მან გაბედუ-



ლი დიზაინისა და იმიჯის განახლებით მიაღწია. ბრენდის იდეალური ასოციაცია იქმნება ადრე და მასთან შებრძოლება რთულია კარგი თავდაცვითი პოზიციის გამო. ჩვეულებრივ, ბაზრის ლიდერებისათვის (როგორცაა, მაგალითად, ADM, Visa და SAP) პოზიციონირება, რომელიც საქონლის ან მომსახურების აშკარა ეფექტიანობას ეფუძნება, ადვილად შესანარჩუნებელია. ბაზრის სხვა ლიდერები (როგორცაა, მაგალითად, Fendi, Prada და Hermes) პოზიციონირებას, რომელიც ემყარება მოდას და, შესაბამისად, ცვალებადი ბაზრის ახირებებზე დამოკიდებული, ძნელად ინარჩუნებენ.

- **კონკურენტებისგან დიფერენცირების უნარიანობა.** დაბოლოს, მომხმარებლებმა ბრენდის ასოციაცია უნდა დაინახონ, როგორც კონკურენტებისაგან განსხვავებული და უპირატესი. შაქრის შემცველმა ბრენდმა „Splenda“-მ გაუსწრო ბრენდ „Equal“-ს და ბრენდ „Sweet'N Low“-ს და 2003 წელს თავის კატეგორიაში ლიდერი გახდა, რასაც მიაღწია იმით, რომ ის დიფერენცირდებოდა, როგორც შაქრისგან მიღებული ნამდვილი პროდუქტი, ოღონდ მისი ნაკლოვანებების გარეშე.<sup>14</sup>

ნებისმიერი მახასიათებელი ან სარგებელი, რომელიც ასოცირდება საქონელთან ან მომსახურებასთან, შეიძლება ბრენდის განსხვავების წერტილი იყოს მანამ, სანამ ის საკმარისად სასურველი, განხორციელების უნარიანი და დიფერენცირების უნარიანია. ბრენდმა უნდა წარმოაჩინოს აშკარა უპირატესობა მახასიათებლის ან სარგებელიანობის მიხედვით, რათა ფუნქციონირებდეს, როგორც რეალური განსხვავების წერტილი. მომხმარებლები უნდა დარწმუნდნენ, რომ, მაგალითად, Louis Vuitton-ის ხელჩანთები ყველაზე მოდურია. Energizer-ის ბატარეა ყველაზე ხანგამძლეა და Fidelity Investments ფინანსური კონსულტაციისა და დაგეგმვის საკითხებში საუკეთესო მომსახურებას ეწევა.

**მსგავსების წერტილები.** მსგავსების წერტილები ესაა ასოციაციის მახასიათებელი ან სარგებელი, რომელიც ბრენდისთვის აუცილებლად უნიკალური როდია, მაგრამ, ფაქტობრივად, შეიძლება სხვა ბრენდებთან ერთად იყოს გამოყენებული.<sup>15</sup> ასეთი სახის ასოციაციები გვხვდება ორი ძირითადი ფორმით. ესენია: პროდუქტის კატეგორიაში მსგავსების წერტილები და კონკურენტებთან მსგავსების წერტილები.

**კატეგორიაში მსგავსების წერტილები** – ესაა მახასიათებელი ან სარგებელი, რომელსაც მომხმარებლები განიხილავენ, როგორც განსაზღვრული პროდუქტის ან კატეგორიის ფარგლებში ლეგიტიმურ და საიმედო შეთავაზებას. მომხმარებლები ტურისტულ სააგენტოს სერიოზულად არ განიხილავენ, თუ მას არ შეუძლია ავიაბილეთებისა და სასტუმროების დაჯავშნა, შეთავაზებული დასვენების პაკეტების შესახებ კონსულტაციის გაწევა, ბილეთის საფასურის გადახდისა და მიწოდების სხვადასხვა ვარიანტის შეთავაზება. კატეგორიაში მსგავსების წერტილები შეიძლება დროთა განმავლობაში შეიცვალოს ტექნოლოგიური პროგრესის, სამართლებრივი და სამომხმარებლო ტენდენციების ცვლილების შედეგად, მაგრამ თუ გოლფის თამაშის ანალოგს გამოვიყენებთ, იგი „მწვანე მოსაკრებელს“ წარმოადგენს, რომელიც მარკეტინგულ თამაშში მონაწილეობისათვის აუცილებელია.



„Miller Lite“. ლუდი „Miller Lite“-ის სარეკლამო სტრატეგიას თავდაპირველად ორი მიზანი ჰქონდა: შემაგრებული ლუდის კატეგორიაში ძირითად კონკურენტებთან მსგავსების უზრუნველყოფა (მიეთითებოდა, რომ ის „არაჩვეულებრივად გემრიელია“) და, ამავდროულად, განსხვავების წერტილების შექმნა. ამ უკანასკნელის დასამტკიცებლად გამოიყენებოდა ის ფაქტი, რომ ახალი ლუდი მესამედით ნაკლებ კალორიას შეიცავდა და ამიტომ „ნაკლებად ასუქებდა“. როგორც ხშირად ხდება, მსგავსებისა და განსხვავების წერტილები ერთმანეთს ეწინააღმდეგება, ვინაიდან მომხმარებლები, როგორც წესი, გემოს კალორიებთან ათანაბრებენ. პოტენციური წინააღმდეგობის დაძლევის მიზნით, „Miller Lite“-მა საზოგადოების სანდო წარმომადგენლები დაიქირავა, ძირითადად, პოპულარული, ყოფილი პროფესიონალი სპორტსმენები, რომლებიც, სავარაუდოდ, უგემურ ლუდს არასოდეს მიირთმევენ. რეკლამაში ყოფილი სპორტსმენები იუმორით კამათობდნენ იმის შესახებ, პროდუქტის ამ ორი უპირატესობიდან („გემრიელი“ და „ნაკლებად გამასუქებელი“) ლუდს რომელი უფრო მეტად აღწერდა. რეკლამები სრულდებოდა გონივრული სლოგანით: „ყველაფერი, რაც ყოველთვის გსურდათ ლუდში“.



**კონკურენტებთან მსგავსების წერტილები** – ესაა ასოციაციები, რომელთა დანიშნულებაა ბრენდის აღქმული სუსტი მხარეების დაძლევა. კონკურენტებთან მსგავსების წერტილები საჭიროა შემდეგ სიტუაციაში: 1) კონკურენტების აღქმული განსხვავების წერტილების უარყოფისთვის; 2) ბრენდის განსხვავების წერტილების გამო მისი აღქმული სისუსტის ნეიტრალიზებისათვის. ეს უკანასკნელი მოსაზრება, რომელსაც ამავე თავში დეტალურად განვიხილავთ, ჩნდება მაშინ, როდესაც მომხმარებლები თვლიან, რომ თუ ბრენდი ერთ რამეში (გამოყენების სიმარტივე) კარგია, შეიძლება მას სხვა რომელიმე კუთხით ნაკლოვანება ჰქონდეს (უახლესი მახასიათებლების უქონლობა).

კონკურენტებთან მსგავსების წერტილების აღმოჩენის კარგი გზაა კონკურენტების პოზიციონირების როლური თამაშისა და მათი სავარაუდო განსხვავების წერტილების მოძებნა. კონკურენტის განსხვავების წერტილები, თავის მხრივ, ბრენდის მსგავსების წერტილების შესახებ დასკვნის გამოტანის შესაძლებლობას გვაძლევს. იმ კომპრომისების კვლევა, რომლებზეც მომხმარებლები შესყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას მიდიან, შეიძლება ასევე ინფორმაციული იყოს.

აღქმული სირთულეების მიუხედავად, თუ მომხმარებელთა აზრით, ბრენდს შეუძლია დაფაროს დანახარჯები იმ სფეროებში, სადაც ის არახელსაყრელ მდგომარეობაშია და უპირატესობას მიაღწიოს სხვა სფეროებში, მაშინ მას ძლიერი, უთუოდ, დაუმარცხებელი კონკურენტული პოზიცია ექნება.<sup>16</sup>

**მსგავსების წერტილების შედარება განსხვავების წერტილებთან.** იმისათვის, რომ კონკრეტული მახასიათებლის ან სარგებლის მიხედვით შეთავაზებამ მსგავსების წერტილს მიაღწიოს, მომხმარებელთა საკმარისმა რაოდენობამ ბრენდი, მოცემული მაჩვენებლის თვალსაზრისით, „საკმარისად კარგად“ უნდა ჩათვალოს. ამასთან, უნდა აღინიშნოს, რომ არსებობს მსგავსების წერტილების „ბონა“ ან „ტოლერანტობის დიაპაზონი“. არ არის აუცილებელი, ბრენდი აღქმულ იქნეს ზუსტად ისეთად, როგორც კონკურენტებისაა, მაგრამ მომხმარებელმა უნდა იგრძნოს, რომ მასში ეს კონკრეტული მახასიათებელი ან სარგებელი საკმაოდ კარგადაა წარმოდგენილი. თუ მომხმარებლები ასე ფიქრობენ, მათი შეფასებები და გადაწყვეტილებები შეიძლება დაემყაროს სხვა ფაქტორებს, რომლებიც ბრენდისთვის პოტენციურად უფრო ხელსაყრელია. მსუბუქი ლუდი, სავარაუდოდ, არასოდეს იქნება ისეთი გემრიელი, როგორც ძლიერ შემაგრებული, თუმცა, ეფექტიანი კონკურენციის გასაწევად მას დაახლოებით ისეთივე გემო უნდა ჰქონდეს. ხშირად პოზიციონირების გასაღებს წარმოადგენს არა იმდენად განსხვავების წერტილების შექმნა, რამდენადაც მსგავსების წერტილების მიღწევა.



**g Visa გამოდის American Express-ის წინააღ-**

**მდეგ.** Visa-ს განსხვავების წერტილი საკრედიტო ბარათების კატეგორიაში არის ის, რომ იგი ყველაზე ხელმისაწვდომი ბარათია, რომელიც ხაზგასმით მიუთითებს კატეგორიის მთავარ უპირატესობაზე – მოხერხებულობაზე.

Visa-მ, American Express-სთან შედარებით, განსხვავების ძლიერი წერტილი შექმნა და წარმოაჩინა, თუ რამდენად მისაღებია იგი მომხმარებლებისათვის.

მეორე მხრივ, American Express თავისი ბრენდის კაპიტალის ფორმირებაში გამოყოფს პრესტიჟს, რომელიც მისი ბარათის გამოყენებასთან ასოცირდება. საკუთარი განსხვავების წერტილების დადგენით, Visa და American Express ამჟამად მსგავსების წერტილების შესაქმნელად იბრძვიან, რითაც ერთმანეთის უპირატესობების შესუსტებას ცდილობენ. Visa თავისი ბრენდის პრესტიჟის ამალღებისათვის მომხმარებლებს ოქროსა და პლატინის ბარათებს სთავაზობს და მრავალი წელია, რაც რეკლამაში აცხადებს, რომ „ის ყველგანაა, სადაც გასურთ“. ამასთან, თავისი ექსკლუზიურობა და ყველგან გამოყენება რომ განამტკიცოს,





იგი უჩვენებს მოგზაურობისა და დასვენების ადგილებს, სადაც მხოლოდ მის ბარათებს იღებენ. American Express-მა კი არსებითად გაზარდა მისი ბარათების მიმღები გამყიდველების რაოდენობა და შექმნა ფასეულობის სხვა გამაძლიერებლები, ასევე განამტკიცა საკუთარი იმიჯი სხვადასხვა რეკლამის მეშვეობით, რომლებიც ახდენდნენ ისეთი ცნობილი ადამიანების დემონსტრირებას, როგორცაა: ჯერი საინფელდი, რობერტ დე ნირო, თინა ფეი, ელენ დე გენერესი და ბიონსე.

**მრავალგანყოფილებიანი ათვისების სისტემა.** საკმაოდ ხშირად ბრენდისთვის საჭირო ხდება ერთზე მეტი რეალური ან პოტენციური კონკურენტული ათვისების სისტემის დადგენა, კერძოდ, მაშინ, როცა კონკურენცია ფართოვდება ან ფირმა ახალ კატეგორიებზე გასვლას გეგმავს. მაგალითად, Starbucks-მა განსაზღვრა კონკურენტების აშკარად გამოკვეთილი ჯგუფები, რომლის შედეგადაც გამოვლინდა მსგავსებისა და განსხვავების სხვადასხვა შესაძლო წერტილები:

1. **სწრაფი მომსახურების რესტორნები და მოხერხებული მაღაზიები (McDonald's და Dunkin' Donuts).** განსხვავების განზრახული წერტილები შეიძლება იყოს ხარისხი, იმიჯი, გამოცდილება და მრავალფეროვნება. მსგავსების განზრახული წერტილები კი შეიძლება იყოს მოხერხებულობა და ფასეულობა.
2. **სუპერმარკეტების ბრენდები („Folgers“ და „NESCAFE“), რომლებიც გათვალისწინებულია საოჯახო მოხმარებისთვის.** განსხვავების განზრახული წერტილები შეიძლება იყოს ხარისხი, იმიჯი, გამოცდილება, მრავალფეროვნება და სიახლე. მსგავსების განზრახული წერტილები კი შეიძლება იყოს მოხერხებულობა და ფასეულობა.
3. **ადგილობრივი კაფეები.** განსხვავების განზრახული წერტილები შეიძლება იყოს მოხერხებულობა და მომსახურების ხარისხი, ხოლო მსგავსების განზრახული წერტილები – ხარისხი, მრავალფეროვნება, ფასი და საზოგადოება.

აღსანიშნავია, რომ Starbucks-ის მსგავსებისა და განსხვავების ზოგიერთი წერტილი ყველა კონკურენტისთვის საერთოა, ხოლო სხვები ამა თუ იმ კონკურენტისათვის უნიკალურია.

უკანასკნელ წლებში Starbucks-ს ყავის ბაზარზე McDonald's-მა და Dunkin' Donuts-მა მწვავე კონკურენცია გაუწიეს.





ასეთ პირობებში მარკეტოლოგებმა უნდა გადაწყვიტონ, თუ როგორ მოიქცნენ გრავალგანზომილებიან ათვლის სისტემასთან მიმართებით. არსებობს ორი ძირითადი ვარიანტი. პირველი ითვალისწინებს იმას, რომ ჯერ საჭიროა კონკურენტების თითოეული ტიპის ან კლასისათვის საუკეთესო პოზიციონირების სქემის შემუშავება, ხოლო შემდეგ იმის დადგენა, არსებობს თუ არა ერთიანი პოზიციონირების შესაძლებლობა, რომელიც ყველა მათგანისათვის გონივრული და ეფექტიანი იქნებოდა. მაგრამ თუ კონკურენცია მეტად მრავალმხრივია, შეიძლება აუცილებელი გახდეს პრიორიტეტების მიხედვით კონკურენტების რანჟირება, ხოლო შემდეგ მათგან შედარებით მნიშვნელოვანი ჯგუფის შერჩევა, რომელიც კონკურენტული ათვლის სისტემად გამოიყენება. ერთ-ერთი საკვანძო მოსაზრება იმაშია, რომ არ უნდა ვეცადოთ, ყველასათვის ყველაფერი ვიყოთ, ვინაიდან ეს იწვევს უმცირესი საერთო მნიშვნელით პოზიციონირებას, რომელიც, როგორც წესი, არაეფექტიანია.

დაბოლოს, თუ სხვადასხვა კატეგორიაში ან ქვეკატეგორიაში რამდენიმე კონკურენტი, შესაძლოა, სასარგებლო აღმოჩნდეს პოზიციონირების სქემის შემუშავება კატეგორიის დონეზე ყველა რელევანტური კატეგორიისათვის („სწრაფი მომსახურების რესტორნები“ ან „ყავის გატანით მოვაჭრე სუპერმარკეტები“ Starbucks-სთვის) ან თითოეული კატეგორიიდან ნიმუშის გამოყენებით (McDonald's ან NESCAFE Starbucks-სთვის).

