

ნაწილი 1: მარკეტინგისა და მარკეტინგული პროცესის განსაზღვრება (თავი 1-2)

ნაწილი 2: მუდგეულები და სავაჭრო სივრცის გაგება (თავი 3-6)

ნაწილი 3: მუდგეულები ორიენტირებული სტრატეგიისა და მარკეტინგული კომპლექსის ჩამოყალიბება (თავი 7-17)

ნაწილი 4: მარკეტინგის სფეროს გაღვნიის გაგრძელება (თავი 18-20)



ახალი პროდუქტის შექმნა და პროდუქტის სისოფსლის სიკლის სტრატეგია

თავის მოქალაქეობისა წინა თავში შევისწავლეთ, როგორ ახდენენ მარკეტინგული პროდუქტებისა და ბრენდების შექმნა-მართვას. ამ თავში განვიხილავთ ორ დამატებით საკითხს: ახალი პროდუქტის შექმნას და პროდუქტის მართვის მისი სიცოცხლის ციკლის სხვადასხვა ეტაპზე. ახალი პროდუქტები ორგანიზაციის ძირითად საყრდენ ნარმოადგენენ. თუმცა, მათი განვითარება გარკვეულწილად სარისკო და ბევრი ვერ ახერხებს ბაზარზე წარმატებით დამკვიდრებას. ამდენად, ამ თავის პირველ ნაწილში მოცემულია ახალი წარმატებული პროდუქტების მოძიებისა და განვითარების პროცესი. როდესაც მარკეტინგული ახალი პროდუქტს ამკვიდრებენ, სურთ, რომ მან ბაზარზე ხანგრძლივად და წარმატებით იარსებოს. თავის მეორე ნაწილში ვაქცეობთ ინფორმაციას იმის თაობაზე, რომ ყველა პროდუქტი არსებობის მანძილზე

რამდენიმე ეტაპს გადის და თითოეულ ეტაპზე ახალ-ახალი გამოწვევები ხდებდა, რომლებსაც სხვადასხვა მარკეტინგული სტრატეგია და ტაქტიკა სჭირდება. ბოლოს კი განვიხილავთ პროდუქტის შესახებ ორ დამატებით საკითხს: სოციალურ პასუხისმგებლობას და საერთაშორისო პროდუქტებს, აგრეთვე მომსახურებათა მარკეტინგს.

თავდაპირველად ვისაუბროთ გუგლზე, მსოფლიოში ერთ-ერთ ყველაზე ინოვაციურ კომპანიაზე. იგი მუდმივად ანარმოებს ახალ-ახალ გასაოცარ ტექნოლოგიებსა და მომსახურებას. თუ საჭირო გახდა ინფორმაციის მოძიება, დახვეწა ან გამოყენება, გუგლს ამისათვის შეუდარებელი ინოვაციური საშუალებები გააჩნია. გუგლისთვის ინოვაცია უზარალოდ პროცესი არ არის, იგი მომხიანად გააგრძელებულია სიახლეებით.

გუგლი: ახალი პროდუქტის ინოვაცია ელვის სისწრაფით

გუგლი საოცრად ინოვაციური კომპანიაა. ალფაბან იგი უკრნაღ *ფასტ კომპანის* (Fast Company) მსოფლიოს ყველაზე ინოვაციური კომპანიების სიაში მოხვდა, როგორც წესი, მას ყოველთვის მოწინავე ადგილი უკავია — ინოვაციურობა პირველ ორულში ან სამეულშია. გარდა ამისა, გუგლი საოცრად წარმატებულია. მიუხედავად მისი აქტიური კონკურენციისა, ისეთი ვიჯანტების მხრიდან, როგორებიცაა, მაიკროსოფტი და აიპი, გუგლის წილი მის ძირითად ბიზნესში — ინტერნეტკვლევაში — 66%-ია, რაც მისი ყველაზე ახლი კონკურენტების ერთიან საბაზრო წილთან შედარებით 2.5-ჯერ მეტია. კომპანია ასევე მობილური მიტების ბაზრის 86%-ს იკავებს და მიტისათან დაკავშირებული მისი სარეკლამო შემოსავლები 60%-ის ტლია.

მაგრამ გუგლისაკმიოდ გაიზარდა და გასცდა მხოლოდ ინტერნეტში მისი და სარეკლამო კომპანიის პროდუქტს. გუგლის მისიაა „მსოფლიო ინფორმაციის ორგანიზება, მისი საყოველთაო ხელმისაწვდომობა და ვარჯისაინაობა“. გუგლის ზრით, ინფორმაცია გარკვეული სახის უზენაესად რესურსია, რომელსაც სჭირდება მოპოვება, დახვეწა-გაფილტვრა და საყოველთაოდ გაზიარება. სწორედ ამ მოსაზრებაშია გაერთიანებული გუგლის მრავალფეროვანი პროდუქტების არაული, როგორებიცაა: მსოფლიოს რუკის სახით წარმოდგენა, მობილური ტელეფონით ინტერნეტში შესვლა ან თუნდაც გრაბის ეპიდემიის ადრეულ სტადიაში გამოვლენა. გუგლი ახლებური და ინოვაციური მეთოდებით აწარმოებს ინფორმაციის კონტროლსა და გამოყენებას.

გუგლი უღლებს ინოვაციების მეთოდებს. მრავალ კომპანიაში ახალი პროდუქტის განვითარება საკმაოდ გრძობილი და ეტაპობრივად დაგეგმილი პროცესია, რომელსაც შესაძლია ერთი-ორი

წელი დასჭირდეს. გუგლის თავისუფალი და შეზღუდვების გარეშე არსებული პროდუქტის განვითარების პროცესი ელვის სისწრაფით ვითარდება. ეს ექვეტური ინოვაციურობა ახალ-ახალი პროდუქტებს ვაცადლებთ უფრო ნაკლებ დროში ახორციელებს, ვიდრე მისი კონკურენტები, რომლებსაც დიდი დრო სჭირდებათ, რომ დახვეწონ და დამატაციონ ახალი იდეა. მაგალითად, გუგლის პროდუქტის უღრისი შექვევარი გუგლს საწყისი ვეერდის — აი-გუგლის (Google) საოცრად სწრაფ განვითარებას ასე აღწერს:

„გუგლისთვის ნაოლედი იყო, რომ მისი მომსახურებით ორი ტკიპის მომხმარებელი სარგებლობდა: ისინი, ვისაც ამ ვებგვერდის მოქსირიებულ და კლასიკური სახე მოსწონდა და ისინი, ვინც მასზე შედიოდა, რომ ზედა მასალა მოძიებინა — ახალი ამბები, ამინდის პროგნოზი და ა. შ. — და თხოვდნენ უფრო სრულყოფილ ინფორმაციას. მე და სამხმ ინჟინერმა წამოვიწყეთ აი-გუგლი. მამის მხოლოდ 22 წლის ვიყავი და მეგინა, ეს მისწენელიანი იქნებოდა. 6 თვის შემდეგ, მამისში ახალი ვერსია შევიყარეხი მომხმარებელს. მათ ეს მოიწონეს და სექტემბერში google.com-ზე უკვე აი-გუგლის სრული პროდუქტი განათასდა“.

ასეთი სწრაფი ინოვაცია მრავალ სხვა კომპანიაში პროდუქტის

გუგლის საყოველთაოდ ცნობილია ქაოტურმა ინოვაციურობამ პროცესსა ხელი შეუწყო ახალ-ახალი პროდუქტების ერთი შეხედვით უკიდვანო შემოღინებას. მაგრამ გუგლი ინოვაცია არ არის მხოლოდ პროცესი. იგი კომპანიის დინს-ნაწილია. გუგლიმ სადა არის ინოვაციების ადგილი? ყველაგან!

ინოვაციურებს ძლიერ გააოცებდა ან თავზარს დასცემდა, მაგრამ გუგლისთვის ეს ჩვეულებრივი მოვლენაა. კომპანიის ვიცე-პრეზიდენტი პროდუქტებისა და კლიენტების გამოცდილების მართვის საქმეში ამბობს: „ჩვენ ასე ვეშუაობთ. ჩვენთვის ყველაზე რთული ამოცანაა ისეთი სიტუაცია, როდესაც, მაგალითად, ინჟინრები მასწავლებენ პროტოტაიპს და მე ავითაცემ იდეას. მაგრამ ისინი მუხუბნებიან: „არა, ჯერ არ არის მზად“. მე კი ვეუბნები: „ჩვენი სპეციფიკაც სწორედ ის არის, რომ გუგლ ლეზუ (Google Lab) ცემა-გვერდი, სადაც მომხმარებლებს შეუძლიათ მოსინჯონ გუგლის ექსპერიმენტული პროდუქტები“ რაც შეიძლება სწრაფად განვითარდეს და შემდეგ გაავითრეთ, თან ვიცოდეთ, რა სურს ბაზარს და კიდევ უფრო გავაუმჯობესოთ ხარისხი“.



გუგლის ინჟინერ-მენეჯერის აზრით კი, „ჩვენ ვსახავთ საბოლოო ტექსს: როდესაც რაიმე გაეჭვეს, იმუქმედ. თუ ასარჩევად ორი გზა გაქვთ და არ იცით, რომელია სწორი, აირჩიეთ ყველაზე სწრაფი“.

გუგლის აღმასრულებლის, კრის შმიდტის თქმით, როდესაც გუგლის ახალი პროდუქტის შექმნას ეგება საქმე, არანაირი ორწლიანი გეგმა არ არსებობს: მხოლოდ 4-5-თვიანი დავეცემა. შმიდტისთვის მით უფრო ნაკლებად მტკივნეულია პროექტის წარმატებლობა, რაც ნაკლები დრო დიხარჯა მის დაეგმვაზე.

გუგლის საყოველთაოდ ცნობილი ქაოტური, ინოვაციური პროექტის შედეგად შეიქმნა უამრავი სხვადასხვა დასახელების პროდუქტი: ელფოსტის მომსახურება (ჯიმილეი — Gmail), ბლეგის საძიებო სისტემა (გუგლ ბლეგ სერჩი — Google Blog Search), ინტანეტგადაზღვის მომსახურება (ჩეკაუთი — Checkout), ფოტოსურათების გაზიარების სისტემა (გუგლ პიქსა — Google Picasa), უნივერსალური პლატფორმა მობილური ტელეფონებისათვის (გუგლ ანდროიდი — Google Android), ვებბრაუზერი, რომელიც მორგებულია ქლაუდს (cloud), (ქრომი (Chrome)), მსოფლიოს რუკების სისტემა (გუგლ მეპს — Google Maps და გუგლ ერს — Google Earth) და რეალობის გრაბის ვიდეომისი დამოუკიდებელი სისტემა ფლუტრენდს (FluTrends). გუგლი აცხადებს, რომ ფლოტრენდსის საშუალებით 2 კვირით ადრე მოხერხდა ვიდეომისი კერების აღმოჩენა, ვიდრე ამას აშშ-ის დაავადებათა კონტროლის და პრევენციის სამსახური შეძლებდა.

გუგლი ყოველწლივ ცდილობს ხელი შეუწიოს ახალი პროდუქტების განვითარებას. იგი ამას იმიტომ აკეთებს, რომ სურს ადამიანებს დაეხმაროს ნებისმიერი ინფორმაციის მოძიებაში. გუგლის ყველა შუამოს ვალდებულებაა ინოვაციების წარმოება. გუგლის ინჟინრები თავიანთი დროის 20%-სახალი იდეების განვითარებაში ხარჯავენ. გუგლის ყველა ახალი იდეა დაუსწრებლად იზიარება რისკგაქვტიონის მხარდობით ყველაზე ობიექტური შემფასებლების — მათი მომხმარებლების შტრიდან. ერთ-ერთი დამკვიდრებლის თანახმად, „როდესაც მსოფლიოს ყველაზე ჭკვიან 20,000 ადამიანს ერთ კომპანიაში

მოყვებით თავს, უნდა ელოდო, რომ ერთი-ნოტიან დაუკავშირებელი იდეებს მივლ გზების მივლდები. განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ამ გენიოსებს ვერაშო ერთ დღეს გამოუყოფთ იმისათვის, რომ ნებისმიერ პროექტზე იმუშაონ სურვილის მიხედვით ან კიდევ შეუქმნონ გუგლსთვის (www.google-labs.com) — ვებგვერდს, სადაც საზოგადოებას შეუძლია გუგლის ნახევრად გამზადებული ახალი პროდუქტები შეამოწოს. ზოგიერთი პროექტი იმდენად წარმატებულია, რომ გუგლის რეალური პროდუქტი ხდება, ზოგი კი — წელ-წელა ქრება.

გუგლს საიტიდან წარმატებული და ინოვაციურია. შევკითხეთ მის შუამოსებს და ვთხოვეთ, რომ ინოვაცია მხოლოდ პროექტად არ აღიქმება; იგი ყველგან იმართება — ზოგადად კომპანიაში და მის სულისკვეთებაში.

საბოლოო ჯამში, გუგლში ინოვაცია პროცესზე მეტია — იგი კომპანიის შემადგენელი ნაწილია. „სად ხდება ინოვაციები გუგლში? ყველგან“, — აცხადებს კომპანიის ერთ-ერთი მკვლევარი.

გაეკუსებრთ გუგლის თანამშრომლებს ყველა დონესა და განყოფილებაში და მიხედვით, რომ ყველას ამოძრავებს ერთი დღეობი: შეცვალონ სამყარო თავიანთი მუშაობით და სხვადასხვა სახის პროდუქტების შექმნით, ვანუწილვად მიმართულებას — ეს იქნება სადებიო სისტემა უსინათლო მომხმარებლებისათვის თუ საჭმლის მომზადება კოლეგებისთვის. გუგლის მთელი ხილი ისაა, რომ ის თავის პერსონალს მუდმივად მოუწოდებს შემოქმედებით იდეებას და ამბიციუბსაკენ. მთავალ თანამშრომლებს წინადად ეკითხებიან: გუგლის რესურსების მეშვეობით რომ შეეძლოს მსოფლიოს შეცვლა, რას ააშენებდი? ეს სულაც არ არის სულელური ან უაზრო კითხვა: გუგლს სურს იცოდეს ყველაფერი, რადგან იგი სწორედ ციდანაზე აკეთებს გათვლას. ბოლოს და ბოლოს, ეს არის კომპანია, რომელსაც სურს, მომხმარებელს ინლანრეჟიში ნებისმიერი წიგნი შესთავაზოს, რაც კი ოდესმე გამოცემულა. ისეთი იდეები, რომლებსაც ფართო გაქენება არ გაჩანს, მალევე ხდება უტოპიური, ვინაიდან მათ მიმართ ინტერესი არ არსებობს. როდესაც ინოვაციებზე მიდგება საქმე, გუგლს განსხვავებულობა, მაგრამ ეს განსხვავება ვიზუალურად არ ჩანს, იგი პაერში დავრინავს.