**ორმაგი პოზიციონირება.** ზოგჯერ კომპანიას განსხვავებისა და მსგავსების ერთი ნაკრებით ათვლის ორი სისტემის გამოყენება შეუძლია. ასეთ შემთხვევაში ერთი კატეგორიისათვის განსხვავების წერტილები მეორისათვის მსგავსების წერტილები ხდება და პირიქით. Subway-ს რესტორნები პოზიციონირდება, როგორც ბრენდი, რომელიც მომხმარებლებს ჯანსაღ და გემრიელ სენდვიჩებს სთავაზობს. ასეთი პოზიციონირება საშუალებას აძლევს ბრენდს, შექმნას გემოს მიხედვით განსხვავების წერტილები და სარგებლიანობის მიხედვით მსგავსების წერტილები სწრაფი კვების ისეთ რესტორნებთან მიმართებით, როგორიცაა: McDonald's და Burger King. ამავე დროს, Subway-ს ეძლევა შესაძლებლობა, ჯანსაღი კვების რესტორნებთან და კაფეებთან მიმართებით, სარგებლიანობის მიხედვით მსგავსების წერტილები და გემოს მიხედვით განსხვავების წერტილები უზრუნველყოს. ორმაგი პოზიციონირება ბრენდებს ბაზრის დაფარვისა და პოტენციური მომხმარებლების ბაზის გაფართოებაში ეხმარება. ორმაგი პოზიციონირების კიდევ ერთი მაგალითია BMW.

BMW

**BMW.** როდესაც BMW-მ 1980-იანი წლების დასაწყისში აშშ-ის ბაზარზე ძლიერი კონკურენტული ნახტომი გააკეთა, ის პოზიციონირდებოდა, როგორც ავტომობილების ერთადერთი ბრენდი, რომელიც მომხმარებლებს, ფუფუნებასთან ერთად, მაღალ ტექნიკურ მახასიათებლებს სთავაზობდა. ამ დროს მომხმარებლები თვლიდნენ, რომ ამერიკულ მდიდრულ მანქანებს არასაკმარისი ტექნიკური მახასიათებლები ჰქონდა, ხოლო მაღალტექნიკური მახასიათებლების მქონე ავტომობილებს მდიდრულობა აკლდა. BMW-მ თავისი ავტომობილების დიზაინზე, მათ გერმანულ მემკვიდრეობაზე და მარკეტინგული პროგრამის კარგად მოფიქრებულ სხვა ასპექტებზე დაყრდნობით, ერთდროულად, მიაღწია: 1) მდიდრულობის მიხედვით განსხვავების წერტილს და ტექნიკური მახასიათებლების მიხედვით მსგავსების წერტილს მაღალხარისხიან ავტომობილებთან (როგორიცაა, მაგალითად, Chevy Corvette) მიმართებით; 2) ტექნიკური მახასიათებლის მიხედვით განსხვავების წერტილს და მდიდრულობის მიხედვით მსგავსების წერტილს ისეთ ამერიკულ მდიდრულ მანქანასთან მიმართებით, როგორიცაა Cadillac. გონივრული სლოგანი „საუკეთესოდ სატარებელი მანქანა“ ეფექტურად ასახავდა ახლადშექმნილ კატეგორიას – მდიდრულ და მაღალტექნიკური მახასიათებლების მქონე ავტომობილს.

მიუხედავად იმისა, რომ ორმაგი პოზიციონირება ხშირად მიმზიდველია, როგორც მომხმარებელთა პოტენციურად წინააღმდეგობრივი მიზნების შეთანხმებისა და „მსოფლიოში საუკეთესო“ გადაწყვეტილების მიღების საშუალება, იგი ასევე დამატებითი დატვირთვის მატარებელია. თუ მსგავსებისა და განსხვავების წერტილები ორივე კატეგორიის მიმართ დამატებელი არაა, მაშინ ბრენდი ვერ აღიქმება, როგორც ამ კატეგორიების სრულყოფილი მითამავე ვერცერთ კატეგორიაში. ასეთი რისკის ნათელ მაგალითად გამოგვადგე-



ბა ადრეული გამოშვების ჯიბის პერსონალური კომპიუტერები, რომლებიც ერთდროულად სხვადასხვა კატეგორიაში, პეიჯერიდან მოყოლებული და ნოუთბუქით დამთავრებული, წარუმატებლად პოზიციონირებდნენ.

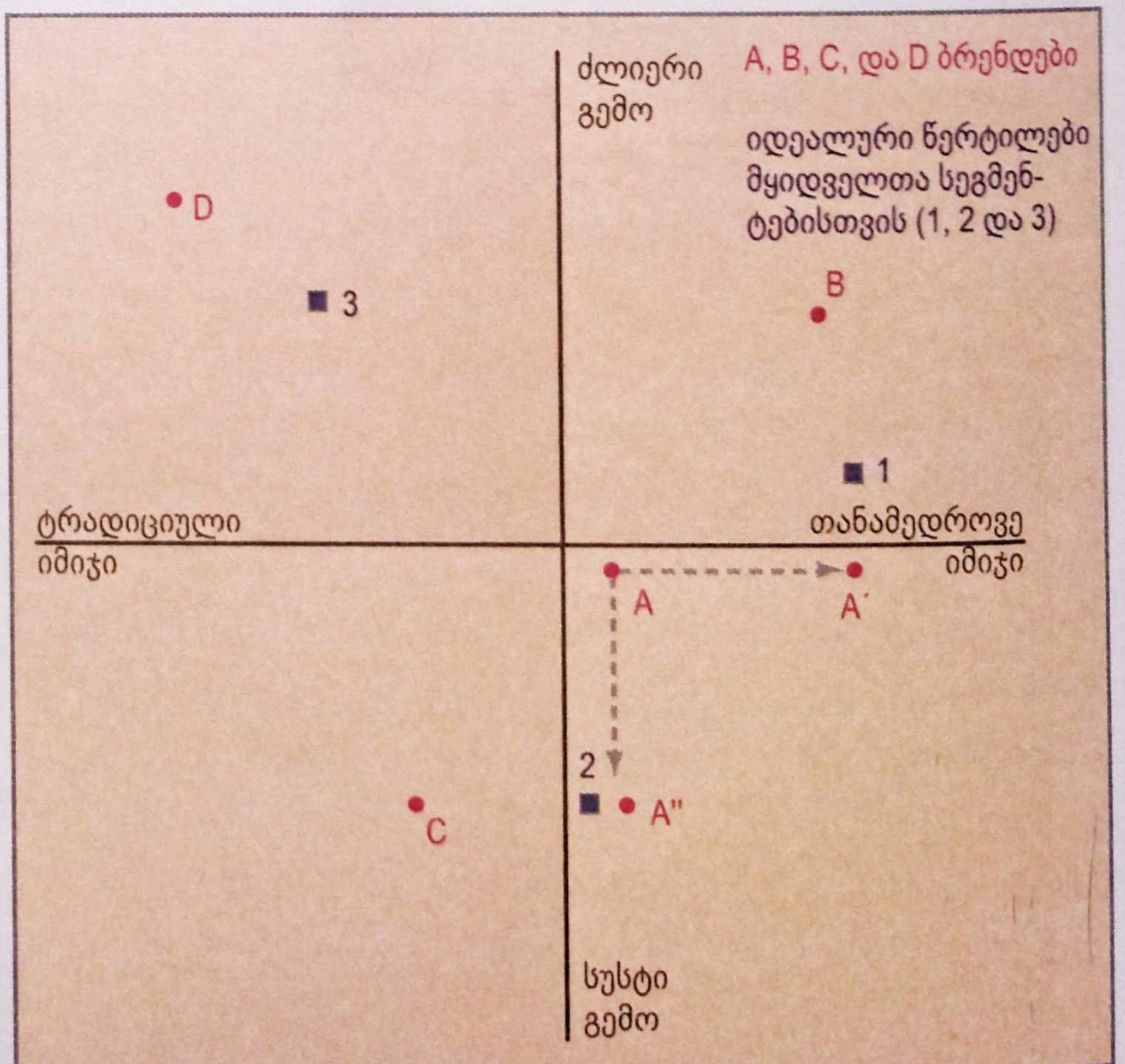
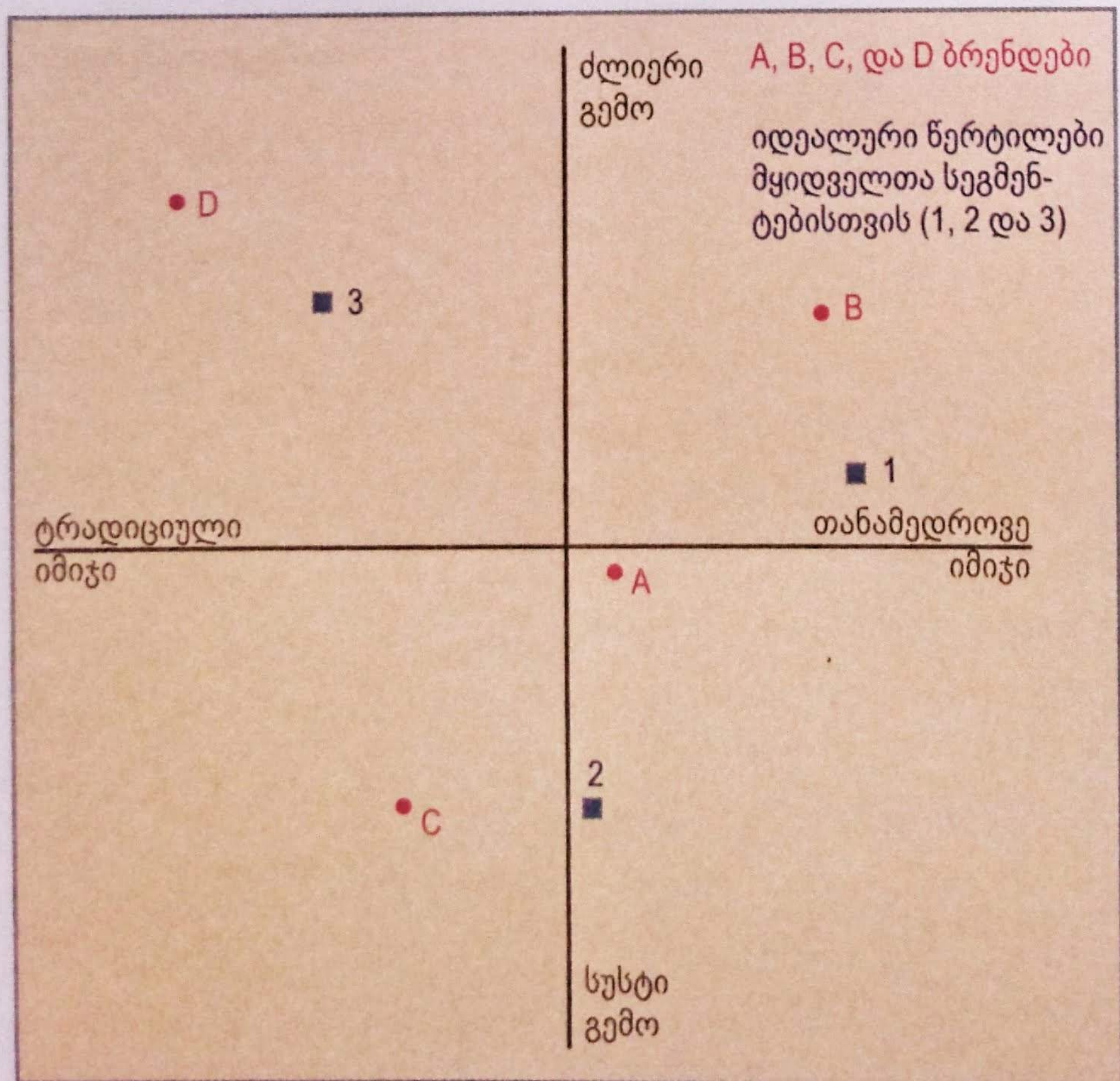
## განსხვავების წერტილებისა და მსგავსების წერტილების შერჩევა

მარკეტოლოგები, განსხვავებისა და მსგავსების წერტილების შერჩევას, ჩვეულებრივ, ბრენდის უპირატესობებზე ფოკუსირებენ, რომლებიც მის პოზიციონირებას უზრუნველყოფენ. ბრენდის ატრიბუტები, როგორც წესი, უფრო მეტად დამხმარე როლს ასრულებენ „დარწმუნების მიზეზის“ ან „მტკიცებულების“ უზრუნველყოფაში იმის შესახებ, თუ რატომ შეუძლია ბრენდს გარკვეული სარგებლის მოცემა. მაგალითად, საპონი „Dove“-ის მარკეტოლოგები აცხადებენ, რომ მის ერთ მეოთხედს შეადგენს გამწმენდი კრემის ატრიბუტი, მელიც ძალიან სასარგებლოა კანის დარბილებისათვის. მომხმარებლებს, ჩვეულებრივ, უფრო მეტად აინტერესებთ სარგებელი და კონკრეტულად ის, თუ რას მიიღებენ ამა თუ იმ პროდუქტისგან. სარგებელს ამაგრებენ რამდენიმე ატრიბუტით, თუმცა, დროთა განმავლობაში ისინი შეიძლება შეიცვალოს.

ბრენდის პოზიციონირებისათვის კონკრეტული სარგებლის, კერძოდ, განსხვავებისა და მსგავსების წერტილების შესარჩევად შეიძლება გამოვიყენოთ ალქმის რუკა. ალქმის რუკა მომხმარებლის ალქმისა და უპირატესობების ვიზუალური გამოსახვაა. იგი რაოდენობრივად გამოსახავს ბაზარზე არსებულ სიტუაციას, აგრეთვე იმას, თუ როგორ ხედავენ მომხმარებლები მრავალგვარ საქონელს, მომსახურებას და ბრენდს სხვადასხვა განზომილებაში. მომხმარებელთა უპირატესობებისა და ბრენდის ალქმის გადაკვეთით მარკეტოლოგებს შეუძლიათ იმ „ხვრელების“ გამოვლენა, რომლებითაც ბაზარზე დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნები და მარკეტინგული შესაძლებლობები განისაზღვრება.

მაგალითად, ▲ 10.1 ა ნახაზი წარმოგვიდგენს ალქმის ჰიპოთეზურ რუკას სასმელების კატეგორიისათვის. ოთხი ბრენდი – A, B, C და D ერთმანეთისგან განსხვავდება იმის მიხედვით, თუ როგორ აღიქვამენ მომხმარებლები მათ გემოს (ძლიერი ან სუსტი), ინდივიდუალობას და იმიჯს (ტრადიციული ან თანამედროვე). ასევე, რუკაზე გამოსახულია ბაზრის სამი სეგმენტისთვის (1, 2 და 3) „კონფიგურაციის“ იდეალური წერტილები. იდეალური წერტილები წარმოადგენს თითოეული სეგმენტისთვის გემოსა და იმიჯის ყველაზე უპირატეს („იდეალურ“) კომბინაციას.

მე-3 სეგმენტის მომხმარებლები უპირატესობას ანიჭებენ სასმელებს, რომლებსაც ძლიერი გემო და ტრადიციული იმიჯი აქვთ. D ბრენდი ამ სეგმენტისათვის კარგადაა პო-



ნახ. 10.1ა ▲

ალქმის რუკა ჰიპოთეზური სასმლისთვის: მიმდინარე ალქმა

ნახ. 10.1ბ ▲

ალქმის რუკა ჰიპოთეზური სასმლისთვის: A ბრენდის შესაძლო რეპოზიციონირება



ზიციონირებული, რადგან ის ბაზარზე ორივე ამ სარგებელთან მჭიდროდ ასოცირდება. ვინაიდან ახლოს არცერთი კონკურენტი არ ჩანს, მოსალოდნელია, რომ D ბრენდმა მე-3 სეგმენტის მყიდველები მიიზიდოს.

მეორე მხრივ, A ბრენდი უფრო დაბალანსებულად გამოიყურება, როგორც გემოს, ისე იმიჯის თვალსაზრისით. სამწუხაროდ, ბაზრის არც ერთ სეგმენტს რეალურად არ სურს ასეთი ბალანსის მიღება. B და C ბრენდები, შესაბამისად, მე-2 და მე-3 სეგმენტებში უკეთესად დაა პოზიციონირებული.

- თუ A ბრენდი თავის იმიჯს უფრო თანამედროვეს გახდის, მას შეეძლება გადავიდეს მიზნობრივი მომხმარებლების 1-ლ სეგმენტში A' მდგომარეობაზე და B ბრენდთან მიმართებით იმიჯის მიხედვით მსგავსების წერტილს მიაღწიოს და გემოს მიხედვით განსხვავების წერტილი შეინარჩუნოს.
- თუ A ბრენდი შეცვლის თავის გემოს, რათა იგი უფრო სუსტი გახადოს, მას შეეძლება გადავიდეს მიზნობრივი მომხმარებლების მე-2 სეგმენტში A" მდგომარეობაზე და C ბრენდთან მიმართებით გემოს მიხედვით მსგავსების წერტილს მიაღწიოს, ამასთან, იმიჯის მიხედვით განსხვავების წერტილი შეინარჩუნოს.

გადაწყვეტილება იმის შესახებ, თუ რომელი რეკომუნიკაციები (A' ან A") წარმოადგენს უფრო პერსპექტიულს, მოითხოვს მთელი რიგი ფაქტორების (მათ შორის კონკურენტი ფირმების რესურსების, შესაძლებლობების და სავარაუდო განზრახვის) მიხედვით მომხმარებლებისა და კონკურენციის დეტალურ ანალიზს, რათა შეირჩეს ისეთი ბაზრები, სადაც მომხმარებლებს მომგებიანად მოემსახურებიან.

## ბრენდის მანტრა

ბრენდის პოზიციონირებისა და ფირმისათვის სასურველი აღქმის განზრახვაზე შემდგომი ფოკუსირებისათვის დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ბრენდის მანტრას განსაზღვრას.<sup>17</sup> ბრენდის მანტრა არის ბრენდის ე.წ. „სულისა და გულის“ გამოხატულება და მჭიდროდაა დაკავშირებული ბრენდინგის სხვა კონცეფციებთან, როგორიცაა „ბრენდის არსი“ და „ბრენდის მთავარი დაპირება“. ბრენდის მანტრა არის მოკლე, 3-5 სიტყვიანი ფრაზა, რომელიც დამატურებად ასახავს ბრენდის პოზიციონირების ძირითად არსს ან ბუნებას. მისი მიზანია ორგანიზაციის ყველა თანამშრომლის და გარეთა მარკეტინგული პარტნიორების გაცნობიერება იმაში, თუ რას უნდა სთავაზობდეს ბრენდი მომხმარებლებს, რათა მათ თავიანთი ქმედებების შესაბამისი კორექტირება შეძლონ.



ბრენდ „Nike“-ის მანტრა – „ნამდვილად სპორტული შედეგები“ წარმოთავს კომპანიის მიერ წარმოებული პროდუქციის სახეობებს და დაქირავებულ სპორტსმენებს.

ბრენდის მანტრა ზემოქმედების ძლიერი საშუალებაა. მისი მეშვეობით შესაძლებელია განისაზღვროს პროდუქტის სახეები, რომლებიც ბრენდით იქნება წარმოდგენილი, აგრეთვე სარეკლამო კამპანიის ხასიათი და ის, თუ სად და როგორ უნდა გაიყიდოს ბრენდი. ზოგჯერ მისი გავლენა სცდება კომპანიის ტაქტიკურ ამოცანებს. ბრენდის მანტრას შეუძლია გადაწყვეტილებების წარმართვა ერთი შეხედვით ნაკლებად მნიშვნელოვან საკითხებზეც კი, როგორიცაა მისაღები ადგილის იერსახე და ტელეფონზე პასუხის გაცემის სტილი. რეალურად, მანტრა ბრენდისათვის შეუსაბამო ნებისმიერი ტიპის მარკეტინგული ქმედებების მენტალურ ფილტრაციას ახდენს, რომლებმაც მყიდველების მიერ ბრენდის აღქმაზე შეიძლება უარყოფითი გავლენა მოახდინონ.



ბრენდის მანტრამ ლაკონურად უნდა მიაწოდოს ინფორმაცია მყიდველს იმის შესახებ, თუ რას წარმოადგენს ბრენდი. რა ქმნის ბრენდის კარგ მანტრას? McDonald's-ის ბრენდის ფილოსოფია, რომელიც გამოიხატება სიტყვებით: „საკვები, ადამიანები და მხიარულება“ ასახავს ბრენდის არსს და მთავარ დაპირებას. ქვემოთ მოყვანილი Nike-ისა და Disney-ის მაგალიტები გვიჩვენებს კარგად მოფიქრებული ბრენდის მანტრას სიძლიერეს და სარგებელს.



**Nike.** Nike ინოვაციური პროდუქტების დიზაინის, პოპულარული სპორტსმენების სპონსორობის, მრავალი ჯილდოს მფლობელი რეკლამისა და კონკურენტული ძალისხმევის საფუძველზე მყიდველებში ასოციაციის ფართო სპექტრს ქმნის. Nike-ის მარკეტოლოგებმა შეიმუშავეს სამსიტყვი-

ანი ბრენდის მანტრა: „ნამდვილი სპორტული შედეგი“, რომელიც ორიენტირებულია თავის მარკეტინგულ ძალისხმევაზე. ამდენად, Nike-ის მენეჯერების აზრით, მისი ყველა მარკეტინგული პროგრამა (პროდუქტები და მათი გაყიდვის ხერხები) უნდა ასახავდეს ბრენდის ძირითად ფასეულობას. წლების განმავლობაში Nike-მა თავისი ბრენდის მნიშვნელობა გააფართოვა, კერძოდ, „სარბენი ფეხსაცმლიდან“ იგი „სპორტულ ფეხსაცმელამდე“ აიყვანა, ხოლო შემდეგ – „სპორტულ ფეხსაცმელსა და ტანსაცმელამდე“, დაბოლოს, „ყველაფერ იმაზე, რაც ასოცირდება სპორტთან (აღჭურვილობის ჩათვლით)“. თუმცა, ამ გზის ყოველი ეტაპი იმართებოდა მისი ბრენდის მანტრით – „ნამდვილი სპორტული შედეგი“. მაგალითად, როდესაც Nike-მა გამოუშვა ტანსაცმლის წარმატებული ხაზი, მისი პროდუქტებისათვის ერთ-ერთ სერიოზულ წინააღმდეგობას წარმოადგენდა ის, რომ ისინი უნდა დამზადებულიყო

ინოვაციური ახალი მასალების, თარგისა და დიზაინის საფუძველზე, რათა საუკეთესო სპორტსმენებისათვის სარგებელი მოეტანა. ამავე დროს კომპანია სიფთხილეს იჩენდა და ცდილობდა, არ გამოეყენებინა „Nike“-ის ბრენდის სახელი იმ პროდუქტებზე (მაგალითად, ყოველდღიური მოთხოვნის ფეხსაცმელზე), რომლებიც ბრენდის მანტრას არ შეესაბამებოდნენ.

Disney's-ის ბრენდის მანტრა – „მხიარული გართობა მთელი ოჯახისთვის“ უზრუნველყოფს მარკეტინგის სწორი მიმართულებით წარმართვას.



Disney

**Disney.** კომპანია Disney-მ 1980-იანი წლების შუა პერიოდში ინტენსიური ზრდის, ახალი პროდუქტების განვითარებისა და ლიცენზიების გამოყენების საპასუხოდ საკუთრი ბრენდის მანტრა შეიმუშავა. 1980-

იანი წლების ბოლოს Disney-მ შეუფოთება გამოთქვა იმის გამო, რომ ზოგიერთი მისი პერსონაჟი, მაგალითად, მიკი მაუსი და დონალდ დაკი, არასათანადოდ და მეტისმეტად ხშირად გამოიყენებოდა. ამ გმირებს ძალიან ბევრ პროდუქტზე გამოსახავდნენ, რომლებიც იმდენად სხვადასხვა ფორმით იყიდებოდა, რომ ხშირად ვერც დგინდებოდა, თუ რა გარიგება იყო მათ უკან. გარდა ამისა, ბაზარზე ამ გმირების სახელების ფართო გავრცელების გამო, ბევრმა მომხმარებელმა იფიქრა, რომ Disney მათ ხშირად გაუმართლებლად იყენებდა. Disney-მ ამ სიტუაციაზე სწრაფად მოახდინა რეაგირება, რათა მისი იმიჯი, რომელიც თავისი ბრენდით იყო გამაგრებული, სხვა კომპანიების საქონელსა და მომსახურებაში სათანადოდ ყოფილიყო გამოყენებული. კონტროლის გამართვის მიზნით, Disney-მ შეიმუშავა ბრენდის მანტრა – „მხიარული გართობა ოჯახისთვის“, რომელიც არასასურველი ინიციატივებისათვის ფილტრის ფუნქციას ასრულებდა. შესაძლებლობები, მიმზიდველი შეთავაზების მიუხედავად, რომლებიც ბრენდის მანტრას მოთხოვნებს არ შეესაბამებოდა, კომპანიამ უარყო.



**ბრენდის მანტრას შიშვშავება.** ბრენდის მანტრა იქმნება მომხმარებელთა გონებაში ე.წ. შიდა გამოყენებისათვის. ბრენდის სლოგანი წარმოადგენს მომხმარებლებზე კრეატიუხედავად იმისა, რომ Nike-ის შიდა მანტრა უდერდა ასე: „ნამდვილი სპორტული შედეგი“, მისი გარე სლოგანი იყო: „უბრალოდ, გააკეთე ეს“. ქვემოთ მოცემულია ბრენდის მანტრას სამი მთავარი კრიტერიუმი:

- **კომუნიკაცია.** ბრენდის კარგი მანტრა უნდა განსაზღვრავდეს ბრენდის ბიზნესის კატეგორიას (ან კატეგორიებს) და აღგენდეს ბრენდის საზღვრებს. იგი ასევე უნდა განმარტავდეს, თუ რაში მდგომარეობს ბრენდის უნიკალურობა.
- **სიმარტივე.** ბრენდის ეფექტიანი მანტრა ადვილად დასამახსოვრებელი უნდა იყოს. ამიტომ იგი უნდა იყოს მოკლე, მკაფიო და ცხადი მნიშვნელობის.
- **ინსპირაცია.** იდეალურ შემთხვევაში ბრენდის მანტრა ასევე უნდა ქმნიდეს იმის საფუძველს, რომ იგი რაც შეიძლება მეტი თანამშრომლისათვის მნიშვნელოვანი და რელევანტურია.

ჩვეულებრივ, ბრენდის მანტრა იქმნება იმისათვის, რომ ასახოს ბრენდის განსხვავების წერტილები, ანუ მისი უნიკალურობა. ბრენდის პოზიციონირების სხვა ასპექტები, განსაკუთრებით, მსგავსების წერტილები, შეიძლება, ასევე მნიშვნელოვანი იყოს და სხვა ხერხებით განმტკიცებას საჭიროებდეს.

სწრაფად მზარდი ბრენდებისათვის მიზანშეწონილია პროდუქტის ან უპირატესობების იმ სფეროს განსაზღვრა, რომელშიც ბრენდს კონკურენციის განწევა სურს, როგორც ეს გააკეთა Nike-მა („სპორტული შედეგები“) ან Disney-მ („საოჯახო გართობა“). სიტყვებს, რომლებიც აღწერენ ბრენდით წარმოდგენილი საქონლის ან მომსახურების ხასიათს, აგრეთვე გამოცდილების ან სარგებლის ტიპს, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება იმ კატეგორიის იდენტიფიკაციისათვის, რომელიც ბრენდის გაფართოებას შეესაბამება. შედარებით სტაბილური კატეგორიის ბრენდებისათვის, რომელშიც გაფართოება უფრო გამორჩეულ კატეგორიაში ნაკლებად სავარაუდოა, ბრენდის მანტრა შეიძლება, ძირითადად, განსხვავების წერტილებზე ფოკუსირდებოდეს.

ბრენდის მანტრა თავის სიძლიერეს და სარგებელს მისი კოლექტიური აზროვნებიდან იღებს. სხვა ბრენდები შეიძლება ძლიერი იყოს ერთი ან, თუნდაც, რამდენიმე ასოციაციით, რომლებიც ბრენდის მანტრას ქმნიან. მაგრამ იმისათვის, რომ ბრენდის მანტრა ეფექტიანი იყოს, არც ერთ სხვა ბრენდს არ უნდა ჰქონდეს აბსოლუტური უპირატესობა ყველა განზომილების მიხედვით. Nike-ის და Disney-ს წარმატებას, ნაწილობრივ, განაპირობებს ის, რომ წლების მანძილზე ვერც ერთმა კონკურენტმა ვერ შეძლო იმ კომბინირებული დანაპირების შესრულება, რომლებსაც ამ ბრენდების მანტრა ასახავდა.

## ბრენდის პოზიციონირების განხორციელება

ბრენდის პოზიციონირების სტრატეგიის განსაზღვრის შემდეგ მარკეტოლოგებმა იგი კომპანიის თითოეულ თანამშრომელს უნდა გააცნონ, რათა მათ სიტყვებს და ქმედებებს შესაბამისი მიმართულება მიეცეს. ამ ამოცანის შესრულებისათვის ერთ-ერთ სასარგებლო ინსტრუმენტს წარმოადგენს ბრენდის პოზიციონირება, სახელწოდებით „მიზანში მოხვედრა“. ამ სქემის შექმნა იძლევა იმის გარანტიას, რომ პოზიციონირების არც ერთი ეტაპი გამოტოვებული არ იქნება. მარკეტინგული სამახსოვრო: „ბრენდის პოზიციონირების სქემის აგება „მიზანში მოხვედრის“ მეთოდით“ აღწერს ერთ-ერთ ხერხს, რომლითაც მარკეტოლოგებს შეუძლიათ, ბრენდის პოზიციონირება ფორმალურად ასახონ.

ბაზარზე ბრენდის პოზიციონირება მოითხოვს, რომ მომხმარებლებმა იცოდნენ, თუ რას წარმოადგენს ბრენდი და რა უზრუნველყოფს მის კონკურენტულ უპირატესობას. ამისთვის აუცილებელია, რომ მომხმარებლები გაერკვნენ, თუ რომელ კატეგორიასა თუ კატეგორიებშია ბრენდი კონკურენტული და როგორია მისი მსგავსებისა და განსხვავების წერტილები კონკურენტებთან მიმართებით.

ზოგ შემთხვევაში კატეგორიისადმი მიკუთვნება თვალსაჩინოა. მიზნობრივმა მყიდველებმა იციან, რომ „Maybelline“ კოსმეტიკურ ბრენდებში ლიდერია, „Cheerios“ ბურლულელის სფეროში წამყვანი ბრენდია, ხოლო „Accenture“ ერთ-ერთი ლიდერი საკონსულტაციო ფირმაა და ა.შ. მიუხედავად ამისა, მარკეტოლოგებმა მომხმარებლებს პერმანენტულად უნდა მიაწოდონ ინფორმაცია ამა თუ იმ ბრენდის გარკვეული კატეგორიისადმი მიკუთვნების შესახებ. ალბათ, ამ თვალსაზრისით, ყველაზე უფრო გავრცელებულ სიტუაციას წარმოადგენს ბაზარზე ახალი პროდუქტის გატანა, განსაკუთრებით მაშინ, როცა კატეგორიისადმი მისი მიკუთვნება ცხადი არაა.

კატეგორიისადმი მიკუთვნება მაღალტექნოლოგიური პროდუქტისათვის შეიძლება განსაკუთრებული პრობლემა იყოს. როდესაც GO Corporation-მა 1990-იანი წლების და-



საწყისში პირველი კალმისანი პლანშეტური კომპიუტერი შექმნა, ანალიტიკოსები და მედია ამ კონცეფციას ენთუზიამით გამოეხმაურნენ, მაგრამ მომხმარებლები მან ვერ დააინტერესა. საბოლოოდ GO Corporation კომპანია AT&T-მ შეიძინა კალმისანი კომპიუტერების ბიზნესში გამოსაყენებლად, რომლის წარმოებაც 1994 წელს შეწყდა.<sup>18</sup>

არსებობს აგრეთვე სიტუაციები, როცა მომხმარებლებმა იციან, თუ რომელ კატეგორიას მიეკუთვნება ბრენდი, მაგრამ შეიძლება დარწმუნებულნი არ იყვნენ იმაში, რომ ეს ნამდვილად ასეა. მაგალითად, დასაშვებია, მომხმარებლებმა იცოდნენ, რომ Hewlett-Packard აწარმოებს ციფრულ კამერებს, მაგრამ ეჭვობდნენ, მიეკუთვნება თუ არა ამ კომპანიის ფოტოაპარატები იმავე კლასს, როგორცაა Sony-ს, Olympus-ის, Kodak-ისა და Nikon-ის ფოტოაპარატები. ამ შემთხვევაში HP-იმ უნდა განამტკიცოს კატეგორიისადმი თავისი მიკუთვნება.