მიზანი 1

ასხენით, როგორ ეძებენ და ავითარებენ კომპანიები ახალი პროდუქტის იდეებს.

ახალი პროდუქტის განვითარების სტრატეგია (294-295)

მიზანი 2

ჩამოთვალეთ და განმარტეთ ახალი პროდუქტის განვითარების პროცესი და ამ პროცესის მართვის ძირითადი მიდგომები.

ახალი პროდუქტის განვითარების პროცესი (295-303)

ახალი პროდუქტის განვითარების პროცესის მართვა (304-308)

მიზანი 3

აღწერეთ პროდუქტის სიცოცხლის ციკლის საფეხურები და როგორ იცვლება მარკეტინგული სტრატეგიები პროდუქტის სიცოცხლის ციკლის ეტაპებზე.

პროდუქტის სიცოცხლის ციკლის სტრატეგია (308-314)

მიზანი 4

განიხილეთ პროდუქტის დამატებითი მოსაზრებები: სოციალურად პასუხისმგებელი პროდუქტის შესახებ და საერთაშორისო პროდუქტისა და მომსახურების მარკეტინგი.

დამატებითი მოსაზრებები პროდუქტსა და მომსახურებაზე (314-317)

ავტორის ახალი პროდუქტები კომპანიის მამობრავებული მექანიზმია. ძველი პროდუქტების გაქრობასთან ერთად კომპანიებმა უნდა შექმნან ახალი ალტერნატივები მათი ადგილის დასაკავებლად. მაგალითად, პირველი აიპოდის გაშვებიდან მხოლოდ 8 წლის შემდეგ ევლდს შემოსავლებს 51% მოდიოდა აიპოდზე, აიფონზე და აიტუნზე.

ახალი პროდუქტის განვითარების სტრატეგია

როგორც *გუგლის* ისტორიიდან ჩანს, კომპანიები, რომლებიც ახალი პროდუქტის განვითარებასა და მის მართვას აწარმოებენ, საკმაოდ წარმატებულნი არიან. თითოეული პროდუქტი თავისი სიცოცხლის ციკლს გადის: იბადება, გაივლის რამდენიმე ფაზას და, ბოლოს და ბოლოს, კვდება, რადგან ახალ-ახალი პროდუქტები შემოდის ბაზარზე, რომლებიც მომხმარებლისათვის გაცდენით ირთებულნი არიან.

ეს ციკლი ორ მთავარ გამოწვევას გვთავაზობს: 1. რადგან საბოლოოდ ყველა პროდუქტი განიცდის დაღმავლობას, კომპანია მაქსიმალურად უნდა ცდილობდეს ახალი პროდუქტის შექმნას ძველის ჩასა-ნაცვლებლად (ახალი პროდუქტის შექმნის გამოწვევა); 2. პროდუქტის განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე კომპანიამ უნდა შეძლოს თავისი მარკეტინგული სტრატეგიების ადაპტირება ცვალებადი გარემოების, ტექნოლოგიებისა და კონკურენციის გათვალისწინებით (პროდუქტის სიცოცხლის ციკლის სტრატეგიების გამოწვევა). თავდაპირველად ჩვენ განვიხილავთ ახალი პროდუქტების მოძიებასა და განვითარების საკითხს, ხოლო შემდეგ მათი წარმატებით მართვას მთელი ციკლის განმავლობაში.

კომპანიას შეუძლია ახალი პროდუქტი ორი გზით მიიღოს. პირველი — შეძენით (Acquisition) — მთელი კომპანიის, პატენტის ან ლიცენზიის ყიდვით სხვისი პროდუქტის გამოსაშვებად; და მეორე — საკუთარი, ახალი პროდუქტის განვითარებით. ახალი პროდუქტში იგულისხმება პროდუქტის გაუმჯობესება, პროდუქტების მოდიფიკაცია და ახალი ბრენდები, რომლებსაც კომპანია მისი კვლევისა და განვითარების საშუალებით ქმნის. წინამდებარე თავში ყურადღებას გაგამახვილებთ ახალი პროდუქტის განვითარებაზე.

ახალი ბრენდის სტრატეგიით ქართულ ბაზარზე გამოირჩევა ქართული მინერალური წყლების ბაზრის ლიდერი — კომპანია *IDS ბორჯომი საქართველო*, რომლის პოტიფელშიც უკვე 5 ბრენდია: *ბორჯომი*, *ლიკანი*, *მიტარბი*, *ბაკურია* და *ბორჯომის წყაროები*.

ახალი პროდუქტი მიშენებულია როგორც კლიენტებისათვის, ისე მარკეტოლოგებისათვის. კლიენტებს ისინი ახალ და მრავალფეროვან შესაძლებლობებს სთავაზობენ, კომპანიებს კი — ზრდის პერსპექტივას. ეკონომიკური კრიზისის პირობებშიც კი კომპანიებმა უნდა აწარმოონ ინოვაციები. ახალი პროდუქტი კომპანიას საშუალებას აძლევს მომხმარებლებს უკეთესი მომსახურება მიაწოდოს.

როგორც ეკონომიკურ პირობებში, ცუდ პერიოდს მიიხვევა დრო, როდესაც ხდება „მოგებულების და წაგებულების წარმოქმნა“, — აცხადებს ანა მალკასი, *ქსეროქსის* აღმასრულებელი დირექტორი — აწარმატებული მარკეტინგისა და ბრენდის გაძლიერება უაღრესად მნიშვნელოვანია“. ჯონ ჰეისი, *აშეროკან უესტერის* აღმასრულებელი დირექტორი მალკასის ეთანხმება: „წარმატება გვერდით ჩავიცივს, თუ შემიძლია არ ზრუნავს ინოვაციებზე“.

ინოვაცია შესაძლოა საკმაოდ სარისკო აღმოჩნდეს და ძვირი დაჯდეს. ახალი პროდუქტების მრავალი დაბრკოლება ხდება. ერთ-ერთი შევასების თანახმად, ყველა ახალი პროდუქტის 80% წარუმატებელია. ყოველ წელს დასკვნის კომპანიები 20-30 მილიარდ დოლარს კარგავენ მხოლოდ წარუმატებელი საკვები პროდუქტების გამო.



IDS BORJOMI
GEORGIA

ახალი პროდუქტის განვითარება (New-product development)
ორიგინალური პროდუქტების განვითარება, პროდუქტის გაუმჯობესება, მათი მოდიფიკაცია და ახალი ბრენდები კომპანიის საკუთარი პროდუქტის განვითარების მექანიზმებით.



● *ჯეო-ფ-ქეის* ახალი პროდუქტების ვიტრინისა და სასწავლო ცენტრის მონახულება სუპერმარკეტის კომპარტულ ვერსიაში ყოფნას ემსახურება. ყოველი წარმატებული პროდუქტი ფუჭად დახარჯული დოლარების და გაცურებული იმედების მაჩვენებელია.

რატომ არის ამდენი ახალი პროდუქტი წარუმატებელი? ამის რამდენიმე მიზეზი არსებობს. მიუხედავად იმისა, რომ თავად იდეა შესაძლოა კარგია, კომპანიამ ზედმეტად განსაზღვრად ბაზრის სიდიდე, ან პროდუქტი არ იყო სათანადო დონეზე შექმნილი და სწორად პოზიციონირებული, შეუფერებელ დროს გამოშვებული, ძვირად შეფასებული ან კიდევ ცუდად რეკლამირებული. მიუხედავად მარკეტინგული კვლევის არასახარბიელო შედეგებისა, მაღალი დონის აღმასრულებელს თავისუფლად შეუძლია ესა თუ ის იდეა მაინც განახორციელოს. ხდება ისეც, რომ პროდუქტის განვითარების ხარჯები მისალოდნელს აღემატება და კონკურენციაც დილია.

თუმცა, ზოგიერთი ახალი პროდუქტის წავარდნის მიზეზები აშკარაა. ● მაგალითად, როდესაც ვერმანის უდიდესი მარკეტინგული კვლევის ორგანიზაცია *ჯეო-ფ-ქეის* (GfK) პროდუქტების ახალ კოლექციას გათვალისწინებულ, ახალი პროდუქტების ისტორიის მუზეუმში გვეკონია თავი. გამოწვენილი 110,000-ზე მეტი პროდუქტიდან ბევრი წარმატებული იყო, ნაწილი კი — არა. ყოველი წარუმატებელი პროდუქტის უკან მითიაზრება მის განვითარებაზე დახარჯული დიდი თანხა, იმედიანი და ჩნდება კლასიკური კითხვა: „რას ფიქრობდნენ ისინი?“ ზო-

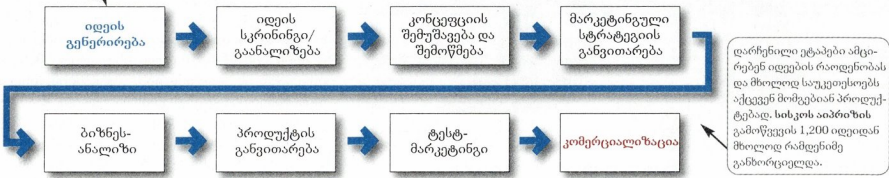
გიერთი პროდუქტი ვერ გამოდგა წარმატებული, ვინაიდან ისინი მომხმარებლისათვის უბრალოდ ღირებული არ იყო — მაგალითად, ისეთი ბერნდები, როგორცაა, *ლუქ თოვ ბათერშამპუ* (Look of Butter Milk Shampoo), *ქუკუაუმბერის* (Cucumber) ოფლიანობის საწინააღმდეგო სითხე ან *პრემიერის* (Premier) მთწვენილი სიგარეტი. „მოუწველი სიგარეტი?“ რას ფიქრობდნენ ისინი, როდესაც ასეთ სახელს არჩევდნენ? სხვა კომპანიები წარუმატებელი აღმოჩნდნენ, ვინაიდან მათ ცნობილი ბერნდების სახელები არაადეკვატურ პროდუქტებს დაუკავშირეს. წარმოვიდგინათ, მიიღო *ბენ-გეის* (Ben-Gay) ასპირინი? ან კიდევ *გერბერ სინგლსის* (Gerber Singles) საკვები ზრდასრულთათვის (გემრიელი დაქუცავებული ტიტო-შრამე ღირის ხორცი ან ქაიბის მადვირა)? კიდევ რამდენიმე ასეთი არაადეკვატური დაახვედრება: *კრეკერ ჯეკის* (Cracker Jack) ბურღილული, *ექსონის* (Exxon) ხილის წვენი, *სმუკერის* (Smucker) კენკროს, *გრუნო თოვ ზე ლუმის* (Fruit of the Loom) საჩურები და *პარლი დევიდსონის* ნამცხვრის მოსარაიო მიწყობილია. ხუმრობის გარეშე, რაზე ფიქრობდნენ ისინი, როდესაც ასეთ პროდუქტს ქმნიდნენ?

● **კომპანიის არქონი** უნდა პირობდეთ იმის იმედი, რომ კარგ ახალ პროდუქტის მარტეად მიიღებენ. პირიქით, მათ უნდა შეიმუშაონ ახალი პროდუქტის განვითარების სისტემატური პროცესი.

ახალი პროდუქტის განვითარების პროცესი

კომპანიები დიდი პრობლემის წინაშე დგანან: მათ უნდა შექმნან ახალი პროდუქტები, მაგრამ წინ მრავალი დაბრკოლება ხვდებათ. ახალი წარმატებული პროდუქტების შესაქმნელად კომპანიას კარგად უნდა ესმოიღეს მისი მომხმარებლების, ბაზრების და კონკურენტების და ისეთი პროდუქტები შექმნას, რომლებიც მომხმარებლისათვის ღირებული იქნება. მან დაკვირვებით უნდა დავეგვძოს ახალი პროდუქტის შექმნის პროცესი და მომხმარებლის მოთხოვნებს მოარგოს. ● **სურათზე 9.1.** მოყვანილია 8 მთავარი ეტაპი.

● ახალი პროდუქტის განვითარება იწყება კარგი ახალი პროდუქტის შექმნის იდეით — თანაც ბევრი იდეით. მაგალითად, *სოსოს პროდუქტები* — აიპორზმა „საზოგადოებრივი“ ადგილის აღება — 1,200 იდეა მიიზიდა 2,500 ინვესტიორსაგან 104 ჭეკიანაში.



● დაჩრდილი ეტაპები ამოცრებენ იდეების რაოდენობას და მიიღობს საუკეთესოს აქცენ მთავრის პროდუქტებად. სოსოს აიპორზის განაწვევის 1,200 იდეიდან მიიღობს რამდენიმე განხორციელდა.

● **სურათი 9.1**
ახალი პროდუქტის განვითარების ძირითადი ეტაპები

იდეის შექმნა

ახალი პროდუქტის შექმნა იწყება იდეის წარმოქმნით — ახალი იდეების სისტემატური ძიებით. როგორც წესი, კომპანია ასობით და ათასობით იდეას ავითარებს იმისათვის, რომ მათ შორის კარგი ამიარჩიოს. ახალი იდეების ძირითადი წყაროები შიდა და გარე წყაროებია, როგორებიცაა: კონკურენტები, კლიენტები, დისტრიბუტორები, მომწოდებლები და სხვა.

იდეის შიდა წყაროება

შიდა წყაროების გამოყენებით კომპანიას შეუძლია კვლევებისა და განვითარების სტრატეგიით მოიძიოს ახალი იდეები. თუმცა, ერთი კვლევის თანახმად, მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნის 750 ადამსრულულბელმა განაცხადა, რომ მათი ინოვაციური იდეების მხოლოდ 14% თუ გამოძინდარეობის ტრადიციული კვლევისა და განვითარებისაგან, 41% მუშაკებზე მოდის, ხოლო 36% — მომხმარებლებზე.