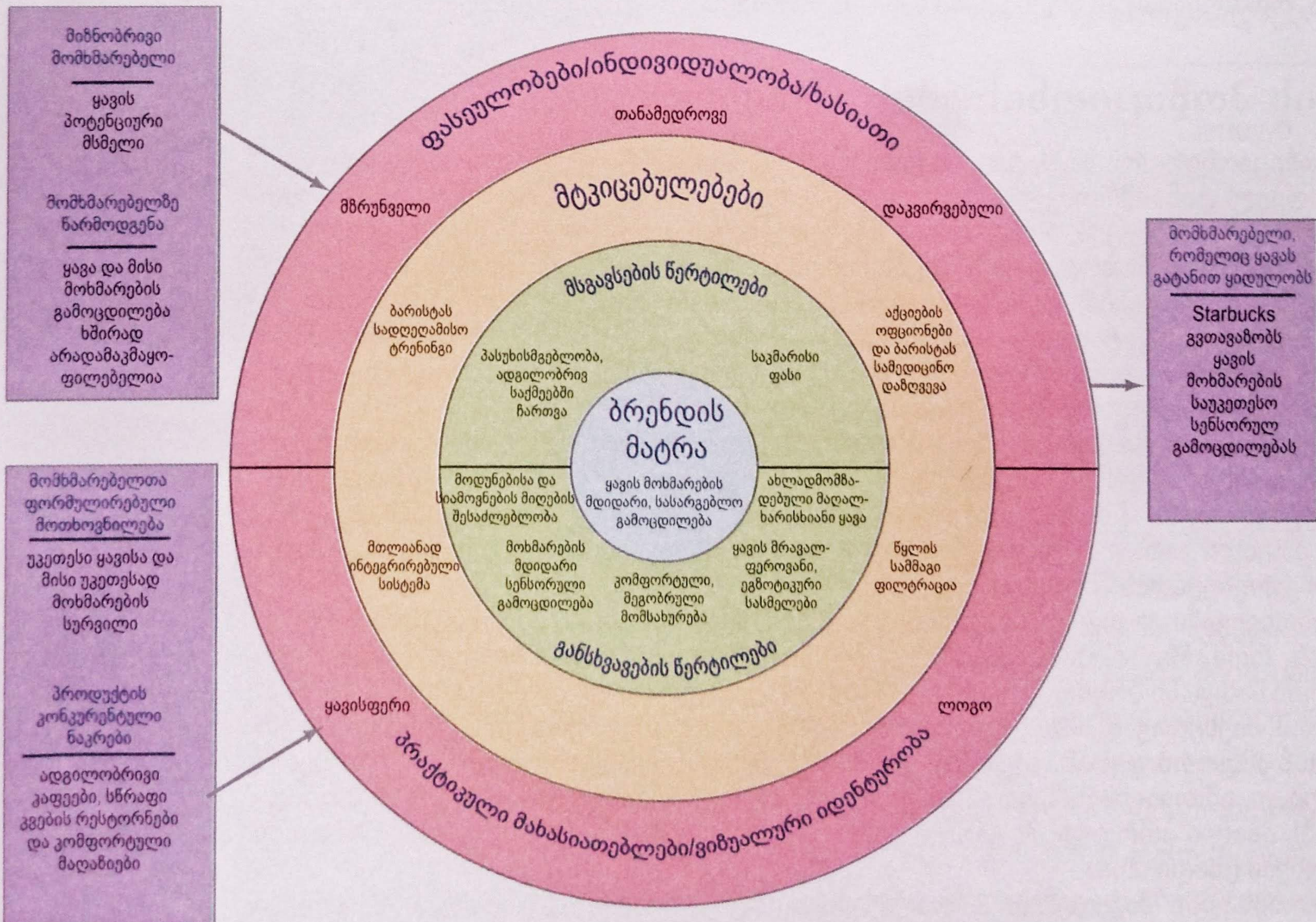
## მარკეტინგული სამახსოვრო

### ბრენდის პოზიციონირების საქმის ანგაზ „მიზანში მოხვედრის“ მექანიზმით

სქემა „მიზანში მოხვედრა“ უზრუნველყოფს ორგანიზაციის თითოეული წევრისათვის ბრენდის პოზიციონირების შესახებ ინფორმირებულობის ზრდას და შინაარსის უკეთესად გაგებას. ქვემოთ აღწერილია ასეთი სქემის კომპონენტები, რომლებიც ილუსტრირებულია Starbucks-ის ჰიპოთეტურ მაგალითზე.

შიდა ორი წრის ცენტრში მოცემულია მსგავსებისა და განსხვავების მთავარი წერტილები, აგრეთვე ბრენდის მანტრა. შემდგომ გარე წრეში ნაჩვენებია მტკიცებულებები, ანუ დაჯერების მიზეზები – ბრენდის მახასიათებლები ან სარგებელი, რომლებიც გავლენას ახდენენ იმაზე, თუ როგორ ხედავენ მას მყიდველები. დაბოლოს, გარე წრე შეიცავს ბრენდინგის ორ სხვა სასარგებლო კონცეფციას. ესენია: 1) ბრენდის ფასეულობა, ინდივიდუალობა ან ხასიათი – არამატერიალური ასოციაციები, რომლებიც ხელს უწყობენ ბრენდისთვის სიტყვების ტონისა და ქმედებების სწორად შერჩევას. 2) პრაქტიკული მახასიათებლები და ვიზუალური იდენტურობა – ბრენდის მატერიალური კომპონენტები, რომლებიც გავლენას ახდენენ იმაზე, თუ როგორ ხედავენ მას მყიდველები.

გარეთა სამ გრაფაში წარმოდგენილია შესაძლო სიტუაციები და მათი ინტერპრეტაცია. მარცხენა ორ გრაფაში მოცემულია ამოსავალი მონაცემები პოზიციონირების ანალიზისთვის. ერთ-ერთი მათგანი აღწერს მიზნობრივ მომხმარებლებს, მათ დამოკიდებულებას და ქცევას, რომლებმაც ფაქტობრივ პოზიციონირებაზე არსებითი გავლენა მოახდინეს. მეორე გრაფაში ნაჩვენებია ინფორმაცია მომხმარებელთა ძირითადი მოთხოვნების შესახებ, რომლებიც უნდა დააკმაყოფილოს მოცემულმა ბრენდმა. აქვე ჩამოთვლილია რამდენიმე კონკურენტული პროდუქტი ან ბრენდი, რომლებიც ამ მოთხოვნილებასთან ასოცირდება. მარჯვენა გრაფაში ასახულია შედეგი – ბრენდის წარმატებული პოზიციონირების შემთხვევაში ჰიპოთეტური მომხმარებლის ქცევა.





ზოგჯერ ბრენდები უერთდებიან იმ კატეგორიებს, რომლებსაც ისინი არ მიეკუთვნებიან. ეს მიდგომა წარმოადგენს განსხვავების წერტილის მიხედვით ბრენდის გამოყოფის ერთ-ერთ ხერხს, მხოლოდ იმ პირობით, რომ მომხმარებლებმა იციან მისი რეალური მიკუთვნების შესახებ. სწორედ, გაყინული პიცა „DiGiorno“-სათვის პოზიციონირების ასეთი სტრატეგია გამოიყენება. კერძოდ, გაყინული პიცას კატეგორიაში მისი შეტანის ნაცვლად, მარკეტოლოგები მის პოზიციონირებას შეკვეთით მიწოდებული პიცას კატეგორიაში ახდენენ, რისთვისაც იყენებენ სარეკლამო სლოგანს: „ეს მიწოდება როდია, ესაა DiGiorno!“.

თუმცა, ასეთი მიდგომისას საყურადღებოა, რომ კატეგორიებს შორის აღრევა არ მოხდეს. მომხმარებლებმა უნდა იცოდნენ ბრენდის რეალური მნიშვნელობა და არა მარტო ის, თუ რას არ წარმოადგენს იგი. მაგალითად, Konica-მ ციფრული კამერა „e-mini M“ და პლეერი MP3 გაყიდა, როგორც „ერთში ოთხი გასართობი საშუალება“, მაგრამ თითოეულ პროდუქტს გააჩნდა ფუნქციური ნაკლოვანება, რის გამოც ბაზარზე მათზე მოთხოვნა შემცირდა.<sup>19</sup>

პოზიციონირებისადმი ტიპურ მიდგომას წარმოადგენს ის, რომ ბრენდის განსხვავების წერტილის ფორმულირებამდე აუცილებელია კატეგორიისადმი მისი მიკუთვნების შესახებ მომხმარებელთა ინფორმირება. სავარაუდოდ, მომხმარებლებმა უნდა იცოდნენ, თუ რას წარმოადგენს პროდუქტი და რა ფუნქციები გააჩნიას მას, ვიდრე მიიღებენ გადაწყვეტილებას იმის შესახებ, აღემატება თუ არა მოცემული ბრენდი კონკურენტებს. ახალი პროდუქტის შეთავაზებისას თავდაპირველი რეკლამა ხშირად კონცენტრირებულია ბრენდის შესახებ ინფორმირებულობის შექმნაზე, ხოლო შემდეგ – ბრენდის იმიჯის ფორმირებაზე.

**კატეგორიისადმი მიკუთვნების შესახებ ინფორმირება.** არსებობს ბრენდის კატეგორიისადმი მიკუთვნების შესახებ ინფორმირების სამი ძირითადი ხერხი:

1. **კატეგორიის სარგებლის შესახებ გამოცხადება.** იმისათვის, რომ მომხმარებლები დარწმუნდნენ კატეგორიაში ბრენდის გამოყენების საფუძვლიანობაში, მარკეტოლოგები ხშირად მიმართავენ შესაბამისი სარგებლით კატეგორიისადმი მიკუთვნების შესახებ გამოცხადების მეთოდს. მაგალითად, სამრეწველო ინსტრუმენტების შემთხვევაში შეიძლება გამოცხადდეს მათი ხანგამძლეობის, ხოლო ანტაციდების მიღებასთან დაკავშირებით – მათი ეფექტიანობის შესახებ. შოკოლადის კექისათვის გამოყენებული ნარევი, საუკეთესო გემოს გამოცხადებით, გამომცხვარი დესერტების კატეგორიას მიეკუთვნება. სარგებლის შესახებ ეს გამოცხადება, თავის მხრივ, განმტკიცებულია ნარევის მაღალხარისხიანი ინგრედიენტების შესახებ ინფორმაციით (ეფექტიანობა) ან ამ კექის მოხმარებით კმაყოფილი ადამიანების დემონსტრირებით (ასახვა).
2. **საუკეთესო ნიმუშებთან შედარება.** ცნობილი ბრენდები, რომლებიც პროდუქტის კატეგორიის საუკეთესო წარმომადგენლები არიან, კატეგორიისადმი მიკუთვნების დასადგენად შეიძლება გამოვიყენოთ. ბრენდ „Tommy Hilfiger“-ს, თითქმის, არავინ არ იცნობდა. იგი რეკლამაში გამოაცხადეს, როგორც ამერიკის არაჩვეულებრივი დიზაინერი და მისი სახელი ასოცირდა ისეთ ბრენდებთან, როგორცაა: „Geoffrey Beene“, „Stanley Blacker“, „Calvin Klein“ და „Perry Ellis“, რომლებიც ამ კატეგორიის აღიარებული წარმომადგენლები იყვნენ.
3. **პროდუქტის დესკრიპტორის გამოყენება.** პროდუქტის დესკრიპტორი, რომელიც თან ახლავს ბრენდის დასახელებას, ხშირად კატეგორიის წარმოშობის გადმოცემის ლაკონური საშუალებაა. Ford Motor Co-მა 1 მლრდ დოლარზე მეტი ინვესტიცია ჩადო სრულიად განსხვავებულ, ახალ, 2004 წლის მოდელში, სახელწოდებით „X-trainer“, რომელიც აერთიანებდა მინივენის, ყველგანმავალი და მრავალადგილიანი ავტომობილების მახასიათებლებს. მისი უნიკალური პოზიციის გამოცხადებისა და სხვა მოდელებთან, კერძოდ, Explorer-თან და Country Square-თან, ასოცირების თავიდან აცილებისათვის, ავტომობილს დაერქვა „Freestyle“, რომელიც სპორტული მანქანების კატეგორიას მიეკუთვნა.<sup>20</sup>



„DiGiorno“ გონივრულად პოზიციონირდება, როგორც სახლში მისატანი პიცას მოხერხებული და გემრიელი ალტერნატივა.

**ბანსხვავების წერტილებისა და მსბავსების წერტილების შესახებ ინფორმირება.** ძლიერი, კონკურენტუნარიანი ბრენდის პოზიციონირების შექმნის ერთ-ერთ სირთულეს წარმოადგენს ის, რომ ბევრი მახასიათებელი თუ სარგებელი, რომელიც მსგავსებისა და განსხვავების წერტილებს ქმნის, ერთმანეთთან უარყოფით კორელაციაშია. მაგალითად, შეიძლება რთული აღმოჩნდეს ბრენდის, როგორც „იაფფასიანის“ პოზიციონირება



და ამავე დროს იმის მტკიცება, რომ იგი „უმალესი ხარისხისაა“. ConAgra-მ მომხმარებლები უნდა დაარწმუნოს, რომ მისი „Healthy Choice“-ის გაყიდული საკვები გემრიელი და ამასთანავე, სასარგებლოა. განვიხილოთ მაგალითები, რომლებიც მახასიათებელსა და სარგებელს შორის უარყოფით კორელაციას ასახავენ.

დაბალი ფასი – მაღალი ხარისხი	ძლიერი – უსაფრთხო
გემო – დაბალკალორიულობა	მაგარი – დახვეწილი
ყუათიანი – გემრიელი	საყოველთაო – ექსკლუზიური
აქტიური – სუსტი	მრავალფეროვანი – მარტივი

გარდა ამისა, ცალკეულ მახასიათებელსა და სარგებელს გააჩნია როგორც პოზიტიური, ასევე ნეგატიური ასპექტებიც. მაგალითად, განვიხილოთ ისეთი დიდი ხნის ბრენდები, როგორიცაა: „La-Z-Boy“-ის სავარძლები, „Burberry“-ს ტანსაცმელი ან „New York Times“. ერთი მხრივ, ბრენდის ტრადიცია მომხმარებელში იწვევს ნდობას მისი გამოცდილებისა და კომპეტენციის გამო. მეორე მხრივ, ამან ასევე შეიძლება ძველმოდური და არათანამედროვე ბრენდის შთაბეჭდილება შექმნას.<sup>21</sup>

სამწუხაროდ, მომხმარებლებს, ჩვეულებრივ, სურთ, უარყოფითად კორელირებული სარგებლისა და მახასიათებლების მაქსიმიზება. მარკეტინგი, როგორც ხელოვნებისა და მეცნიერების ერთიანობა, ხშირად იყენებს კომპრომისებსაც. პოზიციონირებაც გამონაკლისი არ არის. ცხადია, საუკეთესო მიდგომა გულისხმობს ისეთი საქონლის ან მომსახურების შექმნას, რომელიც ორივე მაჩვენებლის მიხედვით ეფექტიანია. კომპანია GORE-TEX-მა, ტექნოლოგიური მიღწევების მეშვეობით, შეძლო, გადაეღობა წინააღმდეგობრივი აღქმა ქსოვილის ისეთ მახასიათებლებს შორის, როგორიცაა „ჰაერგამტარებლობა“ და „წყალგაუმტარობა“. როდესაც ჩაღრმავებული ინტერვიუს, რაოდენობრივი და ფოკუს-ჯგუფების მეთოდებით ჩატარებულმა გამოკითხვის შედეგებმა ცხადყო, რომ მომხმარებლებს სურთ ტექნოლოგიური უპირატესობების მიღება ბარიერების გარეშე, Royal Philips-მა თავისი ელექტრონიკის ბრენდ „Philips“-ისათვის სარეკლამო კამპანია – „შეგრძნება და სიმარტივე“ წამოიწყო, რისთვისაც ბეჭდური, ონლაინ და სატელევიზიო რეკლამები გამოიყენა.<sup>22</sup>

მახასიათებლებსა და სარგებელს შორის კომპრომისის მოსაძებნად მარკეტოლოგები მრავალნაირ მიდგომებს იყენებენ. მათ შორის შეიძლება დავასახელოთ ორი სხვადასხვა მარკეტინგული კამპანიის ორგანიზაცია, რომელთაგან თითოეული ბრენდის განსხვავებულ მახასიათებელს ან სარგებელს ეხება. აგრეთვე საჭირო კაპიტალის მქონე რომელიმე ობიექტთან (ადამიანთან, ადგილთან ან საგანთან) დაკავშირება, რომელიც მსგავსების ან განსხვავების წერტილისათვის გარკვეული მახასიათებლის ან სარგებლის შექმნის შესაძლებლობას იძლევა. ზოგჯერ მარკეტოლოგები ცდილობენ, მომხმარებლები დაარწმუნონ იმაში, რომ მახასიათებლებსა და სარგებელს შორის უარყოფითი კორელაცია, თუ მას სხვანაირად შეხედავენ, სინამდვილეში დადებითია.

## დიფერენცირების სტრატეგიები

იმისათვის, რომ ძლიერი ბრენდი შექმნან და სასაქონლო ხაფანგი თავიდან აიცილონ, პირველ რიგში, მარკეტოლოგებს უნდა სწამდეთ, რომ ყველაფრის დიფერენცირება შესაძლებელია. კონკურენტული უპირატესობა არის კომპანიის უნარი, განახორციელოს საქმიანობა ისეთი სტრატეგიით, რომელიც მიუღწეველი იქნება კონკურენტებისთვის. მაიკლ პორტერმა კომპანიებს მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის შექმნისკენ მოუწოდა.<sup>23</sup> მაგრამ აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ მდგრადი მხოლოდ რამდენიმე კონკურენტული უპირატესობაა. საუკეთესო შემთხვევაში ისინი შეიძლება იყოს მამოძრავებელი ძალა. მამოძრავებელი ძალის უპირატესობას წარმოადგენს ის, რომ მისი გამოყენება კომპანიას შეუძლია პლაცდარმის სახით ახალი უპირატესობის მისაღებად, როგორც ეს Microsoft-ის შემთხვევაში მოხდა. ამ კომპანიამ თავისი ოპერაციული სისტემა ჯერ Microsoft Office-ისათვის, ხოლო შემდეგ ქსელური აპლიკაციებისათვის გამოიყენა. ზოგადად, კომპანია, რომელიც იმედოვნებს, რომ ბიზნესში წარმატებული იქნება, მუდმივად ახალი უპირატესობების შექმნას უნდა ცდილობდეს.<sup>24</sup>



Progressive

**Progressive.** 1990-იანი წლების შუა პერიოდში Progressive-მა კონკურენტული უპირატესობა მოიპოვა, როგორც ავტოდაზღვევის ერთ-ერთმა პირველმა კომპანიამ, რომელიც მომხმარებლებს პირდაპირ ონლაინშესყიდვებს სთავაზობდა. კომპანიის მიერ ახალი ტექნოლოგიის ადრეულმა დანერგვამ მას უნიკალური მომსახურების შეთავაზების შესაძლებლობა მისცა. თავისი პოლისებისა და მათი ფასების უფასო ონლაინჩვენების პარალელურად, კომპანიამ ასევე წარმოადგინა სამი კონკურენტის ფასები და ინფორმაცია, რომლებიც მანამდე მხოლოდ დაზღვევის აგენტებისათვის იყო ხელმისაწვდომი. ამ გზით კომპანიამ კლიენტებს დროის ეკონომიის გარდა, ფულიც დაუზოგა და თვალნათლივ უჩვენა, რომ ბევრ შემთხვევაში მისი პოლისების ფასები უფრო კონკურენტუნარიანი იყო. მას შემდეგ, როცა Progressive-მა ახალი მყიდველები მოიპოვა, მან შექმნა საგზაო შემთხვევისაგან მიყენებული ზარალის შემფასებელთა არმია, რომელიც 12 ათასი წევრისგან შედგებოდა. ისინი ავარიის ადგილზე სწრაფად ცხადდებოდნენ და ხშირად ჩეკს იქვე გასცემდნენ. Progressive-მა თავისი კონკურენტუნარიანობა კიდევ უფრო გაზარდა ისეთი ინოვაციური სერვის-ფუნქციების დამატებით, როგორიცაა „საავარიო კონსიერჟი“, რომელიც წარმართავს კლიენტისათვის ზიანის ანაზღაურებისა და რემონტის განევის პროცესის ყველა ასპექტს. ასევე კომპანიამ განავითარა სადაზღვევო პოლისების ონლაინმენეჯმენტი, რომელიც კლიენტებს ნებისმიერ მომენტში გადახდისა და დაზღვევის ანაზღაურების შეცვლის შესაძლებლობას აძლევს. მყიდველებისათვის ასეთი უპირატესობების შეთავაზებით 2006 წელს Progressive, თავისი 12 მლნ კლიენტით, ამერიკის შეერთებულ შტატებში რიგით მესამე უმსხვილეს ავტოსადაზღვევო კომპანიად გადაიქცა მაშინ, როდესაც 1980 წელს იგი მხოლოდ 48-ე ადგილზე იმყოფებოდა.<sup>27</sup>

ამასთან, ბრენდის ეფექტიანი პოზიციონირებისთვის აუცილებელია, რომ მყიდველებმა ყოველ კონკურენტულ უპირატესობაში მყიდველობითი უპირატესობა დაინახონ. მაგალითად, თუ კომპანია აცხადებს, რომ მისი პროდუქტი, კონკურენტებთან შედარებით, უფრო სწრაფად მუშაობს, ეს არ იქნება მყიდველობითი უპირატესობა, თუ მყიდველებისათვის სისწრაფეს მნიშვნელობა არა აქვს. Select Comfort-მა მატრასების წარმოების დარგში სენსაცია მოახდინა, როდესაც საწოლები „Sleep Number“ გამოუშვა. ასეთი საწოლი, რიცხვების მართივი ნუმერაციის მინიჭებით, მატრასის სიმაგრის რეგულირების საშუალებას იძლევა, რაც მაქსიმალური კომფორტის მიღწევას უზრუნველყოფს.<sup>25</sup> კომპანიებმა ასევე ყურადღება უნდა გაამახვილონ მყიდველობითი უპირატესობების შექმნაზე.<sup>26</sup> მაშინ ისინი შეძლებენ მყიდველებისათვის საუკეთესო ფასეულობისა და კმაყოფილების შეთავაზებას, რაც უფრო მეტ განმეორებით შესყიდვებს და, საბოლოოდ, კომპანიის რენტაბელობის ამაღლებას განაპირობებს.

კომპანია Progressive კონკურენტული ონლაინკოტირების შედეგად დაბალი ფასების მიხედვით განსხვავების წერტილს ქმნის.

**COMPARE RATES AND  
SAVE HUNDREDS.**

1-800-PROGRESSIVE / PROGRESSIVE.COM

**PROGRESSIVE**  
DIRECT

MARK F.

PROGRESSIVE	\$484
STATE FARM	\$525
AM. FAMILY	\$562
ALLSTATE	\$644

WE COMPARE RATES SO YOU DON'T HAVE TO. Just visit us at Progressive.com where you'll find our Progressive Direct® rate and the rates of other top companies, all in one place. Finding you a great rate on car insurance. Now that's Progressive.

**დიფერენცირების საშუალებები.** დიფერენცირების აშკარა საშუალებები, რომლებიც ყველაზე მეტად იზიდავს მომხმარებლებს, უკავშირდება საქონლისა და მომსახურების ასპექტებს (განიხილება მე-12 და მე-13 თავებში). Swatch გვთავაზობს მხატვრულ, მოდურ საათებს, GEICO – საიმედო დაზღვევას ფასდაკლებით. თუმცა, კონკურენტულ ბაზრებზე



ფირმებისგან შეიძლება მეტი მოითხოვონ. ქვემოთ მოცემულია სხვა განზომილებები, რომლებიც კომპანიამ უნდა გამოიყენოს მისი საბაზრო შეთავაზებების დიფერენცირებისათვის.

- **თანამშრომელთა დიფერენცირება.** კომპანიას შეიძლება ჰყავდეს უკეთესად მომზადებული თანამშრომლები, რომლებიც მყიდველებს საუკეთესო მომსახურებას სთავაზობენ. ამ მიმართულებით გამოირჩევა Singapore Airlines, რომელსაც მაღალკვალიფიციური ბორტგამცილებლები ჰყავს. გაყიდვების პერსონალი ისეთი კომპანიებისა, როგორცაა: General Electric, Cisco, Frito-Lay, Northwestern Mutual Life და Pfizer, ბრწყინვალე რეპუტაციით სარგებლობს.<sup>28</sup>
- **არხების დიფერენცირება.** კომპანიებს შეუძლიათ უფრო ეფექტიანდ დაგეგმონ თავიანთი სადისტრიბუციო არხების განაწილება, გამოცდილება და პროდუქტიულობა, რათა პროდუქტის შექმნა უფრო მარტივი და სასიამოვნო გახდეს. შორეულ, 1946 წელს ცხოველთა საკვები იყო იაფი, მაგრამ არცთუ ისე ნოყიერი და მხოლოდ სუპერმარკეტებსა და ცხოველთა კვების რამდენიმე მაღაზიაში იყიდებოდა. ოჰაიოს შტატის ქალაქ დეიტონის მწარმოებელმა იამსმა (კომპანია Iams Pet Food-ის დამაარსებელმა) წარმატება მოიპოვა ცხოველთა პრემიუმკლასის საკვების ადგილობრივი ვეტერინარების, სელექციონერებისა და ზოომაღაზიებისათვის მიყიდვით.
- **იმიჯის დიფერენცირება.** მომხმარებლების სოციალური და ფსიქოლოგიური მოთხოვნებიდან გამომდინარე, კომპანიებს დამატებელი და მიმზიდველი იმიჯის შექმნა შეუძლიათ. „Marlboro“-ს მსოფლიო ბაზრის უდიდესი წილი (დაახლოებით 30%), უპირველესად, გაპრობებულია მისი „კოვბოის“ იმიჯით, რომელმაც სიგარეტის მწველები მოიზიდა და მათ ინტერესი გაუღვივა. ღვინისა და ლიქორის მწარმოებელი კომპანიები ასევე ბევრს მუშაობენ თავიანთი ბრენდებისათვის გამორჩეული იმიჯის შემუშავებაზე. გამყიდველის ფიზიკური სივრცეც კი შეიძლება იმიჯის შექმნის მძლავრ წყაროდ იქცეს. Hyatt Regency-ის სასტუმროების ქსელმა თავისი გამორჩეული იმიჯი ატრიუმის ანალოგიურად შექმნილი ვესტიბიულების მეშვეობით განამტკიცა.
- **მომსახურების დიფერენცირება.** მომსახურების კომპანიას დიფერენცირება შეუძლია უკეთესი და უფრო სწრაფი მიწოდების სისტემის შემუშავებით, რომელიც მომხმარებელს უფრო ეფექტიან და რაციონალურ გადაწყვეტილებებს სთავაზობს. აქ შეიძლება განვიხილოთ დიფერენცირების სამი დონე.<sup>29</sup> პირველი არის საიმედოობა. ზოგი მომწოდებელი, სხვასთან შედარებით მიწოდების ვადების, შეკვეთის სისრულის ან ციკლის თვალსაზრისით, უფრო საიმედოა. მეორეა მოქნილობა. ზოგი მომწოდებელი უკეთ უმკლავდება საგანგებო სიტუაციებს, პროდუქტის უკან დაბრუნებას და კვლევების ჩატარებას. მესამე არის ინოვაციურობა. ზოგი მომწოდებელი ქმნის უკეთეს საინფორმაციო სისტემებს, სწრაფად ადგენს შტრიხკოდების სისტემას და ცდილობს, მყიდველებს სხვადასხვა გზით დაეხმაროს.

**ემოციური ბრენდინგი.** მარკეტინგის ბევრი ექსპერტის აზრით, ბრენდის პოზიციონირებას უნდა ჰქონდეს როგორც რაციონალური, ისე ემოციური კომპონენტები. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კარგი პოზიციონირება უნდა შეიცავდეს განსხვავებისა და მსგავსების წერტილებს, რომლებიც მიმზიდველი იქნება როგორც გონებისთვის, ასევე გულისთვის.

ამისათვის ძლიერი ბრენდები ხშირად ცდილობენ, შექმნან უპირატესობა, რათა მყიდველთა ემოციურ გრძობებზე გავლენა მოახდინონ. როცა ნაიარევის შესახორცებელი პროდუქტ „Mederma“-ს გამოკვლევამ ცხადყო, რომ ქალები მას არა მარტო მკურნალობის, არამედ თვითშეფასების ამაღლების მიზნითაც იძენდნენ, ბრენდის მარკეტოლოგებმა ექიმების ტრადიციულ პრაქტიკულ რეკომენდაციებს შემდეგი ემოციური შეტყობინება დაამატეს: „რასაც ვაკეთებთ, ემოციურისადმი რაციონალურის დამატებას წარმოადგენს“.<sup>30</sup>

ადამიანის ემოციური რეაქცია ბრენდზე და მის მარკეტინგზე დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე, რომელთა შორის მნიშვნელოვანია ბრენდის აუთენტიკურობა.<sup>31</sup> ისეთი ბრენდები, როგორცაა: Hershey's, Kraft, Crayola, Kellogg's და Johnson & Johnson, აღიქმება, როგორც აუთენტიკური და ორიგინალური. ისინი იწვევენ ნდობას, მიჩვევას და ძლიერ ლოიალურობას.<sup>32</sup> „Guinness“-მა დაარსებიდან 250 წლისთავისადმი მიძღვნილ მარკეტინგულ კამპანიაში აღნიშნა მისი ერთგულება ტრადიციებისადმი. მის რეკლამებში გამოსახული იყო მომხმარებლები მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხიდან, რომლებიც ბრენდის სადღეგრძელოს სვამდნენ.<sup>33</sup>

ბრენდის კონსულტანტის, მარკ გობეს აზრით, ემოციურ ბრენდებს აქვთ სამი სპეციფიკური თავისებურება. ესენია: 1) ადამიანებზე ორიენტირებული ძლიერი კორპორაციული




კულტურა; 2) კომუნიკაციის გამორჩეული სტილი და ფილოსოფია; 3) ემოციურად ძლიერი სატყუარა.<sup>34</sup> კომპანია Saatchi & Saatchi-ს დირექტორ კევინ რობერტსის აზრით, ბრენდები უნდა ისწრაფოდნენ „საყვარელი მარკების“ სახელის მოსაპოვებლად. ასეთი ბრენდები, რობერტსის მტკიცებით, ინვევენ როგორც პატივისცემას, ასევე სიყვარულს, რასაც განაპირობებს ბრენდის უნარი, გამოიწვიოს იდუმალეობა, მგრძობიარობა და ინტიმურობა.<sup>35</sup>


1. **იდუმალეობა** აერთიანებს ისტორიებს, მეტაფორებს, ოცნებებს და სიმბოლოებს. იდუმალეობა ზრდის ურთიერთობებისა და შეგრძნებების კომპლექსურობას, რადგან ადამიანები, ბუნებრივია, მიილტვიან იმისკენ, რაც არ იცინან.
2. **მგრძობიარობა** მოიცავს ხუთივე გრძნობას – მხედველობას, შეხებას, სმენას, ყნოსვას და გემოს, რომლებიც გვეხმარება იმაში, რომ მუდმივად აღვიქვათ ახალი ტექსტურა, დამაინტრიგებელი არომატი და გემო, შესანიშნავი მუსიკა და სხვა სენსორული სტიმულები.
3. **სიახლოვე** ნიშნავს თანაგრძნობას, ერთგულებას და ლტოლვას. ახლო ურთიერთობა და ემოციური კავშირი განაპირობებს ლოიალურობის განმტკიცებას.