ამრიგად, შიდა კვლევისა და განვითარების პროცესის მიღმა კომპანიებმა უნდა გაიზიარონ მათი ადამსრულბელი დირექტორების, მეცნიერების, ინჟინრების, გამყიდველებისა და მწარმოებლების აზრი. მრავალმა კომპანიამ შეიმუშავა ისეთი პროგრამები, რომლებიც მუშაკებს ახალი იდეების შექმნისაკენ მოუწოდებს. მაგალითად, ინტერნეტკესელური კომპანია *სისკო* ყველას მოუწოდებს ახალ-ახალი იდეები წარმოადგინონ. მან შექმნა შიდა ვებგვერდი, სახელად *იდეების ზონა (Idea Zone)* ან *აი-ზონა (I-Zone)*, რომლის მეშვეობითაც ნებისმიერ მუშაკს შეუძლია წარმოადგინოს თავისი იდეა ან ცვლილებები შეიტანოს მისი იდეაში. ამ შექმნილის შემოღებისთანავე კომპანიაში უამრავი სხვადასხვა იდეა შემოვიდა, რასაც ახალი ბიზნესგანყოფილების შექმნა მოჰყვა.

იდეის გარე წყაროება

კომპანიებს ასევე შეუძლიათ ახალი პროდუქტის იდეების მიღება გარე წყაროებიდან. მაგალითად, **დისტრიბუტორებისა და მომწოდებლებისგან**. დისტრიბუტორები ბაზარიდან ახლოს არიან და შესაბამისად აქვთ ყველა სახის ინფორმაცია მომხმარებელთა პრობლემებისა და ახალი პროდუქტის შესაძლებლობების შესახებ. მომწოდებლებს კი მთუთიფებენ ახალი კონცეფციების, მეთოდებისა და მასალების შესახებ, რომლებიც ახალი პროდუქტის განვითარებისათვისაა საჭირო. კონკურენტები ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი წყაროა. კომპანიები უყურებენ კონკურენტების რეკლამებს და მიღებულ ინფორმაციას საკუთარ პროდუქტზე მუშაობისას ითვლისწინებენ. ისინი ყიდულობენ კონკურენტის პროდუქტს, დაკვირვების ათვალეობებენ, ანალიზს უკეთებენ გაყიდვებს და ამის შემდეგ წყვეტენ, შეისაჯავზონ თუ არა თავიანთი პროდუქტია მომხმარებლებს. იდეის სხვა წყაროებს მიეკუთვნებიან: სავაჭრო ურჩინალები, მოუბი და სემინარები, სამთავროუწყებები, სარეკლამო სააგენტოები, მარკეტინგული კვლევის ფირმები, უნივერსიტეტები, კომერციული ლაბორატორიები და გამოძიებლები.

მომხმარებელი ალბათ ახალი იდეების ყველაზე მნიშვნელოვანი წყაროა. კომპანია შეუძლია ანალიზი გაუკეთოს მომხმარებელთა კითხვებსა და პრეტენზიებს იმისათვის, რომ შემოიღოს ისეთი ახალი პროდუქტია, რომელიც მათ პრობლემას წარმატებით გადაუწვევტს. ან კიდევ, მას შეუძლია მომხმარებლები ერთად შეკრიბოს და მათი შეთავაზება-წინადადებები მოისმინოს. მაგალითად, *სტარბაქსი* საონსირობას უწევს *მაი სტარბაქს აიდეას (My Starbucks Idea)* — ვებგვერდს, რომელიც ეპატაყება მომხმარებლებს გააზიარონ, განიხილონ და ხმა მისცენ ახალი პროდუქტისა და მომსახურების იდეას. „თქვენ ყველაზე უკეთ იცით — რა გსურთ *სტარბაქსისგან* — ნათქვამია ვებგვერდზე. — ასე რომ, შევავატყობინეთ, როგორია თქვენი იდეა *სტარბაქსთან* დაკავშირებით? რეგულიციური თუ მარტივი — ჰევენ ყველაფერი გვაინტერესებს“.

იმისათვის, რომ ახალი პროდუქტია აკონტროლოს, კომპანია *ვემმა* გახსნა კლენტების ინოვაციების ცენტრები მთელი მსოფლიოს მასშტაბით, აშშ-ის, ბრაზილიის, გერმანიის, ინდოეთის, ჩინეთისა და რუსეთის ჩათვლით. ● ამ ცენტრების მეშვეობით იდეა არა მარტო ახალ-ახალი პროდუქტების იდეების გენერირება, არამედ კომპანიას ეხმარებიან მყიდველებთან გრძელვადიანი და პროდუქტითი ურთიერთობების დსამყარებლად.



გებული ახალი პროდუქტის იდეები: *ვემის* სხვაგვფები ხელდებიან *ვემის* მარკეტინგისა და ხარებელთა პრობლემების გადასწვევტად ახალ-ახალი

როდესაც წინა, ასეთი ინოვაციების ცენტრები განთავსებულია კომპანიის კვლევის დაწესებულებების ახლოს და ისინი კომპანიას კორპორატიულ კლიენტურას პირდაპირ საინფორმაციო პროცესში რთავს. ცენტრების შექმნის აზრი ის არის, რომ მოხდეს კლიენტების საჭიროებების კიდევ უფრო ღრმად გააზრება და მათი დაკვივრება *3 ემის* ტექნოლოგიებით. ჩვეულებრივი ვიზიტის დროს კლიენტების გუნდი ხდება *3 ემის* მარკეტინგისა და ტექნოლოგიების ექსპერტებს, რომლებიც მას უპირველეს ყოვლისა უსაუბრობენ. შედეგად კლიენტი და *3 ემის* უნდა შეიძინოს „ინოვაციების სამართს“ თიხაში, სადაც მათ 40-ზე მეტი *3 ემის* ტექნოლოგიური პლატფორმა ხელდა — ძირითად ტექნოლოგია ისეთ სფეროებშია, როგორცაა: ოპტიკური ფორები, გასამკლავებელი, წებო და სახეის მასალები. ასეთი სახის უფრო თითოეობისაა წარმოადგინა. ქვს სიახლელი, რომელიც იწყებს მომხმარებელთა საჭიროებების მასქამოლურ დაკმაყოფილებას.

მაგალითად, *3 ემის* და კომპანია *ვისტონ კორპორეიშენი* (Visteon Corporation) აიანამშრომლობენ ახალი თაობის ავტომობილის კონცეფციის შექმნაში, რომელიც მოიცავს ისეთ *3 ემის* ტექნოლოგიებს, რომლებიც თავდაპირველად ავტომობილებზე უფრო პროგრამებისათვის არ იყო შექმნილი. *ვისტონის* ვიზიტს ინოვაციების ცენტრში მოხვდა *3 ემის 3-ეანზომილებიანი ტექნოლოგიების* გამოყენების იდეა სანავიგაციო მონწყობილობებისათვის, საიზოლაციო მასალები ხმური შესაბამისებლად და ოპტიკური ფორები გარეთა ფუნქციური ელემენტების დასაფარავად, თუ, რა თქმა უნდა, მძილელ არ უნდა მათი გამოჩინა.

ინფორმაციის მოძიება საზოგადოების ფართო ფენიდან

ინფორმაციის მოძიება საზოგადოების ფართო ფენიდან
(Crowdsourcing)
საზოგადოების სხვადასხვა ნარმოადგენლის – მომხმარებლების, მუშაკების, დამოუკიდებელი მეცნიერების და მკვლევრების და ზოგჯერ საზოგადოების ფართო მასებში ჩართვა ახალი პროდუქტის ინოვაციის პროცესში.

მრავალი კომპანია უკვე მუშაობს და ინოვაციური ახალი პროდუქტის იდეის განვითარებაზე. **ინფორმაციის მოძიება საზოგადოების ფართო ფენიდან** ის მეთოდია, რომლის მეშვეობითაც კლიენტები, მუშაკები, დამოუკიდებელი მეცნიერები და მკვლევრები და ზოგჯერ საზოგადოების ფართო ფენებიც კი ჩართულნი არიან ახალი პროდუქტის ინოვაციის პროცესში. ერთ-ერთი ანალიტიკოსი აზრით, როდესაც საქმე ეხება „თქვენი პროდუქტის, მომსახურების, ვებგვერდის, მარკეტინგის მეთოდების... გაუმჯობესებას, 2, 2 000 ან 20 000 ტვინი უკეთესად ფეროსო“.

მაგალითად, *ნეტფლიქსის* სურდა მისი *სინემატჩის* (Cinematch) ონლაინსარეკომენდაციო სისტემი გაუმჯობესებოდა, რომელიც კლიენტებს სთავაზობს ფილმების დაქირავებას ვიდეოფორების რეკომენდაციის მიხედვით, ამიტომაც, მან შექმნა ახალი სისტემა სახელად *ნეტფლიქს პრიზი* (Netflix Prize).

ამ შედეგის მისაღწევად *ნეტფლიქსის* მეცნიერები და მათგანკოსები აიწველეს განმკვიდრებაში მუშაობდნენ. იმის მაგივრად, რომ უფრო მეტი მეცნიერი დაქირავებინა ამ პროექტზე სამუშაოდ, *ნეტფლიქსმა* გადაწყვიტა, იგი მთელი მსოფლიოსათვის და გაეხადა. „ჩვენ მივიჩინა, რომ შეკვიანი ხალხი ვაკვს, მაგრამ არ ვაკვს არაფერს, ვინც შეედრება მსოფლიო ინტელექტუალს“, — აცხადებს *ნეტფლიქსის* ვიცე-პრეზიდენტი სტივ სვეიზი. ● კომპანია შექმნა ვებგვერდი NetflixPrize.com, რომელმაც დად ჩართო საზოგადოება და ერთი მილიონი აშშ დოლარის ოდენობის პრიზი დააწესა მათთვის, ვინც საუკეთესო განაცხადს წარმოადგენდა *სინემატჩის* საზუსტის 10%-ით მაინც გაზრდაში. დაახლოებით სამ წლის მუშაობისა და 51,000 მინაწილის თანამშრომლობის შემდეგ, *ნეტფლიქსმა* პრიზი გადასცა *ბელკორს ფრაგმატიკ ჩაოს* (BellKors Pragmatic Chaos) შვიდი წევრისაგან შემდგარ გუნდს, რომელმაც შეიძინა ინჟინრები, სტატისტიკოსები და მკვლევრები აშშ-დან, ავსტრალიიდან, კანადიდან და ისრაელიდან. „ეს ახალი იდეების ვენერაციის ძალიან ინოვაციური გზაა, — აცხადებს სვეიზი, — რომ დავეფეროთ, 51,000 მეცნიერის საკუთარი ცოდნა-განათლება, შემეხვედრობა და სამუშაო საათები დახარჯვა ამ პროექტის განვითარებაზე და ეს სულ ერთი მილიონი აშშ დოლარი დაჯდა“.



● საზოგადოებიდან იდეების აღება: როდესაც *ნეტფლიქსმა* მოინდობა იდეების შეგროვება *სინემატჩი* მისი ონლაინსარეკომენდაციო სისტემის დახვეწის მიზნით, გადაწყვიტა, ამ პროცესში ჩართო მთელი საზოგადოება და საუკეთესო მოდელისათვის პრიზად ერთი მილიონი აშშ დოლარიც კი დაანსა.

ახვევ, *დელს აიდეასტორმის* (Dell's IdeaStorm) ვებგვერდი კლიენტებს თუ მომხმარებლებს სთხოვს წარმოადგინონ მოსაზრებები მის შესახებ, როგორ უნდა გააუმჯობესოს კომპანია პროდუქტის შეთავაზება. მომხმარებლები აქვეყნებენ თავიანთ მოსაზრებებს, რეკომენდაციებს და ამ გზით ყველაზე პოპულარული იდეები ამოტივტივდება ზედპარზე. 2007 წელს, მისი შექმნის შემდეგ, ვებგვერდზე 13,000 იდეა დაერქვა და 713,000 ხმის მიცემა დაეფისორდა.

ქსელი *ინსენტეივი* (InnoCentive) კორპორაციულ კლიენტებს („მაძიებელი“) აკავშირებს მისსავე გლობალურ ქსელში არსებულ 200,000-ზე მეტ მეცნიერთან („პრობლემის გადაამკრებელი“).

მაძიებელი კომპანიები აქვეყნებენ თავიანთ „გამოწვევებსა და პრობლემებს“; ხოლო პრობლემის გადაჭრელებს შეუძლიათ ერთ მილიონ აშშ დოლარამდე გამოიშვან შესაბამის რეკომენდაციები. მაგალითად, *პროქტერ & გემბელს* სურდა ისეთი ჭურჭლის სარეცხი სისტემის შექმნა, რომელიც მაშინ გამოიწვევდა, როგორც კი ჭუჭყლიანი ჭურჭლით სასვე ნივთარზე დააწვეთებდნენ. როდესაც ტაპალინმა ქიმიკოსმა, რომელიც თავისი სახლის ლაბორატორიაში მუშაობდა, ვეგვერდზე ეს განცხადება ნახა, შექმნა ახალი სახის საღებავი. ეს საღებავი ჭურჭლის სარეცხ წყალს ალურჯებს, როდესაც გარკვეული რაოდენობის საპონს დაუმატებენ. ქიმიკოსმა ამისათვის 30,000 აშშ დოლარი მიიღო. დღეს *პროქტერ & გემბელსის* ახალი პროდუქტების ინოვაციების 50% შეიცავს ისეთ ელემენტებს, რომლებიც კომპანიის გარეთ შეიქმნა, რაც 2000 წელს მხოლოდ 15%-ს შეადგენდა.

ინფორმაციის მოძიებას საზოგადოების ფართო ფენებიდან შესაძლოა უამრავი ინოვაციური იდეა მოსჭვდეს— ზოგი კარგი, ზოგი კი ცუდი. „ერთმა უმნიშვნელო ლინისძიებამც კი შესაძლოა წარმოშვას უამრავი იდეა“. მაგალითად, როდესაც *სისკო სისტემსმა* დააფინანსა ღია ინოვაციების ლინისძიება, სახელად *აი-პრაიზი (I-Prize)*, და იდგები გარე წყაროებიდან მოგროვება, მასთან თავი მოიყარა 1,200-ზე მეტი გამოკვეთილმა იდეამ 104 ქვეყნის 2,500-ზე მეტი ინოვატორისაგან. „შეფასების პროცესი ვაკელებით უფრო მეტი დრო და ენერჯია დასჭირდა, ვიდრე ჩვენ ვეგარანდებით, — თქვა *სისკოს* მთავარმა ოფიცერმა ტექნოლოგიების დარგში, — ამას დასჭირდა დროის, ენერჯიის, მოთმინებისა და წარმოსახვის... თვალსაზრისით მნიშვნელოვანი ინვესტიციები... რათა საბოლოო შედეგი მივაღწიო“. *სისკოს* ექსპერიმენტი ჯგუფი სამი თვის განმავლობაში სრულ განაკვეთზე მუშაობდა იმისათვის, რომ 1,200 წარმოდგენილი იდეიდან 40 ნახევარფინანსირებული აერჩია.