წარმატებული დიფერენცირების მეშვეობით ემოციური ბრენდები ასევე უზრუნველყოფენ ფინანსური შემოსავლების ზრდას. მობილური კავშირების ბრიტანულმა ოპერატორმა O2-მა, თავისი IPO-ს პროგრამის ფარგლებში, რებრენდინგი განახორციელა, რომელიც თავისუფლებისა და აკრძალვების მოხსნის შესახებ ძლიერ ემოციურ კამპანიას ემყარებოდა. მას შემდეგ, როცა კლიენტთა რაოდენობა და მათი ლოიალურობა, შესაბამისად, ოპერატორის შემოსავლები გაიზარდა, ბიზნესი შეისყიდა მულტინაციონალურმა კომპანია Telefonica-მ, ხოლო ხუთი წლის შემდეგ მისი აქციების ფასი სამჯერ მეტი გახდა.<sup>36</sup>

ზოგადად, ფირმამ კონკურენტების მიერ შექმნილი საფრთხეების გაანალიზებისას უნდა გააკონტროლოს სამი ცვლადი. ესენია:

1. **ბაზრის წილი** – მიზნობრივ ბაზარზე კონკურენტის წილი.
2. **„გონების“ წილი** – კლიენტების პროცენტული რაოდენობა, რომლებმაც კონკურენტი დაასახელეს შემდეგ კითხვაზე პასუხის გაცემისას: „დაასახელეთ კომპანია, რომელიც მოცემულ დარგთან მიმართებით პირველად გაგახსენდებათ“.
3. **„გულის“ წილი** – კლიენტების პროცენტული რაოდენობა, რომლებმაც კონკურენტი დაასახელეს შემდეგ კითხვაზე პასუხის გაცემისას: „დაასახელეთ კომპანია, რომლისგანაც გირჩევნიათ ამ პროდუქტის შექმნა“.

ამ სამ განზომილებას შორის არსებობს საინტერესო ურთიერთკავშირი.  10.3 ცხრილში მოცემულია შესაბამისი მაჩვენებლები სამი ჰიპოთეტური კონკურენტისთვის. A კონკურენტი ფლობს ბაზრის უდიდეს წილს, მაგრამ იგი შემცირების ტენდენციით ხასიათდება. მისი „გონების წილი“ და „გულის წილი“ ასევე კლებულობს, ვინაიდან იგი ვერ უზრუნველყოფს პროდუქციის სათანადო ხელმისაწვდომობას და ტექნიკურ დახმარებას. B კონკურენტის ბაზრის წილი სტაბილურად მატულობს, ალბათ, იმ სტრატეგიის წყალობით, რომელიც მისი „გონების“ და „გულის“ წილის ზრდას განაპირობებს. C კონკურენტი, მისი პროდუქციის მახასიათებლებისა და სუსტი მარკეტინგის გამო, სამივე მაჩვენებლის მიხედვით დაბალ დონეზე დარჩა. ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება განვამოგადოთ: კომპანიები, რომელთა „გონების“ და „გულის“ წილი სტაბილურად მატულობს, ბაზრის წილს და მომგებიანობას აუცილებლად გაზრდიან. ისეთი კომპანიები, როგორცაა: CarMax, Timberland, Jordan's Furniture, Wegmans და Toyota, თავიანთი მყიდველებისათვის ემოციური, გამოცდილების, სოციალური და ფინანსური ფასეულობების შეთავაზების ნაცოფს იმკვიან და დიდ სარგებელს ნახულობენ.<sup>37</sup>

ცხრილი 10.3  ბაზრის წილი, „გონების“ წილი და „გულის“ წილი									
	ბაზრის წილი			„გონების“ წილი			„გულის“ წილი		
	2011 წ.	2012 წ.	2013 წ.	2011 წ.	2012 წ.	2013 წ.	2011 წ.	2012 წ.	2013 წ.
A კონკურენტი	50%	47%	44%	60%	58%	54%	45%	42%	39%
B კონკურენტი	30	34	37	30	31	35	44	47	53
C კონკურენტი	20	19	19	10	11	11	11	11	8



## პოზიციონირებისადმი ალტერნატიული მიდგომები

ბრენდის კონკურენტული პოზიციონირების მოდელი, რომელიც ამ თავში განვიხილეთ, წარმოადგენს პოზიციონირებისადმი სტრუქტურირებულ მიდგომას, რომელიც მომხმარებლების, კომპანიებისა და კონკურენტების დეტალურ ანალიზს ეფუძნება. უკანასკნელ ხანებში ზოგიერთი მარკეტოლოგი გვთავაზობს სხვა, ნაკლებად სტრუქტურირებულ მიდგომებს, რომლებიც ბრენდის პოზიციონირების შესახებ მასტიმულირებელ იდეებს მოიცავს. ქვემოთ განხილულია რამდენიმე მათგანი.

**ბრენდის შესახებ მონათხრობი და ისტორიები.** სპეციფიკური მახასიათებლის ან სარგებლის წარმოჩენის ნაცვლად, ზოგიერთი მარკეტოლოგი ბრენდის პოზიციონირებას ისტორიის მოყოლით აღწერს.<sup>38</sup>

რენდალ რინგერი და მაიკლ თიბოდო ბრენდინგის შესახებ მონათხრობს განიხილავენ, როგორც ღრმა მეტაფორებს, რომლებიც ადამიანის მოგონებებს, ასოციაციებს და ისტორიებს უკავშირდება.<sup>39</sup> ისინი გამოყოფენ თხრობითი ბრენდინგის ხუთ ელემენტს. ესენია: 1) სიტყვებითა და მეტაფორებით გადმოცემული ბრენდის ისტორია; 2) მომხმარებლის ტრანსფორმაცია იმის შესახებ, თუ როგორ ურთიერთობდა იგი ბრენდთან დროთა განმავლობაში და შეხების წერტილები, რომლებითაც იგი ბრენდთან კონტაქტს ამყარებს; 3) ბრენდის ვიზუალური ენა ან გამოხატვა; 4) მანერა, რომელიც გამოხატავს ისტორიას იმის შესახებ, თუ როგორ მოქმედებს ბრენდი მომხმარებელთა გრძნობებზე; 5) ბრენდის როლი მომხმარებელთა ცხოვრებაში. ლიტერატურული მასალებისა და ბრენდის გამოცდილებაზე დაყრდნობით, ზემოთ დასახელებული ავტორები გთავაზობენ ბრენდის ისტორიის შემუშავებისათვის შემდეგ სქემას:

- **გარემოცვა** – დრო, ადგილი და კონტექსტი;
- **ტიპი** – ბრენდი, როგორც პერსონაჟი (საზოგადოებრივ ცხოვრებაში მისი როლის ჩათვლით), მისი ურთიერთობები, პასუხისმგებლობები, ისტორია ან შექმნის მითი;
- **თხრობის მიმდინარეობა.** თხრობის ლოგიკის განვითარება დროთა განმავლობაში (ქმედებების, სასურველი გამოცდილებების, ივენთების და განსაკუთრებული მომენტების ჩათვლით);
- **ენა.** დამატარებელი ხმა, მეტაფორები, სიმბოლოები, თემები და ლაიტმოტივები.

ამერიკელმა პატრიკ ჰენლონმა შეიმუშავა „პირველადი ბრენდინგის“ კონცეფცია, რომელიც ბრენდებს განიხილავს, როგორც დარწმუნების კომპლექსურ სისტემას. ჰენლონის თანახმად, ისეთ დივერსიფიცირებულ ბრენდებს, როგორიცაა: „Google“, „MINI Cooper“, „the US Marine Corps“, „Starbucks“, „Apple“, „UPS“ და „Aveda“, აქვთ „პირველადი კოდი“ ანუ დნმ, რომელიც თავიანთ მყიდველებთან რეზონანს წარმოშობს და მათში ლტოლვასა და გულმოდგინებას აყალიბებს. ჰენლონი გამოყოფს შვიდ ასპექტს, რომელიც ამ დარწმუნების სისტემას, ანუ პირველად კოდს ქმნის. ესენია: შექმნის ისტორია, კრედო, ხატი, რიტუალები, წმიდათანმიდა სიტყვები, ურწმუნოებთან მოქცევის წესები და კარგი ლიდერი.<sup>40</sup>

**ბრენდის ჟურნალისტიკა.** როცა ლარი ლაითი McDonald's-ში აღმასრულებელ დირექტორად მუშაობდა, უპირატესობას ანიჭებდა ბრენდის პოზიციონირების მეთოდს, რომელსაც „ბრენდის ჟურნალისტიკას“ უწოდებდა. ლაითის აზრით, საზოგადოების დასაინტერესებლად, ზუსტად ისე, როგორც გაზეთებისა და ჟურნალების რედაქტორები და მწერლები ისტორიის მრავალფეროვანი სფეროების შესახებ ყვებიან, მარკეტოლოგებმა ბაზრის სხვადასხვა სეგმენტს სხვადასხვა შეტყობინება უნდა გადასცენ მანამ, სანამ ბრენდის ძირითად იმიჯთან შესაბამისობაში არ მოვლენ.<sup>41</sup>

ბრენდის ჟურნალისტიკა – ესაა სხვადასხვა ამბის ქრონიკა, რომელიც დღის თუ წლის განმავლობაში კონკრეტული ბრენდის სამყაროში მოხდა. მოცემული ბრენდი სხვადასხვა ადამიანში განსხვავებულად აღიქმება. მას ერთი პოზიცია არ გააჩნია. იგი სხვადასხვაინარად პოზიციონირდება როგორც ბავშვების, მოზარდების, ახალგაზრდების და უფროსების გონებაში, ასევე, საუბრის, სადილის, წახემსების, ბავშვებთან ერთად მოგზაურობის, უქმე დღეების თუ სამსახურებრივი მივლინების დროს. ბრენდის ჟურნალისტიკის მეშვეობით ბრენდის ისტორიის მრავალფეროვანი ასპექტების მონაწილე ვხდებით. მხოლოდ ერთი კომუნიკაცია ვერ გადმოსცემს ბრენდის სრულ ისტორიას. თითოეული კომუნიკაცია მოცემული ბრენდის შესახებ განსხვავებულ ხედვას იძლევა. ერთიანობაში ისინი, ბრენდის ჟურნალისტიკის მეშვეობით, ბრენდის ისტორიის ქრონიკას ქმნიან.



**კულტურული ბრენდინგი.** ოქსფორდის უნივერსიტეტის წარმომადგენლის, დუგლას ჰოლტის აზრით, იმ კომპანიებმა, რომლებიც ლიდერი ბრენდების შექმნას ცდილობენ, უნდა შეაგროვონ ინფორმაცია კულტურული ფასეულობების შესახებ, შეიმუშაონ სტრატეგიები კულტურული ბრენდინგის პრინციპების შესაბამისად, აგრეთვე დაიქირაონ და მოამბადონ ამ დარგის სპეციალისტები.<sup>42</sup> კომპანია Procter & Gamble-მა, რომელიც დიდი ხნის განმავლობაში გეგმავდა იმას, თუ როგორ უნდა აღექვა მყიდველებს მისი პროდუქტები, თავისი საქმიანობა დაიწყო მომხმარებელთან „სასწავლო მოგზაურობით“, როგორც მას კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორი ა.გ. ლაფლეი უწოდებდა. იგი აცხადებდა: „მომხმარებლები რეალურად ფლობენ ჩვენს ბრენდებს და თავიდანვე მონაწილეობენ მათ შექმნაში. ჩვენ უნდა ვასწავლოთ მათ დამოუკიდებლობა“.

ვისკონსინის უნივერსიტეტის წარმომადგენელი კრეიგ თომფსონი ბრენდებს განიხილავს, როგორც სოციალურ-კულტურულ შაბლონებს. ამ მოსაზრებას იგი გამოთქვამს ბრენდების, როგორც კულტურული რესურსების, კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით. ეს კვლევა კარგად აჩვენებს, თუ როგორ ზემოქმედებს „ESPN Zone“-ის რესტორნების ქსელი კონკურენტულ მასკულინიზმზე, აგრეთვე კომპანია „American Girl“-ის თოჯინები როგორ გავლენას ახდენენ დედაშვილურ ურთიერთობებზე და თაობიდან თაობაზე ქალურობის შესახებ წარმოდგენის გადაცემაზე.<sup>43</sup> ექსპერტები, რომლებიც თვლიან, რომ მომხმარებლები ბრენდისათვის მნიშვნელობის მიცემასა და მის პოზიციონირებაში აქტიურად მონაწილეობენ, ამ ფენომენს „ბრენდის ვიკიფიკაციას“ უწოდებენ, ვინაიდან ამ პროცესში სხვადასხვა ცხოვრებისეული გამოცდილებისა და თვალსაზრისის მქონე ადამიანია ჩართული.<sup>44</sup>

# პოზიციონირება და ბრენდინგი მცირე ბიზნესში

ბრენდების შექმნა მცირე ბიზნესისათვის სერიოზული გამოწვევაა, რადგან ამ ფირმებს შეზღუდული რესურსები და ბიუჯეტი გააჩნიათ. მიუხედავად ამისა, არსებობს უამრავი წარმატებული ისტორია იმ მენარმეების შესახებ, რომლებმაც საკუთარი ბრენდების შექმნა ნულიდან დაიწყეს.



**VITAMINWATER.** 1996 წელს დარიუს ბიკოფმა ბაზარზე გამოიტანა ელექტროლიტებით გამდიდრებული ბოთლებში ჩამოსხმული წყლის ხაზი, სახელწოდებით „smartwater“. ორი წლის შემდეგ ბიკოფმა გამოუშვა „vitaminwater“ – ვიტამინებით გამდიდრებული და არომატიზებული ბოთლებში ჩამოსხმული უბრალო წყლის ალტერნატივა. კიდევ ორი წლის თავზე ბიკოფმა ბაზარს ე.წ. ხილის წყალი შესთავაზა. გონივრულად წარმართულმა მარკეტინგმა, მათ შორის რეპერ 50 Cent-ის, მომღერალ კელი კლარკსონის, მსახიობ ჯენიფერ ენისტონის და ფეხბურთის ვარსკვლავ ტომ ბრედის მიერ გაკეთებულმა მხარდამჭერმა განცხადებებმა, წარმატების მიღწევას ხელი შეუწვევს. ბიკოფის საკუთრებაში არსებული კომპანია Energy Brands, ბაზარზე გამოჩენიდან ათი წლის შემდეგ Coca-Cola-მ ნაღდი ანგარიშსწორებით 4,2 მლრდ აშშ დოლარად შეიძინა.<sup>45</sup>

უნიკალურად შემუშავებული და მიზანმიმართული მარკეტინგით „vitaminwater“-მა სასმელების ბაზარზე ფურორი მოახდინა.

ბრენდის შეზღუდული რესურსების დროს მარკეტინგულ პროგრამაზე ფოკუსირებას და მის თანმიმდევრულ განხორციელებას დიდი როლი ენიჭება. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია აგრეთვე კრეატიულობა – ინოვაციური ხერხების შემუშავება, რომელიც მომხმარებლებისათვის პროდუქტის შესახებ ახალი იდეების მიყიდვას უზრუნველყოფს. ქვემოთ მოცემულია ბრენდინგის რამდენიმე სპეციფიკური რეკომენდაცია მცირე ბიზნესისათვის:

- **იაფფასიანი მარკეტინგული კვლევების კრეატიულად ჩატარება.** არსებობს მარკეტინგული კვლევების ნაკლები დანახარჯებით ჩა-







Mozilla Firefox-ის რამდენიმე ფანმა ბრენდის უზარმაზარი ლოგო ორეგონას შტატის ქალაქ პორტლანდთან ახლოს ველზე გამოსახა.

ტარების სხვადასხვა მეთოდი, რომლებიც მცირე ბიზნესს კლიენტებთან კავშირის დამყარებასა და კონკურენტების შესწავლაში ეხმარება. ერთ-ერთი გზაა ასეთი კვლევების შეთავაზება ადგილობრივი კოლეჯებისა და უნივერსიტეტებისათვის საკურსო პროექტების თემებად, რომლებშიც სტუდენტებისა და პროფესორების ცოდნა იქნება გამოყენებული.

- **ერთი ან ორი საკვანძო ასოციაციის საფუძველზე ერთი ან ორი ძლიერი ბრენდის შექმნაზე ფოკუსირება.** ხშირად მცირე ფირმები იძულებულნი არიან, დაეყრდნონ მხოლოდ ერთ ან ორ ბრენდს და საკვანძო ასოციაციებს, როგორც ამ ბრენდებისათვის განსხვავების წერტილებს. ასეთი ასოციაციები დროთა განმავლობაში მარკეტინგული პროგრამით თანდათანობით უნდა ძლიერდებოდეს. კომპანია Volcom-მა, რომელსაც სნოუბორდისა და სერფინგის კულტურაში დიდი ხნის ტრადიცია აქვს, შეიმუშავა კრედო – „ახალგაზრდობა ისტებლიშმენტის წინააღმდეგ“, რამაც მისი მუსიკალური პროდუქციის, სპორტული ტან-

საცმლის და საიუველირო ნაკეთობების სტაბილური გაყიდვები უზრუნველყო.