ჭეშმარიტად ინოვაციური კომპანიები ერთ ან რამდენიმე წყაროს არ ეყრდნობიან ახალი იდეებისათვის. ერთ-ერთი ექსპერტის თანახმად, ისინი ქმნიან „ყოვლისმომცველ ქსელებს იმისათვის, რომ ყველაინარი მეორდით ხელი შეუწყონ მოტივაციასა და ინოვაციებს“.

იდეების ბასხრილვა

იდეების ბასხრილვა (idea screening)

ახალი პროდუქტის იდეების გაფილტვრა, კარგი იდეების ამორჩევა და უარგებების რაც შეიძლება მალე გაცხრელება.

იდეების გაცხრელების ერთი ბევრი იდეის შეგროვებაა. შემდგომ ეტაპებზე კი მათი რაოდენობა უნდა შემცირდეს. პირველ ეტაპზე **იდეების დაკვირვება შესწავლა** ხდება, რომლის მეშვეობითაც კარგი იდეები ამორჩევა, ხოლო უარგებია — რაც შეიძლება მალე გაიცხრებოდეს. პროდუქტის განვითარების ხარვეზი განმარტობდა იზრდება მიმდევრო ეტაპებზე. ამდენად, კომპანიის სურს მხოლოდ ისეთ იდეებზე განაგრძოს, რომლებიც სასარგებლო პროდუქტებად გადაიქცევა.

ბევრი კომპანია თავის აღმასრულებელ დირექტორებს სთხოვს წარმოადგინონ ახალი პროდუქტის იდეები სტანდარტული ფორმატით, რომელსაც განიხილავს ახალი პროდუქტების კომისია. წარმოდგენილია ესა თუ ის პროდუქტი ან მომსახურება, კონცენტრირებისათვის ღირებულების განცხადება (*Proposed customer value proposition*), სამიზნე ბაზარი და კონკურენციის შესახებ ინფორმაცია. მოცემულია გარკვეული საგარეო გავრცელების ბაზრის სიდიდის, პროდუქტის ფასის, მისი განვითარების ვადებისა და ხარჯების, წარმოების ხარჯების და ამონაგების შესახებ. შემდეგ კომიტეტი ამა თუ იმ იდეას მთელი რიგი კრიტერიუმების მიხედვით აფასებს.

ერთ-ერთი მარკეტინგო-ექსპერტი გვთავაზობს *ერ-ვე-ვის (R-W-W – Real, win, worth doing)* — ახალი პროდუქტის შემოწმების ფორმულას სამი შეკითხვით: პირველი — არის თუ არა იგი რეალური? არსებობს თუ არა ამა თუ იმ პროდუქტის რეალური საჭიროება და მისი შესყიდვის უსაფრთხო კლიენტების მზადება? აქვს თუ არა პროდუქტს ნათელი კონცეფცია და დააკმაყოფილებს თუ არა იგი ბაზარს? მეორე — გაიმარჯვებთ თუ არა? ექნება პროდუქტს მდგრადი კონკურენტუნარიანი უპირატესობა? გააჩნია თუ არა კომპანიას საიმისო რესურსები, რომ ასეთი პროდუქტი წარმატებულად გადაიტანოს? ბოლოს, მესამე: ღირს თუ არა ამის გაკეთება? თავსებადია თუ არა პროდუქტი კომპანიის საერთო ზრდა-განვითარების სტრატეგიათაზე? გვთავაზობს თუ არა იგი საკმარისი მოგების პოტენციალს? კომპანია მყველა ეს მოთხოვნა უნდა დააკმაყოფილოს და მხოლოდ ამის შემდეგ განავითაროს პროდუქტის ახალი იდეა.

კონსეფციის შემოწმება და შემოწმება

კონსეფციის კონსეფცია (Product concept)

ახალი პროდუქტის იდეის დეტალური ვერსია, რომელიც წარმოდგენილია ისე, რომ კლიენტისათვის კარგად იყოს გასაგებო.

მიზმიდგელი იდეა უნდა გადაავიციოთ პროდუქტის კონცეფციად. უნდა მოხდეს პროდუქტის იდეის, ცნებისა და სახის განსხვავება. ახალი პროდუქტის იდეა იმ საგარეო პროდუქტის იდეაა, რომელიც კომპანიამ უნდა შესთავაზოს ბაზარს. პროდუქტის კონცეფცია არის ახალი პროდუქტის იდეის დეტალური ვერსია, რომელიც წარმოდგენილია ისე, რომ შეიძველითვის კარგად იყოს გასაგებო. პროდუქტის სახე არის ის, როგორც აღქვამს მყიდველი რეალურ ან პოტენციურ პროდუქტს.

კონსეფციის შემოწმება

წარმოდგენით, მანქანის მწარმოებელი უშვებს პრაქტიკულ ელემენტორმანქანას. ● მისი პროტოტიპი არის პრილა, საორტული მანქანა, რომელიც 100,000 აშშ დოლარზე მეტი ღირს. თუმცა, უახლოეს



● ეს არის ტესტის თავდაპირველი სრული ელექტროავტომობილი. მოგვიანებით მასობრივი ბაზრისათვის განკუთვნილი უფრო ხელმისაწვდომი მოდელები 300 მილზე მეტს გაივლიან მხოლოდ ერთხელ დაძუბვით, კვლავ ჩაიტვირთებიან მხოლოდ 45 წუთში ჩვეულებრივი 120-ვოლტიახი ელექტრონყაროდ და მათი დაძუბვა ერთ მილზე მხოლოდ ერთი ცენტი ვერტიკალურად.

კონსეფტის შემოწმება (Concept testing)

ახალი პროდუქტის კონცეფციების შემოწმება სამიზნე მომხმარებელთა ჯგუფებთან იმის დასადგენად, რამდენად ეხმარება იგი მომხმარებლის სურვილებს.

მომავალში კომპანია გეგმავს მომხმარებელს შესთავაზოს უფრო მეტად ხელმისაწვდომი, მასობრივ ბაზარზე გათვლილი ვერსიები, რომლებიც კონკურენციას გაუწევენ დღევანდელ პიბრდულ მანქანებს. ეს 100%-ით ელექტრომანქანა 0-დან 60 მილს ავითარებს 5.6 წამში, 300 მილზე მეტს გადის ერთი დაძუბვით, მხოლოდ 45 წუთი სჭირდება ხელახლა დასამუხტად ჩვეულებრივი 120-ვოლტიახი ჩამრთველიდან და ერთ მილს გაევა ერთი ცენტი ჯდება.

ამდენად, მარკეტოლოგის ამოცანაა ეს ახალი პროდუქტი ალტერნატიული პროდუქტის ცნებად განავითაროს, დაადგინოს, რამდენად მიზიდველია თითოეული ცნება კლიენტისათვის და აირჩიოს საუკეთესო. ამ ელექტრომანქანებისათვის მას შეუძლია შექმნას შემდეგი კონცეფციები:

- **კონცეფცია 1:** მოსახერხებელი ფორმის საშუალო ზომის მანქანა, რომელიც ოჯახისათვის გამოსადეგია სხვადასხვა საქმის მოსაგვარებლად და მეგობრების მოსახვედრად;
- **კონცეფცია 2:** საშუალო ზომის სპორტული მანქანა, რომელიც მოსწონს წველებსა და დაუკორწინებელ ადამიანებს;

- **კონცეფცია 3:** „მწვანე“ მანქანა, რომელიც გამოადგებათ გარემოს დაცვაზე მზრუნველ ადამიანებს, რომლებიც სურთ, პრაქტიკული და მცირე გამონახოლქვის მქონე ტრანსპორტის სახეობას ფლობდნენ;
- **კონცეფცია 4:** მაღალი ღირის საშუალო ზომის საყოფაცხოვრებო მანქანა მათთვის, ვისაც მოსწონს სივრცე, მაგრამ არა საწვავის მოხმარების ოდენობა.

კონსეფტის შემოწმება

კონცეფციის შემოწმება გულისხმობს ახალი პროდუქტის კონცეფციების შემოწმებას მომხმარებელთა სამიზნე ჯგუფებში. კონცეფციები მომხმარებელს შესაძლია წარუდგინოს სამოლოურად ან ფიზიკურად. მაგალითად, ქვემოთ მოცემულია მესამე კონცეფციის დეტალური აღწერა:

„ეკონომიური, მზიარულად სამართავი, ელემენტზე მომუშავე, კომპაქტური, ოთხადგილიანი მანქანა. ეს 100%-იანი ელექტროსივრცობა უზრუნველყოფს სანდო და საიმედო მგზავრობას ყველანაირი დაბინძურების გარეშე. იგი ერთი დაძუბვით შეძლებს 300 მილზე მეტს გადის და ძალიან იაფი ღირს. ეს არის დღევანდელი გარემოს დამაბინძურებელი ბენზინისა და გაზის ავტომობილების ყველაზე ეფექტური ალტერნატივა. მისი სრული ფასია 25,000 აშშ დოლარი“.

მრავალი ფორმა მუდმივად ამოწმებს ახალი პროდუქტის კონცეფციებს მომხმარებელთან, სანამ მას რეალურ ახალ პროდუქტად გადააქცევენ. თუმცა კონცეფციის უფრო მეტად კონკრეტული და ფიზიკური წარმოდგენა გაზრდის მისი შემოწმებისა და ტესტის სანდობას. მას შემდეგ, რაც კონცეფცია გაეცნობა, მომხმარებელს შეევიძლია ეთხოვოდ მასზე რეაგირება ისეთი კითხვების დასმით, რომლებიც მოყვანილია **ცხრილში 9.1**.

პასუხები ასეთ კითხვებზე დაეხმარება კომპანიას გადაწყვიტოს, რომელი კონცეფცია მოსწონს უფრო მეტად. მაგალითად, ბოლო შეკითხვა ეხება მომხმარებლის განზრახვას შესყიდვის შესახებ. წარმოდგენით, მომხმარებელთა 2% აცხადებს, რომ ისინი „აუცილებლად“ იყიდნან ამა თუ იმ პროდუქტს, ხოლო 5% „ალბათ“ იყიდის. კომპანიას შეუძლია ეს მონაცემები გათვალისწინებულ მოსახლეობაზე და წინასწარ შეაფასოს გაყიდვების პოტენციალი. მაშინაც კი, როცა შეფასება არადაზავებულად — ადამიანები ყოველთვის როდი მისდევნენ წინასწარ დასახულ მიზნებს.

სხრილი | 9.1 ელემენტებზე მომუშავე ელექტრომანქანის კონცეფციის შესამოწმებლად დასმული კითხვები:

1. იოლად აღიქვით ელემენტებზე მომუშავე ელექტრომანქანის კონცეფცია?
2. გვერათ იმ განაცხადების, რომლებიც მოცემულია მისი ფეფტიანობის შესახებ?
3. რა უპირატესობები გააჩნია ასეთ მანქანას ჩვეულებრივთან შედარებით?
4. რა არის მისი უპირატესობები გაზისა და ელექტროპობრიდულ მანქანასთან შედარებით?
5. როგორ გააუმჯობესებდით?
6. რა შემთხვევაში აზოიბინებდით ასეთ მანქანას ტრადიციულს?
7. რა ფასად შეიძენდით?
8. ვინ გადაადგენეტიმბთ ასეთი მანქანის ყიდვას? ვინ მართავს მას?
9. იყიდვით ასეთ მანქანას? (უცილებლად, ალბათ, ალბათ არა, არა).

მარკეტინგული სტრატეგიის მომზადება

მარკეტინგული სტრატეგიის მომზადება (Marketing strategy development)

საწესის მარკეტინგული სტრატეგიის მომზადება ახალი პროდუქტისათვის პროდუქტის კონცეფციაზე დაყრდნობით.

დავეუშავთ, ავტოწარმოებელი დაადგენს, რომ ელექტრომანქანისათვის მე-3 კონცეფცია ყველაზე კარგია. შემდეგ ეტაპია **მარკეტინგული სტრატეგიის მომზადება**, რომელიც გულისხმობს საწესის მარკეტინგული სტრატეგიის შექმნას ამ მანქანის ბაზარზე შესატანად.

მარკეტინგული სტრატეგიის განაცხადი შედგება სამი ნაწილისაგან. პირველი აღწერს სამიზნე ბაზარს, დაეგმილ დიფერენციალურ შთავაზუნებს და გაყიდვებს, საბაზრო წილს და მოგების მიზნებს რამდენიმე წლისათვის. ამდენად, სამიზნე ბაზარი უფრო ახალგაზრდაა, კარგად განათლებული, საშუალო და მაღალი შემოსავლის მქონე მომხმარებლებით, წვევლებით თუ მცირერიცხოვანი ოჯახებით, რომლებსაც სურთ პრაქტიკული და ისეთი სახის ტრანსპორტი მგზავრობა, რომელიც გარემოს არ დააბინძურებს. მანქანის პოზიციონირება მოხდება, როგორც ადვილად სამართავის და ნაკლებად დამაბინძურებლის დღევანდელ შიდა წვის ძრავის ან პიბრიდულ მანქანებთან შედარებით. კომპანიის მიზანი იქნება 50,000 მანქანის გაყიდვა პირველ წელს არა უმეტეს 15 მილიონ აშშ დოლარის დანაკარგით. მეორე წელს 90,000-ს გაყიდის და 25 მილიონ აშშ დოლართან მოგებას მიიღებს.

მარკეტინგული სტრატეგიის განაცხადის მეორე ნაწილში მოცემულია პროდუქტის დაეგმილი ფასი, დისტრიბუციისა და მარკეტინგის ბიუჯეტი პირველი წლისათვის:

ელექტრომანქანების სამი ფერის იქნება — წითელი, თეთრი და ლურჯი და აქსესუართა სრული კომპლექსით. მისი საცალო ფასი იქნება 25,000 აშშ დოლარი, ხოლო დიდებუებს მიეცემათ 15%-იანი ფასდაკლება. ის დიდებუები, რომლებიც თვეში 10-ზე მეტ მანქანას გაიყიდნენ, იმ თვეში დამატებით 5%-იან ფასდაკლებას მიიღებენ ყველ გაყიდულ მანქანაზე. მარკეტინგულ გამოხრებში 50-მილიონიანი ბიუჯეტი შუაზე გაყოფა ადგილობრივი მედიაკამპანიისა და ადგილობრივი ლონისმიტების მარკეტინგისთვის. სარეკლამო რგოლებსა და ვებგვერდზე წინა პლანზე იქნება გამოთიარლი ამ მანქანის სახალისო სულისკვეთება და მცირე გამოხრებულკეცი/ემისიები. პირველ წელს, 100,000 აშშ დოლარი დაიხარჯება მარკეტინგულ კვლევაზე იმის დასადგენად, ვინ ყიდულობს მას და რა აკაციაფილებს მყიდველს.

მარკეტინგული სტრატეგიის განაცხადის მესამე ნაწილი აღწერს დაეგმილ გრძელვადიან გაყიდვებს, სამიზნე მოგებასა და მარკეტინგული კომპლექსის სტრატეგიას:

„ჩვენი მიზანია მევილით 3%-იანი გრძელვადიანი წილი საერთო ავტოგაყიდვებიდან და აგრეთვე 15%-იანი მოგება ინვესტიციებზე გადასახადების გადახდის შემდეგ. ამის მისაღწევად დროთა განმავლობაში პროდუქტის ხარისხი ხარჯდება და გაუმჯობესდება. ფასი მეორე და მესამე წელს გაიზარდება, თუ ამის საშუალება მოგვეცემს კონკურენცია და ეკონომიკა. საერთო მარკეტინგული ბიუჯეტი ყოველ წელს დაახლოებით 10%-ით მოიმატებს. მარკეტინგული კვლევის ხარჯები კი პირველი წლის შემდეგ წელიწადში 60,000 აშშ დოლარამდე დაიწევს.“

ბიზნესანალიზი

ბიზნესანალიზი

(Business analysis) გაყიდვების, ხარჯებისა და მოგების გათვლები ახალი პროდუქტისათვის, იმის დასადგენად, რამდენად აკაციაფილებს ეს ფაქტორები კომპანიის მიზნებს.

მას შემდეგ, რაც ხელმძღვანელობა მიიღებს გადაწყვეტილებებს პროდუქტის კონცეფციისა და მარკეტინგული სტრატეგიის შესახებ, მან უნდა შეაფასოს, რამდენად მიმზადდება შთავაზუნება. **ბიზნესანალიზი** ახალი პროდუქტისათვის მოიცავს გაყიდვების, ხარჯებისა და მოგების გათვლებებს გადახედვა-შეფასებას იმის დასადგენად, რამდენად ექნაურება ისინი კომპანიის მიზნებს. თუ ეს ასეა, პროდუქტს შეუძლია გადავიდეს შემდეგ ეტაპზე — განვითარებაზე.

გაყიდვების პროგნოზირებისათვის კომპანიის შეუძლია გადახედოს მსგავსი პროდუქტების გაყიდვების ისტორიას და ჩაატაროს მარკეტინგული კვლევა. შემდეგ კი გათვალის მინიმუმისა და მაქსიმუმის გაყიდვების ხარისხს დასადგენად. გაყიდვების პროგნოზის მომზადების შემდეგ ხელმძღვანელობას შეუძლია დათვალის მოსალოდნელი ხარჯები და მოგება პროდუქტისათვის, მარკეტინგის, კვლევისა და განვითარების, მართვის, ბუღალტერიის და ფინანსური ხარჯების ჩათვლით.



● პროდუქტის შემომნება: ქიულეტ პაკარდი მომხმარებლების მუშაობით აფასებს თავის სახეიდ პროდუქტებს, რომლებიც განთავსებულია ოფისებში ან სახლებში, რომ გაიგოს, თუ როგორ აფასებენ მას გარეგანად.

პროდუქტის განვითარება (Product development)

პროდუქტის კონცეფციის ფიზიკურ პროდუქტად გადაქცევა იმ გათვლით, რომ ყოველთვის შესაძლებელია პროდუქტის იდეის გადამტკიცება პრაქტიკულ მარკეტინგულ შეთავაზებად.

წარმატებული პროტოტიპის შექმნას შესაძლია დასჭირდეს დღეები, კვირები, თვეები ან წლებიც კი, პროდუქტის დანად პროტოტიპის შექმნის მიზანმიმართულად.

ხშირად პროდუქტი კომპლექსურ შემოქმედებას გადის იმისათვის, რომ იყოს მომხმარებლისათვის უსაფრთხო, ეფექტური და ღირებული. კომპანიებს შეუძლიათ თვითონ განახორციელონ შემოქმედება ან ეს სხვა შესაბამის ფირმებს დაუკვეთონ.

მარკეტოლოგები ხშირად რეალურ კლიენტებს რთვენ პროდუქტის შემოქმედის პროცესში. ● მაგალითად, *იონ-პი* მომხმარებლებს სთხოვს, შეაფასონ პროტოტიპი და პროდუქტები შინაც და სამსახურშიც. კვლევის მონაწილეები სარეალიზაციოდ მომზადებულ პროდუქტს ცდიან რამდენიმე დღიდან რვა კვირამდე და მწარმოებლები იზიარებენ მათ გამოცდილების პროდუქტის რეალურ გარემოში გამოყენების შესახებ. პროდუქტის ტესტირების პროგრამა საშუალებას აძლევს *იონ-პის* .იშუშის მომხმარებლებთან და მიიღოს ინფორმაცია იმის შესახებ, რას ფიქრობენ ისინი მთლიან პროცესზე პროდუქტის მართვიდან სისტემის თავსებადობამდე. *იონ-პის* მუშაობა შესაძლია მათ სანდოც კი ეწვიონ, რათა თავად ნახონ, როგორ ხდება მისი ინსტალირება და პირველი გამოყენება.

ახალ პროდუქტს უნდა გააჩნდეს საჭირო ფუნქციური თვისებები და შესაბამისი ფსიქოლოგიური მახასიათებლები. მაგალითად, ელემენტებზე მოშუავე ელექტრომანქანა მომხმარებლებს იმით უნდა აოცდებდეს, რა კარგად არის აწყობილი, როგორი კომფორტული და უსაფრთხოა. კომპანია უნდა იცოდეს, რამ მახასიათებლები აფიქრებინებს მომხმარებელს, რომ მანქანა კარგად აგებულია. ზოგიერთი კლენტისათვის ეს მახასიათებელი გულისხმობს „კარგ კარგებს“, სხვებისათვის კი იმას, რომ საცდელ ავტოავარიაში მანქანა ძლიერ შეჯახებას გაუძლებს. ტარდება მომხმარებელი ტესტები — ისინი მართავენ მანქანას და აფასებენ მის სხვადასხვა თვისებას.

ტესტ-მარკეტინგი

თუ პროდუქტი გაივლის როგორც კონცეფციის ეტაპებს, ისე საგადამდეგო ტესტს, ტარდება ტესტ-მარკეტინგი. ამ ეტაპზე პროდუქტი და მისი მარკეტინგული პროგრამა რეალურ საბაზრო პირობებშია შეთავაზებული. ტესტ-მარკეტინგი მარკეტოლოგს საშუალებას აძლევს, გააკეთოს ამა თუ იმ პროდუქტის საცდელ მარკეტინგი, სანამ ამას ოფიციალურად განახორციელებს და სრულ ხარჯებს გაიღებს. ასე კომპანიას შეუძლია შეამოწმოს, რამდენად მისაღებია პროდუქტი და მისი სრული მარკეტინგული პროგრამა — სამიზნე და პოზიციონირების სტრატეგია, რეკლამა, დისტრიბუცია, ფასის დადება, პრეზინტი, შეფუთვა და ბიჯინტი.

ტესტ-მარკეტინგის მიყვლია სხვადასხვა ყოველ ახალი პროდუქტის შემთხვევაში. მისი ხარჯები შესაძლია მაღალი იყოს და დიდი დრო დასჭირდეს, რაც კონკურენტებისთვის ხელსაყრელი იქნება, რადგან ამასობაში გარკვეულ უპირატესობას მოაღწევენ. როდესაც პროდუქტის ბაზარზე შემოტანის ხარჯები დაბალია, ან ხელმძღვანელობა დარწმუნებულია, რომ იგი წარმატებული იქნება, კომპანიას შეუძლია მცირემასშტაბიანი ტესტ-მარკეტინგი აწარმოოს, ან საერთოდ უარი თქვას მასზე. სამომხმარებლო საქონლის მწარმოებელი კომპანიების ტესტ-მარკეტინგი პოლო წლებში საკმაოდ მცირდება. როგორც წესი, კომპანიები არ ახორციელებენ წარმატებული კონკურენტების პროდუქტის ასლების ტესტ-მარკეტინგს.

თუმცა ახალი პროდუქტის შემოღების დროს საჭიროა დიდი ინვესტიციები; როდესაც რისკი საკმაოდ მაღალია ან ხელმძღვანელობა არ არის დარწმუნებული პროდუქტისა თუ მისი მარკეტინ-

ტესტ-მარკეტინგი (Test marketing)

ახალი პროდუქტის განვითარების ეტაპი, რომელზეც ხდება პროდუქტისა და მისი მარკეტინგული პროგრამის ტესტირება რეალური ბაზრის გარემოში.

ARE YOU UNTHINKING WHAT I'M UNTHINKING?



TASTE THE UNFRIED SIDE OF KFC.
www.usfkf.com

● ტესტ-მარკეტინგი: ქეი-ფ-სიმ თავისი კენტუკი გრილდ ჩიქენს ტესტ-მარკეტინგი სამი წლის განმავლობაში აწარმოვა მანამ, სანამ მას მთელ აშშ-ში მომხმარებლისთვის გაუშვებდა. ქსელის პრეზიდენტი აცხადებს: „ასე იმითომ მივიქცეთ, რომ არ დაგვეშვა არანაირი შეცდომა“.

გული პროგრამის წარმატებაში, მან უნდა აწარმოოს ინტენსიური ტესტ-მარკეტინგი. ● მაგალითად, ქეი-ფ-სიმ (KFC) სამ წელზე მეტი მონაღმა პროდუქტისა და ბაზრის ტესტირების, სანამ მის ძირითად პროდუქტს — კენტუკი გრილდ ჩიქენს (Kentucky Grilled Chicken) გაუშვებდა სარეალიზაციოდ. ეს სწრაფი კვების ქსელ მომხმარებელს იქამდე ხრავუნს შემწვარი ქათამს სთავაზობდა. კომპანია იმედოვნებს, რომ ახალი პროდუქტი კვლავ მოიზიდავს ჯანმრთელობაზე მზრუნველ კლიენტებს, რომლებმაც თავიანთი კვების რაციონიდან საერთოდ ამოიღეს ქათამი. „ეს ჩვენი ბრენდისათვის ტრანსფორმაციულია, — აცხადებს კომპანიის კვების ინოვაციების მთავარი სპეციალისტი, — გადაწყვეტილების მნიშვნელობიდან გამომდინარე...“ შემოდება იციხით, რატომ დაგვჭირდა ამდენი დრო, — ამბობს კომპანიის პრეზიდენტი, — მე ეს კითხვა რამდენჯერმე დავსვი. პასუხი კი ასეთია: ყველაფერი აწონ-დაწონიდა და მართებული რომ ყოფილიყო“.

თუ კომპანიებს არ შესწევთ იმის ძალა, რომ აწარმოონ ფართომასშტაბიანი და ძვირადღირებული ტესტ-მარკეტინგი, მათ შეუძლიათ გამოიყენონ კონტროლირებადი ან საშუალოდებული ტესტ-მარკეტინგი. კონტროლირებადი ტესტ-მარკეტინგის დროს, როგორცაა, სიმფონი-აი-ერ-აის ბიჰევიორსკანი (SymphonyIRI's BehaviorScan), ხდება ახალი პროდუქტისა და ტაქტიკის ტესტირება მომხმარებლებისა და მალაზიების საკონტროლო ჯგუფებში. სიმფონი-აი-ერ-აის ბიჰევიორსკანს ყოველ ბაზარზე ჰყავს მყიდველთა გარკვეული საკონტროლო ჯგუფი, რომელიც ყველანაირ შესყიდვებს ახორციელებს შესაბამის მალაზიებში საიდენტიფიკაციო ბარათის ჩვენებით. ყოველ საცდელ მალაზიაში სიმფონი-აი-ერ-აი ისეთ ფაქტორებზე აკონტროლებს, როგორცაა, პროდუქტის დახლებზე მოთხოვნა, ფასი და ამ პროდუქტის რეკლამა მალაზიის შვინი. სიმფონი-აი-ერ-აი ასევე საზღვრებს თითოეულ ოჯახში ტელევიზორის ყურების დონეს და მათ არხებზე სატელევიზორ რეკლამებს აგზავნის, რომ დააღვინოს, როგორ გაველნას ახდენს რეკლამა მათზე.

თითოეული მომხმარებლის მიერ შექმნილი ნივთისა და ტელევიზორის ყურების ინფორმაციის შედარებით, ბიჰევიორსკანი შესაძლებელია ყოველკვირული ანგარიშების წარმოება. თითოეულ მალაზიაში შემოსულები პროდუქციის გაყიდვებისა და მათი გავლენის შესახებ ინფორმაციას იძლევა მალაზიის შიდა და კომპანიის მარკეტინგი. ასეთი კონტროლირებული ტესტი, როგორც წესი, გაცილებით უფრო ნაკლები ჯდება, ვიდრე სტანდარტული და თან სულ რაღაც 12-24 კვირაში ზუსტ პროგნოზს იძლევა.