- **ბრენდის ელემენტების კარგად ინტეგრირებული ნაკრების გამოყენება.** მცირე ფირმისათვის ტაქტიკურად მნიშვნელოვანია ბრენდის კაპიტალის დრაივერის სამივე ძირითადი ჯგუფის წვლილის მაქსიმიზება. პირველ რიგში, მათ უნდა შეიმუშაონ ბრენდის ელემენტების კარგად ინტეგრირებული ნაკრები, რომელიც ბრენდის შესახებ ინფორმირებას და მის იმიჯს გააუმჯობესებს. ბრენდის ელემენტები უნდა იყოს ადვილად დასამახსოვრებელი და აზრიანი, შეძლებისდაგვარად, კრეატიულიც. ინოვაციურმა შეფუთვამ შეიძლება შეცვალოს სარეკლამო კამპანიები, თუ გაყიდვის ადგილებში ყურადღების მიპყრობას შეძლებს. SMARTFOOD-მა თავისი პირველი პროდუქტი ბაზარზე ყოველგვარი რეკლამის გარეშე გამოიტანა, რისთვისაც გამოიყენა უნიკალური შეფუთვა, რომელიც დახლებზე ძლიერი ვიზუალური სიმბოლს როლს ასრულებდა, აგრეთვე ნიმუშების აქტიური დარიგების პროგრამა, რათა საქონლის გასინჯვის სტიმულირება მოეხდინა. მცირე ბიზნესის ფირმებისათვის ხშირად დამახასიათებელია საკუთარი სახელების ან გვარების გამოყენება, რომელმაც შეიძლება ფირმის განსხვავება უზრუნველყოს, მაგრამ ზოგჯერ ისინი რთულად წარმოსათქმელი, ძნელად დასამახსოვრებელი და აზრს მოკლებულია ან, ბრენდინგის თვალსაზრისით, სხვა ნაკლოვანებებით ხასიათდებიან. თუ ასეთი ნაკლოვანება საკმაოდ სერიოზულია, მიზანშეწონილია ბრენდის ალტერნატიული ელემენტების გამოკვლევა.
- **ბრენდის შესახებ ხმების გავრცელება და მისადმი ლოიალური საზოგადოების ჩამოყალიბება.** ვინაიდან მცირე ფირმები ხშირად იძულებულნი არიან ხმების გავრცელებას დაეყრდნონ, საზოგადოებასთან ურთიერთობები, სოციალური ქსელები, დაბალი დანახარჯების მქონე სტიმულირებისა და სპონსორობის პროგრამები შეიძლება პროდუქტის პოპიციონირებისათვის იაფი ალტერნატივა აღმოჩნდეს. როგორც მე-9 თავში განვიხილეთ, არსებული და პოტენციური მყიდველებისგან ბრენდის დინამიკური საზოგადოების შექმნა ასევე შეიძლება იყოს ეფექტიანი ხერხი, რომელიც ხელს შეუწყობს ლოიალურობის განმტკიცებას და ხმების გავრცელებაში ახალი პერსპექტივების განვითარებას. ვებ-ბრაუზერ Mozilla Firefox-ს აქვს უნარი, კონკურენცია გაუწიოს Microsoft-ის Internet Explorer-ს, ნაწილობრივ იმიტომ, რომ მას ჰყავს 10 000 პროგრამისტისგან შემდგარი ერთგული მოხალისეების გუნდი, რომელიც მის კოდირებაზე მუშაობს. ამ ბრენდის 12 ფანი იმდენად ერთგული აღმოჩნდა მისადმი, რომ თავიანთი დამოკიდებულების გამოსახატავად მათ მხოლოდ ბარისა და თოკის გამოყენებით ორეგონის შტატში, ქალაქ პორტლანდთან ახლოს, 30 000 კვადრატული ფუტის ფართობზე კომპანიის ლოგო გამოსახეს.<sup>46</sup>
- **რაც შეიძლება მეტი მეორადი ასოციაციების გამოყენება.** მეორადი ასოციაციები – ესაა ნებისმიერი ინდივიდი, ადგილი ან ნივთი, რომელიც პოტენციურად რელევანტური ასოციაციით ხასიათდება. ისინი ხშირად ეფექტიანი და სწრაფი საშუალებაა ბრენდის კაპიტალის შესაქმნელად. ეს განსაკუთრებით ეხება იმ ასოციაციებს, რომლებიც ხელს უწყობენ ხარისხის ან დამაჯერებლობის შესახებ ინფორმირებას. კომპიუტერული პროგრამების შემქმნელი კომპანია Cogent, რომელიც ადამიანების იდენტიფიკაციას თითის ანაბეჭდით ახდენს, შემოსავლის 12%-ს და ბრენდის კაპიტალს იმით ქმნის, რომ აშშ-ის ეროვნული უსაფრთხოების დეპარტამენტი მის პროდუქტებს საზღვრების დაცვაში იყენებს.<sup>47</sup>



მსხვილი ბრენდების მფლობელებისაგან განსხვავებით, მცირე ფირმებს, ნაკლები რესურსების გამო, როგორც წესი, შეცდომის დაშვების ფუფუნება არ აქვთ. ამიტომ მათ მარკეტინგული პროგრამები გაცილებით ყურადღებით უნდა შეიმუშაონ და განახორციელონ.

## შეჯამება

1. ეფექტიანი პოზიციონირების სქემის შესამუშავებლად კომპანიამ უნდა შეისწავლოს კონკურენტები, აგრეთვე რეალური და პოტენციური მყიდველები. მარკეტოლოგებმა უნდა გამოავლინონ კონკურენტების სტრატეგიები, ამოცანები, მათი ძლიერი და სუსტი მხარეები.
2. პოზიციონირების ჩატარებისათვის საჭიროა მიზნობრივი ბაზრისა და კონკურენციის ხასიათის გამოვლენის შედეგად ათვისების სისტემის შემუშავება და ბრენდის ასოციაციის მსგავსებისა და განსხვავების ოპტიმალური წერტილების დადგენა.
3. კომპანიის უახლოესი კონკურენტები არიან ისინი, რომლებიც მსგავს მყიდველებს და მოთხოვნილებებს აკმაყოფილებენ და ერთნაირ შეთავაზებებს აკეთებენ. კომპანიამ ასევე ყურადღება უნდა მიაქციოს ფარულ კონკურენტებს, რომლებმაც შეიძლება ახალი ან განსხვავებული გზა შესთავაზონ მომხმარებლებს იმავე მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. კომპანიამ კონკურენტების იდენტიფიკაცია უნდა მოახდინოს როგორც დარგობრივი, ისე საბაზრო ანალიზის მეშვეობით.
4. განსხვავების წერტილები – ესაა ასოციაციები, რომლებიც ბრენდისთვის უნიკალურია, მასთან მტკიცედაა დაკავშირებული და მომხმარებლების მიერ დადებითად ფასდება. მსგავსების წერტილები კი ის ასოციაციებია, რომლებიც ბრენდისთვის აუცილებლად უნიკალური როდია, მაგრამ, შესაძლებელია, სხვა ბრენდებთან ერთად იყოს გამოყენებული. კატეგორიაში

- მსგავსების წერტილები წარმოადგენენ ასოციაციებს, რომლებსაც მომხმარებლები განიხილავენ, როგორც განსაზღვრული კატეგორიის ფარგლებში ლეგიტიმურ და საიმედო შემოთავაზებას. კონკურენტებთან მსგავსების წერტილები – ესაა ასოციაციები, რომელთა დანიშნულებაა კონკურენტებს შორის განსხვავების წერტილების უარყოფა ან ბრენდის სუსტი მხარეების თუ ნაკლოვანებების გადალახვა.
5. კონკურენტული უპირატესობის საფუძველია ბრენდის რელევანტური დიფერენცირება, რომელიც გულისხმობს იმას, რომ მომხმარებლებმა საბაზრო შემოთავაზებაში რაიმე უნიკალური და კრეატიული უნდა აღმოაჩინონ. განსხვავებები შეიძლება ემყარებოდეს უშუალოდ საქონელს ან მომსახურებას ან სხვა მოსაზრებებს, რომლებიც დაკავშირებულია ისეთ ფაქტორებთან, როგორცაა: თანამშრომლები, არხები, იმიჯი ან მომსახურება.
  6. ემოციური ბრენდინგი მნიშვნელოვანი გზაა მყიდველებთან კავშირის დამყარებისა და კონკურენტებისაგან განსხვავების შესაქმნელად.
  7. მცირე ფირმებმაც უნდა გაითვალისწინონ ბრენდინგისა და პოზიციონირების ბევრი პრინციპი, რომელსაც მსხვილი კომპანიები იცავენ. ასევე მათ დამატებითი ყურადღება უნდა მიაქციონ თავიანთი ბრენდების ელემენტებს და მეორად ასოციაციებს. ისინი უფრო მეტად უნდა იყვნენ ორიენტირებულნი თავიანთი ბრენდის შესახებ ხმების გავრცელებაზე.

## პრაქტიკული გამოყენება

### მარკეტინგული დებატები

**რომელია პოზიციონირების საუკეთესო გზა?**

ბრენდის პოზიციონირების შესახებ მარკეტოლოგებს სხვადასხვა შეხედულება აქვთ. ზოგიერთი უპირატესობას ანიჭებს სტრუქტურირებულ მიდგომებს, როგორცაა კონკურენტული პოზიციონირების მოდელი, რომელიც ამ თავშია აღწერილი. იგი ფოკუსირებულია მსგავსებისა და განსხვავების სპეციფიკურ წერტილებზე. სხვები ძირითად ყურადღებას აქცევენ არასტრუქტურირებულ მიდგომებს, რომლებიც ისტორიებს, მოთხრობებს და სხვა აღწერილობებს ეფუძნება.

**აირჩიეთ პოზიცია:** რომელია ბრენდის პოზიციონირებისადმი მიდგომის საუკეთესო გზა: სტრუქტურირებული თუ არასტრუქტურირებული?

### მარკეტინგული დისკუსია

**მახასიათებლები და სარგებელი**

განსაზღვრეთ უარყოფით კორელაციაში მყოფი სხვა მახასიათებელი და სარგებელი, რომლებიც ამ თავში აღწერილი არაა. რომელ სტრატეგიებს იყენებენ კომპანიები წყვილი მახასიათებლისა და სარგებლის მიხედვით პოზიციონირებისთვის?



## მარკეტინგული ხელოვნება

## &gt;&gt; Louis Vuitton



Louis Vuitton (LV) მსოფლიოს ერთ-ერთი ყველაზე ლეგენდარული ბრენდია და სიმდიდრის, კეთილდღეობის და მაღალი მოდის სინონიმს წარმოადგენს. კომპანია ცნობილია თავისი პრესტიჟული ხელჩანთებით, ტყავის საქონლით, ფეხსაცმელებით, საათებით, საიუველირო ნაწარმით, აქსესუარებით, მზის სათვალეებით. იგი მსოფლიოში ყველაზე მაღალრეიტინგული მდიდრული ბრენდია.

1854 წელს ლუი ვიტონმა თავისი პირველი მაღაზია გახსნა პარიზში, სადაც იგი ხელნაკეთ, მაღალი ხარისხის ჩემოდნებსა და საბარგო ჩანთებს ყიდდა. მე-19 საუკუნის ბოლოს ვიტონმა წარმოადგინა თავისი ხელმოწერა „Damier and Monogram“ ტილოს მასალაზე. იგი გამოირჩეოდა იმ სახელგანთქმული დიზაინით, რომელიც კომპანიის პროდუქტების უმეტესობაში დღესაც გამოიყენება. მე-20 საუკუნეში კომპანია, რომელიც დამაარსებლის სახელს ატარებს, მოდის სფეროში 50-იანი წლებიდან დამკვიდრდა. იგი საერთაშორისო მასშტაბით ზრდას განაგრძობდა და 1977 წლისათვის 10 მლნ დოლარის ოდენობის გაყიდვებს მიაღწია. 1987 წელს Louis Vuitton გაერთიანდა კომპანიებთან Moët et Chandon-თან და Hennessy-ისთან, რომლებიც შამპანურისა და კონიაკის წამყვანი მწარმოებლები არიან და შეიქმნა მდიდრული საქონლის მწარმოებელთა კონგლომერატი, სახელწოდებით LVMH.

Louis Vuitton-ის პროდუქტები დამზადებულია თანამედროვე მასალებისგან, ხოლო მისი დიზაინერები საუკეთესო ხარისხის პროდუქტების შესაქმნელად ხელოვნების, სინათლისა და ოსტატობის კომბინაციას იყენებენ. ლეგენდარული LV მონოგრამა გამოსახულია კომპანიის ყველა პროდუქტზე და ნიშნავს უმაღლეს ხარისხს, პრემიუმ სტატუსს და სასიამოვნო მოგზაურობას. ამასთან, წლების განმავლობაში ბრენდის ფალსიფიკაცია კომპანიის დიდ პრობლემად და ურთულეს გამოწვევად იქცა. „Louis Vuitton“ არის ბრენდი, რომლის ფალსიფიკაცია მსოფლიოში ყველაზე ხშირად ხდება. ამიტომ კომპანია სერიოზულად ებრძვის ამ პრობლემას, ვინაიდან სიყალბე მისი ბრენდის პრესტიჟულ იმიჯს ზიანს აყენებს. Louis Vuitton-ში მუშაობს იურისტების გუნდი და ფალსიფიკაციას სხვადასხვა გზით ებრძვის, მათ შორის სპეციალური სააგენტოებისა და კერძო დეტექტივების მეშვეობით.

1980-იან წლებამდე Louis Vuitton-ის პროდუქტები უამრავ სავაჭრო ცენტრში იყიდებოდა. ფალსიფიკაციის რისკის შემცირების მიზნით, კომპანია ამჟამად მკაცრად აკონტროლებს თავის სადისტრიბუციო არხებს. დღეისათვის იგი თავის პროდუქციას მხოლოდ აუთენტიკური ბუტიკების – „Louis Vuitton“-ის მეშვეობით ყიდის, რომლებიც მაღალი კლასის სავაჭრო ზონებსა და პრესტიჟულ უნივერსიტეტებშია განთავსებული, სადაც ისინი საკუთარი თანამშრომლებითა და მენეჯერებით დამოუკიდებლად მუშაობენ. Louis Vuitton-ის პროდუქციაზე ფასები არასოდეს იკლებს. ამ ცოტა ხნის წინ კი კომპანიამ ახალი კლიენტებისა და რეგიონების მოსაპოვებლად გაყიდვები [louisvuitton.com](http://louisvuitton.com) საიტის მეშვეობითაც დაიწყო.

წლების განმავლობაში Louis Vuitton-ის პროდუქტებს სახელოვანი ადამიანები და სუპერმოდელები მოიხმარდნენ, რომელთა შორისაა მადონა, ოდრი ჰეპბერნი და ჯენიფერ ლოპესი. თავის მარკეტინგულ კამპანიაში Louis Vuitton იყენებდა მაღალი მოდის ვარსკვლავებს, ბილბორდებს, ბეჭდურ რეკლამებსა და საკუთარ საერთაშორისო რეგატას – „Louis Vuitton Cup“-ს. ბოლო წლებში Louis Vuitton-მა დაარღვია ტრადიცია და თავის სარეკლამო კამპანიაში, სახელწოდებით „ძირითადი ფასეულობები“, ჩართო მისთვის უჩვეულო ისეთი სახელგანთქმული ადამიანები, როგორებიც არიან შტეფი გრაფი, მიხეილ გორბაჩოვი, ბამ ოლდრინი და ქეით რიჩარდსი. კომპანიამ შექმნა აგრეთვე თავისი პირველი სატელევიზიო სარეკლამო რგოლი, რომელიც უფრო მეტად ფოკუსირებულია მდიდრული მოგზაურობის გაშუქებაზე, ვიდრე მოდაზე. ასევე, მან პარტნიორული ურთიერთობები დაამყარა საერთაშორისო დონის მხატვრებთან, მუზეუმებთან და კულტურულ ორგანიზაციებთან, რათა თავისი ბრენდის აქტუალობა შეენარჩუნებინა. Louis Vuitton ერთი ხელნაკეთი სამგზავრო ჩანთის დამზადებაზე დღესაც 60 საათამდე ხარჯავს ისე, როგორც ამას 150 წლის წინ აკეთებდა.