კომპანიებს ახალი პროდუქტების შემოსულება ასევე შეუძლიათ სიმულირებადი ტესტ-ბაზრების (Test markets) მეშვეობით. ასეთ შემთხვევაში მკვლევრები ლაბორატორიებისა და სიმულირებად გარემოში ახალი პროდუქტებისა და მარკეტინგული სტრატეგიების ეფექტიანობას მომხმარებელთა პასუხების მიხედვით ამოწმებენ. დღეს მრავალი მარკეტოლოგი იყენებს ახალ ონლაინსიმულირებად მარკეტინგულ ტექნოლოგიებს იმისათვის, რომ შეამციროს ტესტ-მარკეტინგის ხარჯები და დაამწაროს პროცესი. მაგალითად, ფრიტო-ლეის თანამშრომლობდა კვლევით ორგანიზაცია დისიჟენ ინსაითთან (Decision Insight) ვირტუალური ონლაინმალაზიის შესაქმნელად, რომლის საშუალებითაც იგი შემოსულებს ახალ პროდუქციასა და მარკეტინგულ იდეებს.

დისიჟენ ინსაითის სიმულირებადი მალაზიის გარემო ფრიტო-ლეის მარკეტოლოგებს საშუალებას აძლევს შეამოწმონ მომხმარებელთა რეაქცია სხვადასხვა პროდუქტისა და ბრენდზე სხვადასხვა გარემოში ჩასატარებელ მარკეტინგულ კვლევებს, დიდი ინვესტიციებისა და დანახარჯების გარეშე. დამკვეთბული მომხმარებლები შედიან ონლაინმალაზიაში, ათავლიერებენ როგორც ფრიტო-ლეის, ისე კონკურენტების პროდუქციას ვირტუალურ დახლებზე, კიდევ უფრო მეტად აკვირდებიან ცალკეულ პროდუქტებს და ირჩევენ მათ შესაბამის ვირტუალურ ურიკაში ჩადებით. საყიდლების შემდეგ ხდება შეჩუქული მომხმარებლების გამოკითხვა, რატომ აირჩიეს ესა თუ ის პროდუქტი. გადაწყვეტილების მიღების მდლიან პრიციებზე დაკვირვებით ფრიტო-ლეის მარკეტოლოგები იღებენ უპირავ ინფორმაციას იმის შესახებ, როგორ განვითარდება მოვლენები რეალურად. ფრიტო-ლეის პროდუქციის 200-ზე მეტი დასახელების პირობებში რეალური მარკეტინგული კვლევის ჩატარების ფუფუნება არ გაჩნდა. ამიტომ ამბობს ფრიტო-ლეის ერთ-ერთი მარკეტოლოგი: „ჩვენ ამის მხოლოდ ვირტუალურად გავკვირავ სიმუქილია“. სიმულირებადი მალაზიის ტესტების მეშვეობით ხდება რეალურ მონაცემებთან შედარებით 90 დ მეტპროცენტია კორელაციის მიღება.

იმის მაგივრად, რომ მხოლოდ მაღაზიის გარემოს სიმულაცია მოეხერხებინა, პროექტერ & გენ. ბელმა გასწავლა ვირტუალური ონლაინმაღაზია, რომელიც სასწავლო ლაბორატორიის ფუნქციას შეასრულებს. მისი დანხარებით კომპანია ახალი პროდუქტისა და მარკეტინგული კონცეფციების შემოწმებას განახორციელებს. ონლაინმაღაზიით პროექტერ & გენ. ბელს შეუძლია სწრაფად აწარმოოს ისეთი მარკეტინგული მეთოდების რეალური შემოწმება, როგორებიცაა: ელექტრონული კუპონები, ჯვარედინი გაიყვანვის ინიციატივები და რეკლამა. ასევე გაივსოს, როგორ გავლენას ახდენენ ისინი კომპანიაზე და მისი არჩეული საყიდლებზე. სავარაუდოდ, ონლაინმაღაზია დიდად არ გავლენის მომპაირობს რეალურ მოვლასა და შემოსავლებს. ერთ-ერთი ანალიტიკოსის აზრით, „პროექტერ & გენ. ბელს უფრო მეტად აინტერესებს მონაცემები მყიდველთა შესახებ და ის, რა მუშაობს მათთვის: ახალ პროდუქტები, პროდუქტების დაწყვილება, ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქტები და შოგუნების აღჭურვა“. პროექტერ & გენ. ბელის ინტერნეტმაღაზიის ერთ-ერთი აღმასრულებელი დირექტორი ამბობს: „ჩვენ ვქმნით ამ ვიკატორ შექმნის იმისათვის, რომ ბრუნდებმა ლავირება შეძლონ“.

კომერსიალიზაცია

კომერსიალიზაცია (Commercialization)

ახალი პროდუქტის ბაზარზე შემოტანა.

ტესტ-მარკეტინგი კომპანიის ხელმძღვანელობას უზრუნველყოფს იმ ინფორმაციით, რომელიც საჭიროა საბოლოო გადაწყვეტილების მისაღებად, რამდენად შესაძლებელია ამა თუ იმ პროდუქტის გაშვება ფართო მოხმარების ქსელში. თუ კომპანია აწარმოებს კომერციალიზაციას — ახალი პროდუქტების ბაზარზე შემოტანას — მას საკმარის გაეჭრება ხარჯები. კომპანიის დასრულება სასწარმოო დანადგარების აწკობა-დაქირავება და ძირითადი ახალი სამომხმარებლო პროდუქტის შემოსევებში, შესაძლოა ათასობით და მილიონობით დოლარი დახარჯოს რეკლამასა და სხვა მარკეტინგულ ღონისძიებებზე არჩეობის პირველსავე წელს. მაგალითად, მაკდონალდსმა 100 მილიონი აშშ დოლარი დახარჯა ტელეუ, ბეჭდურ, რადიო, გარე და ინტერნეტრეკლამაზე, სხვადასხვა ღონისძიებებზე, საზოგადოებათან ურთიერთობაზე და სასინჯი ნიმუშების გავრცელებაზე (Sampling) იმისათვის, რომ აშშ-ში მისი ახალი პროდუქტი მაკაჟე შემოეტანა. ასევე, ვიონის 100 მილიონი აშშ დოლარი დასჭირდა იმისათვის, რომ დროიდის (Droid) ტელეფონები გაეყენა საზოგადოებისათვის ხოლო მაკროსოფტის 100 მილიონ აშშ დოლარზე მეტი — საძიებო სისტემა ბინგის (Bing) მარკეტინგულ ღონისძიებებზე.

როდესაც კომპანია ახალი პროდუქტის გამოშვებას გადაწყვეტს, მან თავდაპირველად დაეკვირვება იმ უნდა შეარჩიოს შესაბამისი დრო. მაგალითად, თუ მანქანის მწარმოებელი კომპანია დანახავს რომ ახალი ელექტრომანქანა ხელს შეუშლის მისივე წარმოების სხვა მანქანების გაყიდვას, მან ცოტა ხანს უნდა მოიცადოს. თუ შესაძლებელი იქნება მანქანის მოვლანებით გაუმჯობესება, ან ქვეყნის ეკონომიკა არ ვითარდება, შესაძლოა კიდევ ერთი წელი დააყოვნოს. თუმცა, თუ კონკრეტული მზად არიან საკუთარი მსგავსი პროდუქტის სარეალიზაციოდ, კომპანიამ უნდა დააჩქაროს მანქანის გამოშვება.

შემდეგ კომპანიამ უნდა გადაწყვიტოს, სად გაუშვას ახალი პროდუქტი — ერთ ადგილას, რეგიონში, ადგილობრივ თუ საერთაშორისო ბაზარზე. ძალიან ცოტაა ისეთი კომპანიები, რომლებსაც გააჩნიათ საკარგისი გამოცდილება, კაპიტალი და უნარი გაუშვან ახალი პროდუქტები ვრცელ ადგილობრივ თუ საერთაშორისო მოხმარებაში მისი შემოღების შემდეგ, სამაგიეროდ, მათ აქვთ დამატებითი სისტემა. მაგალითად, როდესაც მილერმა შემოიღო მილერ ჩილი (Miller Chill), მსუბუქი მექანიკური ლიფტ დიმიონისა და მარლის არიმატი, მან ამ პროდუქტის გამოშვება დაიწყო აშშ-ის სამხრეთ-დასავლეთ შტატებში — არიზონაში, ნიუ მექსიკოში და ტენესისში და სარეკლამო მხარდაჭერა მხოლოდ ადგილობრივი ტელეარხებისაგან. ამ საწყის ბაზრებზე მყარი გაყიდვების შედეგად კომპანიამ მილერ ჩილი მთელი ქვეყნის მასშტაბით გაუშვა, რაც მას 35 მილიონი აშშ დოლარი დედად მხოლოდ სარეკლამო (ტელევიზორ და ტელე) თვალსაზრისით. ბოლოს კი, ბრენდისაშშ-ში მიღწეული წარმატების ფონზე, კომპანიამ ეს პროდუქტი საერთაშორისო ბაზარზე გაავრცელა და ავსტრალიაში დაიწყო.

თუმცა, ზოგიერთი კომპანია ალბათ სწრაფად შემოიღებს ახალ მოდელს ვრცელ ადგილობრივ ბაზარზე. საერთაშორისო დისტრიბუციის მქონე კომპანიებმა შესაძლოა შემოიღონ ახალი პროდუქტი სწრაფი გლობალური სისტემებით. მაკროსოფტმა ეს ვინდოუს 7-ის საოპერაციო სისტემისთან დაკავშირებული უზარმაზარი სარეკლამო პროგრამების მეშვეობით გააკეთა და საოპერაციო სისტემები ერთდროულად მხოლოდ 30-ზე მეტ ბაზარზე გაუშვა.

ახალი პროდუქტის განვითარების პროცესის მართვა

კომპირის კომპინატი ყველაზე მეტად ახალი პროდუქტის განვითარების ყურადღება უნდა მიექცეს მომხმარებელთა ლიბერტების შექმნას. პროექტზე & გემულის აღმასრულებელი დირექტორი ახალი პროდუქტის განვითარების შესახებ აცხადებს: „ჩვენ, როგორც ოქმა, დავადგინეთ, როგორ უნდა დავაყენოთ მომხმარებელი ყველა ჩვენი გადამყვანტილების მიღების პროცესის შუაგულში და უკეთესი შედეგებზე გავჯავს“.

სურათზე 9.1 მოცემული ახალი პროდუქტის განვითარების პროცესი ხაზს უსვამს იმ მნიშვნელოვან დროისებებს/აქტივობებს, რომლებიც საჭიროა ახალი პროდუქტების მოსაძიებლად, განსვითარებლად და გასაცემოდ. თუმცა, ახალი პროდუქტის განვითარება მოიცავს იმაზე მეტს, ვიდრე გარკვეული ეტაპების გაგება. ამ პროცესის მართვისას კომპანიებმა უნდა გამოიყენონ ინტეგრირებული და ყოვლისმომცველი მიდგომა. ახალი პროდუქტის წარმატებით განვითარებას სჭირდება ყიდველზე ორიენტირებული, გუნდურ პრინციპზე დაყრდნობილი სისტემური მალისმხვევა.

ყიდველზე ორიენტირებული ახალი პროდუქტის განვითარება

ახალი პროდუქტის განვითარება უნდა მოხდეს კლიენტებზე ორიენტაციით. როდესაც კომპანიები ცდილობენ შეიმუშაონ ახალი პროდუქტები, ისინი ხშირად ყვრდნობიან ტექნიკურ კვლევას, რომელიც ტარდება მათი კვლევისა და განვითარების ლაბორატორიებში. მაგამ, როგორც სხვა ყველაფერი, მარკეტინგში წარმატებული პროდუქტის განვითარებაც იწყება იმით, რომ კომპანიამ კარგად უნდა გაიაზროს, რა საჭიროებები გააჩნიათ მომხმარებლებს/კლიენტებს და რა მანიათათ მათი დიობებულია. ყიდველებზე ორიენტირებული ახალი პროდუქტის განვითარება მოზნად ისახავს ახალი ზუტების ძიებას იმისათვის, რომ მოვაჯაროს მათი პრობლემები შესაბამისად და უფრო მეტად გაზარდოს მათი ყვიფილება.

ერთი კვლევის თანახმად დადგინდა, რომ ყველაზე წარმატებულ პროდუქტად მიიჩნევა ის, რომელიც დიფერენცირებულია, კლიენტების ყველაზე მწვავე პრობლემის გადაჭრას უზრუნველყოფს და ყიდველს მნიშვნელოვან შედეგათს სთავაზობს. სხვამ კვლევაში კ დადასტურა, რომ კომპანიებს, რომლებიც პირდაპირ რთავენ თავიანთ მომხმარებლებს ახალი პროდუქტის ინოვაციის პროცესში, ორჯერ მეტი მოგება აქვთ აქტივებზე და ასამბავებენ სამობოლო შემოსავალს იმ ფირმებთან შედარებით, რომლებიც ამას არ აკეთებენ. ამდენად, მომხმარებელთა ჩართულობა დიდებით გავლენას ახდენს ახალი პროდუქტის განვითარების პროცესსა და მის წარმატებაზე.

მაგალითად, მაშინ, როცა დაფასობული სამომხმარებლო საქონელი (Consumer package goods) ახალი პროდუქტის წარმატების განაკვეთი მხოლოდ 15-20 პროცენტია, პროექტზე & გემულისთვის 50%-ზე მეტია. კომპანიის ყოველი აღმასრულებელი დირექტორის, ა. ვ. ჯაღლის თანახმად, ამ წარმატების ყველაზე მნიშვნელოვანი ელემენტია მომხმარებელთა საჭიროებების ცოდნა. დავლის თქმით, წარსულში პროექტზე & გემული მომხმარებელს პროდუქციას მხოლოდ თავისი შუხეულებისამებრ სთავაზობდა და მას არ ეკითხებოდა, რა სურდა. ამჟამად კი, პროექტზე & გემული იყენებს იმერსიის პროცესს, სახელად – „გამოსცადე ცხოვრებაში“; რომლის დროსაც მკვლევრები მომხმარებლებთან რამდენიმე დღეც კი ცხოვრობენ, რათა უკეთ დაინახონ, რა მთიხონებები აქვთ მათ და შესაბამისად განავითარონ ახალი პროდუქტები. პროექტზე & გემულის მუშაკები ასევე სპეციალურად მიდიან მაღაზიებში მონიტორინგისათვის და ამ პროცესს „სიტუაიაზე დაკვირვებას“ უწოდებენ. მის ვებ-გვერდზე კი კომპანია ყველა მუშაკს მოუწოდებს, წარმოადგინონ საკუთარი იდეები და მოსაზრებები ახალ პროდუქტებსა და მომსახურებასთან, არსებულ პროდუქტებსა და შეფუთვასთან დაკავშირებით. „ჩვენ უკვე გავაზრეთ, როგორ უნდა დავაყენოთ კლიენტები ყველა გადაწყვეტილების მიღებისას ამ პროცესის შუაგულში, – აცხადებს ლავლი, – შედეგად, ჩვენ თითქმის ყოველთვის ვაღწევთ წარმატებას და არც ვცდებიო“.

დღეს ყოველდღიური სამომხმარებლო პროდუქტებიდან დაწყებული, ფინანსური მომსახურებით დამოუკიდებელი, ინოვაციური კომპანიების მუშაკები მჭიდრო კავშირში არიან მომხმარებლებთან, რათა ნათლად დაინახონ მათ პროდუქტის დიობულება. მაგალითად, როდესაც პი-ენ-სი ბანკი ისეთ ახალ ციფრულ მომსახურებას ეცხება, რომელიც მას დააკავშირებდა მაღალტექნიოლოგიურ ათასწლეულის მომხმარებელთან, მან გადაწყვიტა თავდაპირველად დაკვირვებოდა ამ მომხმარებლების ყოველდღიურ ცხოვრებაში.

სამი თვის განმავლობაში, მკვლევრები და პროდუქტის დიზაინერები 30-მდე ახალგაზრდა მომხმარებელს დააკვირდნენ ყოველდღიურად და ეკითხებოდნენ, როგორ ხარჯდებოდნენ ისინი თავიანთ თანხებს, სად ინახავდნენ და რას ფიქრობდნენ მასზე, რომელ მობაილურ და რეტრონიულ სისტემებში პროგრამებს იყენებდნენ. შემდეგ პი-ენ-სი (PNC) ბანკმა შეკრიბა სადისკუსიო ჯგუფები, რომელშიც შედიოდნენ როგორც მომხმარებლები, ისე კომპანიის მუშაკები და ისინი ერთად აწარმოებდნენ იდეებს გენერაციას, მნიშვნელოვან კი ცალკე აჯგუფებდნენ. შედეგად, გამოიგონეს პი-ენ-სი ბანკის ფულის მართვის წარმატებული პროგრამა, სახელად ვირტუალური საფული (Virtual Wallet). ამ ციფრული მოწყობილობის ერთ ფუნქციას შიამ სახის ანგარიშის ჩატვირთული – დახარჯე, გაზარდე, შეინახე, კალენდრის პროგრამა უზრუნველყოფს ყველა ქეითრისა და გადახდის მონიტორინგს. „ფულის სეგის“ შექმნაში საშუალებას აძლევს ახალგაზრდა მომხმარებლებს დახარჯვისა და დაზოგვის ანგარიშებიდან სწრაფად ამობრუნდნენ თანხები. დანაზოგების კომპონენტში არის ნაწილი, სასაცილო და სახალისო მექანიზმი, სახელად „ჯუჯოე“; რომელიც მომხმარებელს საშუალებას აძლევს, სწრაფად გადაიცილოს ფული მაღალჯანსაღობის მიღების დანაზოგის ანგარიშზე. ხოლო სახიფათო დღის (Danger Days) მექანიზმი ავტომატურად გატყობინებთ პოტენციური გადახარჯვის შესახებ. საერთო ჯამში, მომხმარებელმა შეფასებებს

ყიდველზე ორიენტირებული ახალი პროდუქტის განვითარება

Customer-centered new-product development)

ახალი პროდუქტის განვითარება, რომლის მიზანია ახალ-ახალი მეთოდების ძიება იმისათვის, რომ გადაჭრან კლიენტების პრობლემები და შექმნან მათი სიამოვნებისთვის უფრო ხელსაყრელი პირობები.

მიხედვით, ბანკის „ვირტუალური საფულის“ მექანიზმი რეალურ დროში ფულის მართვის ეფექტურს, ადენუნდალს თაობისათვის იოლად ხელმისაწვდომს ხდის.

მდგრადი, მყიდველზე ორიენტირებულ ახალი პროდუქტის შექმნა იწყება და მთავრდება მყიდველების მოთხოვნების გაგება-გააზრებით და მათი პროცესში ჩართვით (იხ. მარკეტინგული მუშაობის პროცესი 8.1.), რომელშიც მოცემულია კიდევ ერთი კარგი მაგალითი). წარმატებულ ინოვაცია მჭიდროდ უკავშირდება მომხმარებელთა საჭიროებების დაკმაყოფილებას უახლესი და პრაქტიკული გზების პოვნას.

ახალი პროდუქტის განვითარება გუნდური მუშაობის პრინციპით

ახალი კარგი პროდუქტის განვითარებას მთლიანი კომპანიის ჩართულობა და ფუნქციების შესაბამისად გადანაწილება სჭირდება. ზოგიერთ კომპანიას ეს პროცესი მკაფიოდ აქვს გაწერილი, როგორც ეს ნაჩვენებია სურათზე 9.1, რომელიც იწყება იდის წარმოდგენით და სრულდება კომერციალიზაციით. პროდუქტის თანმიმდევრულ განვითარების მიდგომის მიხედვით, ერთი კომპანიის დეპარტამენტი ინდივიდუალურად მუშაობს, რათა დაასრულოს განსაზღვრული ეტაპი და ახალი პროდუქტი წარმოების შედეგ დღისე გადასცეს. ასეთი მოწესრიგებული და მკაფიოდ გაწერილი პროცესი საშუალებას იძლევა, ვაკონტროლოთ რისკიანი და რთული პროექტებიც კი. მაგრამ იგი შესაძლოა ისეთი ნელი აღმოჩნდეს, რომ გარკვეული საფრთხეები შექმნას. სწრაფვადობად მდიდრკონკურენტულ ბაზრებზე ასეთ პროცესს შესაძლოა მოჰქვას სრული კრახი, დაკარგული შედეგა და ბაზარზე არამყარი პოზიცია.

იმისათვის, რომ ახალი პროდუქტის ბაზარზე უფრო სწრაფად შევიდეს, მრავალი კომპანია იყენებს გუნდური მუშაობის პრინციპზე დამყარებულ ახალი პროდუქტის განვითარების მიდგომას, რომლის მიხედვითაც კომპანიის დეპარტამენტები ერთმანეთთან მჭიდროდ თანამშრომლობენ სხვადასხვა ფუნქციათა შორის გუნდებში, რათა დაზოგონ დრო და გაზარდონ კომპანიის ეფექტიანობა. იმის მიგვირდებ, რომ ახლადშექმნილი პროდუქტი ერთი დეპარტამენტისგან მეორეში გაავრცეოს, კომპანია ქმნის სხვადასხვა დეპარტამენტის წარმომადგენლებისგან შექმნილ გუნდს, რომელიც პროდუქტს თავიდან ბოლომდე აკონტროლებს. ასეთ გუნდებში, როგორც წესი, ვაკონტროლებთ არაერთ თანამშრომლებს მარკეტინგის, ფინანსების, წარმოებისა და ოურიდული დეპარტამენტების, ხშირად აქვე არიან მომწოდებელი და მომხმარებელი კომპანიებიც. როდესაც ეს თუ ის პროცესი თანმიმდევრულად, გარკვეულ შეფერხება ერთ ფაზაში პროდუქტის წარმოების შეჩერებას იწვევს, გუნდური პრინციპის გამოყენებისას კი, თუ რომელიმე ერთ კომპონენტს მოულოდნელად ექმნება პრობლემა, მასზე რეაგირება დამოკიდებულად ხდება, ხოლო გუნდი მაინც განაგრძობს ფუნქციონირებას.

თუმცა ასეთ მიდგომასაც აქვს თავისი ნაკლოვანებები. მაგალითად, ზოგჯერ უფრო მეტი ორგანიზაციული დამატება და გაურკვევლობაა. მაგრამ სწრაფად ცვალებად გარემოში, როდესაც საზოგადოებრივი ვალდებულებების ქსინე კომპანიების რიცხვი სულ უფრო კლებულობს, პროდუქტის განვითარების სწრაფი და მოქნილი მექანიზმები რისკებს აჭარბებს.

გამომდინარე იქიდან, რომ დღესდღეობით მრეწველობის პროდუქტებს ხანმოკლე და ცვალებადი სიცოცხლის ციკლი აქვთ, სწრაფი და მოქნილი პროდუქტის განვითარების პროცესი რისკების მიმართ მეტად რეზისტენტულია.

იმ კომპანიებს, რომლებიც მყიდველზე ორიენტირებულ მიდგომას და გუნდურ პრინციპზე დამყარებული ახალი პროდუქტის განვითარების სტრატეგიას ერთმანეთს უკავშირებენ, საკმაოდ მშენებლობითი კონკურენტუნარიანი უპირატესობა გააჩნიათ ბაზარზე ახალ-ახალი და საჭირო პროდუქტის სწრაფად წარდგენისათვის.

ახალი პროდუქტის განვითარების სისტემური განვითარება

ახალი პროდუქტის განვითარების პროცესი კომპლექსურ და სისტემურ მიდგომაზე უნდა იყოს დამყარებული და არა დანაწევრებულსა და უსისტემოზე. წინააღმდეგ შემთხვევაში ახალი იდეები აღარ გამოიკვეთება და მრავალი კარგი იდეა უბრალოდ დაიკარგება ან მოკვდება. ამ პრობლემების თავიდან ასაცილებლად კომპანიას შეუძლია გამოიყენოს ინოვაციების მართვის სისტემა ახალი პროდუქტის იდეების თავმოსაყრდელად, გადასახედად, შესაფასებლად და სამართავად.

კომპანიას შეუძლია დანიშნოს პოპულარული ადამიანი ინოვაციების მართვის თანამდებობაზე. მას ასევე შეუძლია დააყენოს ინტერნტიდევების მართვის კომპიუტერული პროგრამა და ვეებსა — მუშაკებს, მომწოდებლებს, დისტრიბუტორებსა თუ დილერებს — მოწოდების, წარმოდგენის ახალი პროდუქტების იდეები. ასევე დააფუძნოს კოსფუნქციური ინოვაციების მართვის კომპიუტერი ახალი იდეების შესაფასებლად და დაეხმაროს კარგი იდეების ბაზარზე გასატანად. ასევე, შესაძლებელია აღიარების პროცესების შექმნის მათთვის, ვინც შეძლებს საუკეთესო იდეების წარმოდგენას.

ინოვაციების მართვის სისტემის მიდგომას ორი მნიშვნელოვანი შედეგი აქვს. პირველი: იგი ხელს უწყობს ინოვაციებზე ორიენტირებულ კომპანიის კულტურის შექმნას. ამკარნა, რომ უმაღლესი დონის მეცნიერებს სურს წაახალისოს ყველა და მოწოდების ახალი იდეებისკენ, რომელთაც შემდეგ

გუნდური პრინციპი დაკავშირებული ახალი პროდუქტის განვითარება (Team-based new-product development)

პროცესი, რომლის დროსაც სხვადასხვა კომპანიის დეპარტამენტები მჭიდროდ თანამშრომლობენ ერთმანეთთან და პროდუქტის განვითარების პროცესში არსებულ სხვადასხვა ეტაპზე ერთდროულად მუშაობენ დროს და ზოგჯერ და ვეექტინაობის გაზრდის მიზნით.

მარკეტინგი პრაქტიკაში 9.1

ლეგო ჯგუფი: მომხმარებლებთან ურთიერთობის აბურ-აბურ აბება

ლეგოს კლასიკური პლასტმასის აგურები უკვე 60 წელზე მეტია, რაც მთელ მსოფლიოში თითქმის ყველა ოჯახში გვხვდება. დღეს დადამინაზე წარმოდგენილი რაოდენობის – 400 მილიარდი ლეგოს აგურია, რაც საკმაოდ რაოდენობაა იმისათვის, რომ შვიდარზე კომპიტი შეიქმნას. დანიური ლეგო ჯგუფი დღეს 130 ქვეყანაში ყოველ წაში შეიდ ლეგოს კომპლექტს ყიდის, რაც იმას ნიშნავს, რომ მსოფლიოში მეხუთეა სათამაშოების მწარმოებელთა შორის.

თუმცა, 6 წლის წინათ კომპანიას ვაკონტრბაემუტრებოდა – გაყიდვები უდურელა სად შემცირდა და წელიწადში 300 მილიონი აშშ დოლარის ზარალს განიცდიდა. ამის მიზეზი კი ის იყო, რომ ლეგო კლიენტებთან აკაშირი დაკარგა და მისი პროდუქცია დროს ჩაშორდა. ინტერნეტის, ვიდეოთამაშების, აპოდეგისა და მაღალტექნოლოგიური სათამაშო სისტემების ეპოქაში ტრადიციულმა სათამაშოებმა აქტუალობა დაკარგა. ამდენად, 2004 წელს კომპანიამ გადაწყვიტა მოქცეველული პროდუქტის ხაზის რეორგანიზაცია – რესტრუქტურისაცია.

თუმცა, ეს პროცესი დიზაინის ლაბორატორიებში მომუშავე ინჟინრებით სულაც არ დაწყებულა, ლეგო ჯგუფმა ხელახლა დაამყარა კავშირი მომხმარებლებთან – კომპანიის მუშაკები მათ ხშირად ესაუბრებოდნენ, იგონდნენ რა მოთხოვნები ჰქონდათ და რთად შეიქმნათ პროდუქტის განვითარების პროცესში. შეფასების შედეგებზე დაყრდნობით კი – უფრო პრაქტიკული და გამოსადეგი პროდუქტის ახალ ხაზს ქმნიდნენ და მყიდველებთან ერთად აყალიბებდნენ ახალი პროდუქტების შექმნის კონცეფციებს.

მაგალითად, იმისათვის, რომ მყიდველების მოთხოვნები უკეთ შესწავლა, კომპანიამ ჩაატარა დეტალური ეთნოგრაფიული კვლევა – მისი თანამშრომლები 7-9 წლის ბავშვებთან ერთად ისინდნენ ხალისაზე და თამაშობდნენ. «გვეგონა, კარგად ვიცნობდით ჩვენს მომხმარებლებს, მსოფლიოს ბავშვებს, – აცხადებენ კომპანიის ერთ-ერთი მარკეტოლოგი, – მაგრამ აღმოჩნდა, რომ სულაც არ ყოფილა ასე». ეთნოგრაფიული კვლევის შედეგად მრავალი საინტერესო ფაქტი დაფიქსირდა, რამაც ამ ბრენდის მრავალწლიანი ტრადიციების გადახედვა მოითხოვა.