ამჟამად Louis Vuitton-ის ბრენდის კაპიტალი „Forbes“-ის მიხედვით 26 მლრდ აშშ დოლარადაა შეფასებული, ხოლო Interbrand-ის მონაცემებით, მსოფლიოს ყველაზე მძლავრ ბრენდებს შორის მე-17 ადგილს იკავებს. Louis Vuitton ფოკუსირებულია თავისი მდიდრული ბრენდის გაფართოებაზე ისეთ მზარდ ბაზრებზე, როგორცაა ჩინეთისა და ინდოეთის ბაზრები. ამასთან, იგი ამტკიცებს თავის პოზიციას ევროპისა და იაპონიის ძლიერ ბაზრებზე. კომპანია ასევე განაგრძობს თავისი პროდუქციის ნომენკლატურაში ახალი ხაზის დამატებას.

**კითხვები:**

1. ისეთი ექსკლუზიური ბრენდი, როგორცაა „Louis Vuitton“, როგორ ახერხებს მუდმივ განახლებას და ზრდას ისე, რომ თავისი უნიკალურობა შეინარჩუნოს?
2. Louis Vuitton-ის ფალსიფიკირებული პროდუქტები ყოველთვის ნეგატიურად მოქმედებს თუ არა კომპანიაზე? არსებობს თუ არა ისეთი გარემოებები, რომლებშიც ამ კუთხით პოზიტიური ასპექტის დანახვა შესაძლებელია?

**წყაროები:** Reena Jana, „Louis Vuitton's Life of Luxury“, Business Week, August 6, 2007; Eric Pfanner, „Luxury Firms Move to Make Web Work for Them“, New York Times, November 17, 2009; [www.louisvuitton.com](http://www.louisvuitton.com)



**მარკეტინგული ხელოვნება**

**>> American Express**



Express-მა იმიჯი განამტკიცა სარეკლამო საქმიანობით, კლიენტების უმნიშვნელო მომსახურებით, ელიტური აქციებით და ივენთებით.

1980-იან წლებში American Express-მა შეიძინა კომპანიები Lehman Brothers Kuhn Loeb Inc. და E. F. Hutton & Co, რითაც იგი გაფართოვდა სხვადასხვა ფინანსურ კატეგორიაში, როგორცაა: საბროკერო მომსახურება, საბანკო საქმე და დაზღვევა. მაგრამ ამ კომპანიების ინტეგრირება ფართო ფინანსურ შეთავაზებასთან რთული აღმოჩნდა. ამიტომ 1990-იან წლებში American Express იძულებული გახდა, თავისი ფინანსური აქტივები გაეყიდა. ახალმა, ნაკლები შესაძლებლობის მქონე კომპანიამ კონცენტრირება მოახდინა მის ძირითად კომპეტენციებზე, როგორცაა: საკრედიტო ბარათები, სამოგზაურო ჩეკები, საბანკო და საფინანსო მომსახურება. გარდა ამისა, მან გაზარდა იმ სავაჭრო ობიექტების რაოდენობა, რომლებიც მის ბარათებს იღებდნენ. ამას დაემატა ახალი შეთავაზების ბარათები, მათ შორის კომპანია Walmart-ის თანაბრენდული ბარათები. 1990-იან წლებში, მიმდინარე გარდაქმნების შესახებ ინფორმირების მიზნით, კომპანიამ წამოიწყო კორპორაციული სარეკლამო კამპანია, სახელწოდებით „გააკეთე მეტი“.

1990-იანი წლების შუხანებში American Express-მა Visa-სა და MasterCard'-ის მხრიდან გაზრდილ კონკურენციას უპასუხა მცირე ბიზნესის მომსახურების ქვედანაყოფების რებრენდინგით, სახელწოდებით „მცირე ბიზნესის ქსელი“. ამასთან, კომპანიამ დაამატა ისეთი სარგებელი მცირე ბიზნესისათვის, როგორცაა: მოქნილი გადახდა, სპეციალური შეთავაზებები, თანამშრომლობა და რესურსები. American Express-ის მარკეტინგის დირექტორმა ჯონ ჰაიესმა მცირე ბიზნესისთვის ბრენდის განვითარების მნიშვნელობა ასე განმარტა: „მცირე ბიზნესის მესაკუთრენი ფუნდამენტურად განსხვავდებიან იმ ადამიანებისაგან, რომლებიც მსხვილ კომპანიებში მუშაობენ. მათთვის დამახასიათებელია ერთიანი აზროვნება. ისინი ცხოვრობენ და სუნთქავენ თავიანთი ბიზნესით. ამ სფეროში ყველაზე მნიშვნელოვანია მათი იდენტურობა“.

მე-20 და 21-ე საუკუნეების მიჯნაზე American Express-მა წარმოადგინა ახალი რევოლუციური საკრედიტო ბარათი: ცისფერი და შავი. ცისფერი ბარათი შეიცავს ინტერნეტუსაფრთხოების გამაძლიერებელ ჩიპს, მიმართულია ჰიპის იმიჯის მქონე ახალგაზრდა, ტექნოლოგიურად გათვითცნობიერებულ მომხმარებლებზე და წლიურ გადასახადს არ მოითხოვს. შავი ბარათი ორიენტირებულია ელიტურ კლიენტებზე, რომლებიც წელიწადში 150 000 დოლარზე მეტს ხარჯავენ და მოითხოვენ სასურველ კომფორტს, როგორცაა: 24 საათიანი მომსახურება, პირადი კონსიერჟის მომსახურება და ექსკლუზიურ ივენთებზე მიწვევა. გარდა ამისა, კომპანია აგრძელებს თავისი პროგრამა „Membership Rewards“-ის გაფართოებას, რომელიც თავის დროზე მსოფლიოში ბარათზე დაფუძნებულ უმსხვილეს დასაჯილდოებელ პროგრამას წარმოადგენდა. ასეთი პროგრამა საშუალებას აძლევს ბარათის მფლობელებს, სამოგზაურო ადგილები, გასართობები, სასაჩუქრე სერტიფიკატები და სხვა შეთავაზებები დაგროვებული ქულების მიხედვით გამოისყიდოს.

Visa-მ გააძლიერა კონკურენცია, რისთვისაც დაეუფლა ბოლოდროინდელ სამომხმარებლო ტენდენციებს

American Express მსოფლიოს ერთ-ერთი ყველაზე აღიარებული ბრენდია, რომელიც ცნობილია გადახდის ბარათებით, სამოგზაურო და ფინანსური მომსახურებით. American Express-მა თავისი საქმიანობა დაიწყო მე-19 საუკუნეში, როგორც ექსპრეს გადამზიდავმა კომპანიამ, რომელიც შემდეგ სამოგზაურო მომსახურების კომპანიად გადაიზარდა. საბოლოოდ, იგი გლობალურ საგადასახადო კომპანიად გადაიქცა, რომელიც ასოცირდება ბრენდის იმიჯის ისეთ მახასიათებლებთან, როგორცაა: პრესტიჟულობა, სანდოობა, უსაფრთხოება, კლიენტთა მომსახურება, საერთაშორისო ხელმისაწვდომობა და ერთიანობა.

1891 წელს American Express-მა შექმნა პირველი საერთაშორისოდ აღიარებული „სამგზავრო ჩეკები“, რომლებშიც ხელმოწერის დაცვის სისტემა და გაცვლითი კურსის გარანტიები გამოიყენებოდა. 1958 წელს American Express-მა პირველი საკრედიტო ბარათი გამოუშვა და პრესტიჟულობისა და წევრობის უზრუნველყოფისათვის უფრო მეტი წლიური გადასახადი დააწესა, ვიდრე მისმა კონკურენტებმა. საკრედიტო ბარათი მოითხოვდა, რომ ეს გადასახადი კლიენტებს ანგარიშზე დარჩენილი ნაშთებიდან დაეფარათ. 1967 წელს American Express-ის საკრედიტო ბარათებმა კომპანიას მოგების ერთი მესამედი მოუტანა, რომელმაც სამგზავრო ჩეკებიდან მიღებულ შემოსავალს გადააჭარბა და იგი კომპანიის ყველაზე თვალსაჩინო სიმბოლო გახდა.

1960-1970-იან წლებში American Express-მა Master Charge-ის (ამჟამად MasterCard) და BankAmericard-ის (შემდგომში Visa) მხრიდან ძლიერი კონკურენციის საპასუხოდ მარკეტინგული ძალისხმევა განახორციელა. 1970-იანი წლების დასაწყისში სარეკლამო სააგენტო Ogilvy&Mather-მა შექმნა დღეს უკვე სახელგანთქმული ე.წ. „სინერჯიული“ სლოგანი: „მის გარეშე სახლიდან ნუ გამოხვალთ“. 1974 წელს პირველად გამოჩნდა დღეისათვის კარგად ცნობილი ლურჯკვადრატისანი ლოგო, რომელზედაც განთავსებული იყო თეთრ კონტურზე გამოსახული სიტყვები: „American Express“.

ბევრი მომხმარებელი American Express-ის ბარათებს წარმატებისა და მიღწევის სიმბოლოდ აღიქვამს. კომპანია თავისი ბარათის მფლობელებს „ბარათის წევრებს“ უწოდებს და, კლუბის წევრობის შეთავაზებით, ასეთ ბარათებზე მათი განწევრიანების წელს ბეჭდავს. American



და დებიტორულ ბარათებს, რომლებიც ბარათის მფლობელის საბანკო ანგარიშიდან შესყიდვების თანხას პირდაპირ აჭრიდნენ. ასევე, MasterCard-მა გაზარდა თავისი პოპულარობა, როდესაც შექმნა „უფასო“ სარეკლამო კამპანია, რომელიც საყოველთაო პოპ-კულტურის ორიენტირი გახდა. 2004 წელს Americam Express-მა Visa-სა და MasterCard-ის წინააღმდეგ უზარმაზარი სამართლებრივი გამარჯვება მოიპოვა, როდესაც სასამართლომ დაადგინა, რომ მას თანამშრომლობა ყველა იმ ბანკთან შეეძლო, რომლებიც ფორმალურად ამის საშუალებას ადრე არ აძლევდნენ. შემდეგი სამი წლის განმავლობაში Americam Express-მა პარტნიორული ურთიერთობები დაამყარა ისეთ ბანკებთან, როგორცაა: MBNA, Citigroup, UBS და USAA და მისი საბარათე ანგარიშები 2003-2007 წლებში 60 მლნ-დან 86 მლნ-მდე გაიზარდა.

2000-იან წლებში Americam Express-მა ორი ახალი მარკეტინგული კამპანია წარმოადგინა. 2004 წელს კამპანიაში – „ჩემი სიცოცხლე. ჩემი ბარათი“ მონაწილეობდნენ სახელგანთქმული ადამიანები: რობერტ დე ნირო, ელენ დეჯენერესი და ტაიგერ ვუდსი, რომლებიც მათთვის მნიშვნელოვანი ადგილების, მოვლენების, მიღწევებისა და საქმიანობის შესახებ პირადულ ამბებს წარმოადგენდნენ. 2007 წელს Americam Express-მა თავის სარეკლამო რგოლში, წინანდებურად, სახელოვანი ადამიანები გამოიყვანა, მაგრამ სლოგანი ასე შედგინდა: „ხართ ბარათის მფლობელი?“, რომელიც, ადრინდელ პასიურ კამპანიასთან შედარებით, მაყურებლებს აქტიური ქმედებისაკენ მოუწოდებდა.

მსოფლიო ეკონომიკური კრიზისის გამო 2008-2009 წლებში სიტუაცია გაუარესდა, რამაც Americam Express-ის ფინანსური მდგომარეობა მნიშვნელოვნად შეასუსტა. 2008 წელს კომპანიის აქციების კურსი 64%-ით დაეცა, რაც გამოწვეული იყო უამრავი პრობლემით, მათ შორის, ვალდებულებების შეუსრულებლობით, სუსტი ანგარიშგებითა და მაღალი საკრედიტო დანაკარგებით. გარდა ამისა, ბევრი ანალიტიკოსი ამტკიცებდა, რომ კომპანია „2005-2007 წლებში ძალიან სწრაფად გაიზარდა“. კომპანიამ შეცვალა თავისი ძირითადი სტრატეგია, რომელიც ორიენტირებული იყო შეძლებულ, დაბალრისკიან და პრესტიჟული ბრენდის მომხმარებლებზე, რათა მისი ბარათების მფლობელთა რაოდენობა გაეზარდა. მისი ახალი პროდუქტები, რომლებიც კლიენტებს ბალანსის გადატანისა და მხოლოდ პროცენტის გადახდის შესაძლებლობას აძლევდა, გაუქმდა. Americam Express-ის მთლიანი შემოსავალი ეკონომიკური რეცესიის დროს მნიშვნელოვნად შემცირდა.

ასეთი ფინანსური შედეგების მიუხედავად, „BusinessWeek“-მა და „Interbrand“-მა Americam Express-ს

მსოფლიოს ფასეული ბრენდების ნომინაციაში მე-15 ადგილი მიაკუთვნა, ხოლო „Fortune“-მა იგი მსოფლიოს 30 უსაყვარლეს კომპანიას შორის დაასახელა. ამ ბრენდის ფასეულობას წარმოადგენს არა მარტო კომპანიის პროდუქციისა და მარკეტინგის ინოვაცია, აგრეთვე მისი ვალდებულება, მსოფლიოს ნებისმიერ ადგილას და ნებისმიერ დროს მომხმარებელს უმაღლესი ხარისხის მომსახურება გაუწიოს. დღეისათვის Americam Express მომხმარებელს სთავაზობს მრავალგვარ პერსონალურ ბარათს, ასევე მცირე ბიზნესის და კორპორაციულ ბარათს, რომლებიც კლიენტთა მომსახურების, ფულადი გადახდის ანაზღაურების, ხარჯვის ლიმიტის, სპეციალური წვდომის და მომსახურების დონის მიხედვით განსხვავებულია. 2009 წლიდან კომპანიის ხუთ ყველაზე პოპულარულ ბარათს მიეკუთვნება: Platinum Card, Preferred Rewards Gold Card, Starwood Preferred Guest Credit Card, Gold Delta SkyMiles Credit Card და Preferred Rewards Green Card.

### კითხვები:

1. შეაფასეთ Americam Express მისი კონკურენტების ფონზე. რამდენად კარგადაა იგი პოზიციონირებული? როგორ შეიცვალა იგი დროთა განმავლობაში? ბიზნესის რომელ სეგმენტში აწყდება Americam Express ყველაზე მწვავე კონკურენციას?
2. შეაფასეთ Americam Express-ის ინტეგრაცია სხვადასხვა ბიზნესში. რა რეკომენდაციებს მისცემდით კომპანიას თითოეული ბიზნესერთეულის წვლილის მაქსიმიზაციისათვის? ამავე დროს, საკმარისად თანამიმდევრულია თუ არა კორპორაციული ბრენდი?
3. განიხილეთ კომპანიის გადაწყვეტილება მისი შეძლებული სამომხმარებლო ბაზრიდან გასვლის შესახებ. რა შედეგი გამოიღო ამან კომპანიისა და ბრენდისთვის?

**წყაროები:** Hilary Cassidy, “Amex Has Big Plans; For Small Business Unit,” Brandweek, January 21, 2002; American Express, “Ellen DeGeneres, Laird Hamilton, Tiger Woods & Robert De Niro Featured in New American Express Global Ad Campaign,” November 8, 2004; “The VISA Black Card: A Smart Strategy in Trying Times,” BusinessPundit.com, December 8, 2008; “World’s Most Admired Companies 2009,” Fortune, August 5, 2009; “Credit Cards: Loyalty and Retention – US – November 2007,” Mintel Reports, November 2007; Scott Cendrowski, “Is It Time to Buy American Express?” CNN Money, April 17, 2009; American Express, “Membership Rewards Program from American Express Adds Practical Rewards for Tough Economic Times,” February 19, 2009.