მაგალითად, ლეგო ჯგუფი იზარებდა დევიზს – «გამოტყვევ ყველაფერი!». თავდაპირველად მან მომხმარებელს შესთავაზა მხოლოდ ისეთი პროდუქცია, როგორცაა: სათამაშო კომპლექტის უმარტივესი ნაწილები –

აგურები, კარები, ფანჯრები, ბორბლები და სახურავის ფილები – მცირე ინსტრუქციებით ან საერთოდ მათ გარეშე. ამით იმის დამტკიცება სურდა, რომ ასეთი დამოკიდებულება ბავშვების კრეატიულობასა და ფანტაზიის განვითარებას მუწყობდა ხელს. თუმცა, ეს სულაც არ ეხმარებოდა თანამედროვე სამყაროს მოთხოვნებს. როგორც წესი, ბავშვებს მალე ბუზრდებათ ყველაფერი და ზოგადად უმარაგი სხვადასხვა სახის ინფორმაციას იღებენ.

ამიტომაც ლეგო ჯგუფმა დაიწყო უფრო მეტად სავიცილოზებული და სტრუქტურული პროდუქტების შექმნა. ყოველ წელიწადს იგი დიდი რაოდენობის კომპონენტებს ამზადებს და უამრავ ასორტიმენტს სთავაზობს მომხმარებელს. ამდენად, ლეგოს მაღაზიებში შეეძლოდა ხალხი არა მარტო ოთქუთხედი კუბების ისეთს ან ნაწილებს ასაკებად, არამედ

სპეციალური კომპლექტები ნამდვილი სახანძრო მანქანის და ქალაქის პოლიციის შეუღლფერნის თუ რობოტის ასანყობად. გარდა ამისა, ყოველ წელიწადს ლეგოს პროდუქცია 80%-იან ნაწილებებს ექვემდებარება.

სასურველი მრავალფეროვნებისთვის, კომპანია სათამაშო კომპლექტებს სპეციალური ფილმებისა და ტელეგადაცემების თემატიკაზე ქმნის, როგორცაა, მაგალითად, *ინდიანა ჯონსი*, *ვოკსკლავური ომები* და ა. შ. ამჟამს ლეგოს გაყიდვების დაახლოებით 60 პროცენტი უაქტიურებად ლიცენზიებს, რაც ორჯერ აღმატება ხუთი წლის წინანდელ მონაცემებს. სულ უფრო და უფრო რთულია ლეგოს ჩვეულებრივი კუბების თუ აგურების შოვნა.

თემატურმა და სტრუქტურულმა კომპლექტებმა საგრძნობლად კი გაზარდა გაყიდვები, მაგრამ ყველა მინც არ არის აღფრთოვანებული. ერთ-ერთი დამკვერებელი აღნიშნავს: «ლეგო განსაკუთრებული სწორედ იმით არის, რაც მის სუსტ მხარედ მიიჩნევა. როდესაც ბავშვებს ვთავაზობთ მარტივ და ნაკლებად თემატურ მასალას, ისინი წყლდნენ იწყებენ და უფრო მეტად აზრუენებენ სათამაშოების აწყობას პროცესში, ხოლო როდესაც ისინი ინდიანა ჯონსის როლში არიან, ეს პოლიციის წარმოდგენა და არა ბავშვების».

The screenshot shows the LEGO Design by ME website. At the top, there are navigation tabs for 'LEGO', 'DREAM', 'BUILT', 'PLAY', and 'SHOP'. Below this is a search bar and a 'CHANGE REGION' button. The main content area features three columns: 'DREAM by ME' with a child's face, 'BUILT by ME' with a laptop, and 'DESIGN by ME' with a LEGO set. A 'Get Started' section offers a free digital designer software. Below are promotional banners for 'ATLANTIS by ME!!', '20th of June - Father's Day', and 'Shipping: Times & Destinations.' The footer contains contact information and a note about international shipping.

ლეგოში ახალი პროდუქტის განვითარება მომხმარებლის მოსმენა და პროდუქტის დიზაინის პროცესში ჩართვით იწყება. ვებგვერდი ლეგო ჩემი დიზაინი (LEGO Design by Me) საშუალებას აძლევს მომხმარებლებს, ჩამოტვირთონ 3 პროგრამა, შექმნან ლეგოს სათამაშო და შემდეგ დაუკვეთონ იგი, რათა მოგივინებთ აანგონ.

თუმცა, ლეგო ჯგუფი სულაც არ მიიჩნევს ასეთ ცვლილებას ღირებულებებზე უარის თქმად და მრავალი მომხმარებელი იზიარებს ამ მოსაზრებას. მაგალითად, ერთი არშეიღონი მათა ამბობს, რომ მისი ბავშვების პერიოდშიან შეღარებით, ლეგოს საიამამოებმა სერიოზული ცვლილებები განიცადეს, თუმცა მათ მაინც შეერჩა ძველი სიხალსე. „როდესაც ბავშვი ვიყავი, ყველაზე ვეგობოკური რამ, რაც კი ლეგოს სათამაშოებისაგან ამინყვია, სასწრაფო დახმარების მანქანა იყო. ახლა კი ჩემს ბავშვებს შეუძლიათ ავგონ მთელი კოსმოსური სადგური. ის ფაქტი, რომ ლეგოს ნაწილები და კომპლექტები 30 წლის წინანდელთან შედარებით გაცილებით მომხმარებელია, ბავშვებს საშუალებას აძლევს თავისუფლად იღონ უფრო შემოქმედებითად გაატარონ. ტელევიზორის ყურების ან კომპიუტერული თამაშების მავრებად, ისინი ჩართულები არიან რეალის შენება-ანყობაში,“ – ამბობს ის.

რა თქმა უნდა, ლეგოს კუბებით და აგურებით მარტო ბავშვები არ თამაშობენ. ეს ბრენდი ზრდასრულებშიც საკმაო პოპულარობით სარგებლობს – 250,000 აქტიური ფანი მთელი მსოფლიოს მასშტაბით მის პროდუქტშია საკმაოდ სოლიდურ თანხას იხდის. ისინი აქტიურდები მრავალ ბლეჯს თუ ვებ-გვერდზე, ესწრებიან შეხვედრებსა და კონფერენციებს და ერთმანეთს ეჯიბრებიან ლეგოსგან ფიგურების აგებაში და რეკორდებსაც ამყარებენ. მაგალითად, ლეგოს განაზღვრუბლების აგებას, რომელიც 3,104 კომპონენტისაგან შედგებოდა და მათ არაჩინო წინასწარ დახარისხებას არ ითვალისწინებდა, 5

კონსტრუქტორი დასჭირდა, რომლებმაც იგი რეკორდულ დროში: 1 საათში, 42 წუთსა და 43 ნაწიშ ააგეს.

ახალი პროდუქტების შექმნის პროცესში დანირულ ლეგო ჯგუფი აქტიურად ინყვებს ზრდასრულ ფანებს. მან ე. წ. ულრი კლინტების სივც კი გააკეთა, რომლებიც რეგულარულად ანოცდენ მას შეფასება-კომენტარებს. იგი მომხმარებლებს პროდუქტის განვითარების პროცესშიც კი რთავს. მაგალითად, მან მიინყია ლეგოს 250 ფანი ნიუ-იორკის ოფისში პროდუქტის ახალი დიზაინის შესაფასებლად. შედეგად ლეგოს სანტა ფე სუპერ ჩიფის (Santa Fe Super Chief) კომპლექტი ორ კვირაზე ნაკლებ ბერიოდში გაიყიდა და მას არაჩინო დამატებითი მარკეტინგი არ დასჭირვებია. ლეგო ჯგუფმა თითქმის მსგავსი სტრატეგია გამოიყენა იმისათვის, რომ შექმნას მისი საყოველთაოდ პოპულარული პროდუქტი ლეგო მინდშტორმის (LEGO MINDSTORMS).

ლეგო მინდშტორმის რობოტი „შენ თვითონ ანყვე“ თავდაპირველად მასაუსეტსის ტექნოლოგიურ ინსტიტუტთან წარმართობის მცდელობას წარმოადგენდა. თუმცა, მისი გამოშვებები სამ კვირაში 1000-ზე მეტმა დანტრიცებულმა მომხმარებელმა შექმნა თავისი ვებსაზოგადოება იმისათვის, რომ ყველაფერი ერთმანეთზე უკეთესად გაეცილებინათ. დანიორმა ლეგო ჯგუფმა თანაშემწის იღაც უტვც აიტაცა. ლეგო მინდშტორმის ახალი თობა შეიცვალა ახალ ნაწილებს, რომლებიც მომხმარებლებმა განსაზღვრეს. შემდეგ ლეგო შექმნა ლეგო მინდშტორმის განვითარების პროგრამა, რომლის მეშვეობითაც იგი არაერთად ყველაზე ენთუზიაზმით

საცხე და მონდომებულ ფანებს – 100 მიონირი, გამოგონებელი და ინოვაციური მთელი მსოფლიოს მასშტაბით ლეგო მინდშტორმის ახალი მიმართულებების შესაქმნელად მსჯელობდა. ფანები თვითონ მოსაზრებებს წაუზარდნენ სხვა კლიენტებს და მათგანაც იღებნენ შეფასებებს.

ინტერნეტგვერდზე მი (Me) წარმოდგენილი ახალი პროგრამა, რომლის მეშვეობითაც მომხმარებლებს შეუძლიათ 3 დი (3D) განზომილებაში გადმოხედიონ სათამაშოს ნახვის შექანშიში, შექმნას ლეგოს სათამაშო და შემდეგ ასანყობად შეუკეთოს მთელი პროდუქტი. ეს მოჰყავ ზრდასრულ მომხმარებელთა სურვილებსა და მოსაზრებებს. მაგალითად, მომხმარებელს შესთავაზეს ლეგო იუნივერსი (LEGO Universe) – მასობრივი ქსელური ონლაინთამაში, რომლის მეშვეობით როგორც ბავშვებს, ისე ზრდასრულებს შეუძლიათ ვირტუალურად აწყონ სათამაშოები.

კლიენტების მითხოვნებზე მორგებული ახალი პროდუქტის განვითარების წყალობით, დანიორმა ლეგო ჯგუფმა ხუთი წლის განმავლობაში დიდ წარმატებას მიაღწია, მთელი სათამაშო ბიზნისის შედარებით ნაკლები წინსვლის პირობებშიც კი და აქტიური კონკურენტის ფონზე, კომპანიის გაყიდვები 66%-ზე ავიდა და მისი მოგება 10-ჯერ გაიზარდა. ლეგოს ერთ-ერთი აღმასრულებელი აცხადებს: „ბავშვები დაზღუდულები არიან. თუ რაიმე არ მოეწონათ, უბედაც კი არ შეხებდები. შესაბამისად, საჭიროა მათი სურვილების აქტიურად გათვალისწინება“. ამიტომაც უმწინეს ლეგო ჯგუფი მომხმარებლებს და რთავს მათ საკუთარ საქმიანობაში.

შესაძლებელი იქნება საუკეთესოს ამორჩევა. კარგი ახალი იდეები უფრო სისტემურად განვითარდება და მეტ წარმატებას მოუტანს პროდუქტს. იდეები აღარ დაიკარგება პროფესიონალთა გუნდისა და პროდუქტის დამცველთა (Senior product advocate) უკმარისობის გამო.

აბრეგად, პროდუქტის წარმატებას სჭირდება კომპლექსური მიდგომა და არა მხოლოდ ახალ, კარგ იდეებზე ფიქრი, მათი პროდუქტებად გადაქცევა და შესაბამის მყიდველებზე ზრუნვა. კომპლექსური მიდგომით შეიქმნება დირბული კლიენტების ზაზა. ასევე აუცილებელია ამ იდეების დაკვრვებით გადახედვა, შერჩევა და მომხმარებლისთვის საჭიროების დამაკმაყოფილებელი პროდუქტების შეთავაზება.

ვარდა ამისა, წარმატებული ახალი პროდუქტის შესაქმნელად საჭიროა მთელი კომპანიის ძალისხმევა. ისეთ კომპანიაში, როგორებიცაა: გუგლი, ეფელა, აი-დელ-ო-ოუ, 3მეი, სპოტბერტ & გემპნისი და ჯი, ყველა მობილიზებულია იმისთვის, რომ ხელს შეუწყონ ინოვაციებს.

ახალი პროდუქტის ბანვითარება ბუნდოვან და ბაუკავეული პერიოდში

როდესაც ეკონომიკა კრიზისშია ან კომპანიას ფინანსური სირთულეები აქვს, ხელმძღვანელობამ შესაძლოა მიიღოს გადაწყვეტილება ხარჯების შემცირების შესახებ ახალი პროდუქტების განვითარების დროს. თუმცა ასეთი მიდგომა, როგორც წესი, არ არის შორსმჭვრეტელობა. თუ კომპანია ასე მოიქცევა, ვეღარ იქნება კონკურენტუნარიანი კრიზისის პერიოდში და მის შემდეგაც, რეალურად, კრიზისის დროს შესაძლოა კარგი ახალი პროდუქტები შეიქმნას. ვინაიდან ამ შემთხვევაში კომპანია ყოველთვის ცდილობს მისი პროდუქტი უკეთ მთარგმნოს მომხმარებელთა ცვალებად საჭიროებასა და გემოვნებს. ინოვაცია რთულ პერიოდში ხშირად უფრო სასარგებლოა, ვიდრე კომპანიის პოზი-

ციონირებისა და უფრო კონკურენტუნარიანად გადაქცევის დროს. ერთ-ერთი ანალიტიკოსი ასეთ დასკვნას აკეთებს:

ინოვაცია საკმაოდ არეული პროცესია — მისი მართვაც და განსაზღვრაც რთულია. როდესაც შემოსავლები იკლებს, აღმსრულებლები ხშირად აცხადებენ, რომ მათი ინოვაციის ხელშეწყობის ძალისხმევა უბრალოდ გამართლებული არ არის. ამის საპირისპირო მოსაზრება, რა თქმა უნდა, ისაა, რომ ინოვაცია ბაზარზე არსებული კრიზისის საწინააღმდეგო ვაქცინაც არის და ზრდის წამახალისებელი ელექსირიცა. დღევანდელი გაიზომიკის პირობებში, მაგალითად, წარმოიდგინეთ, რამდენად უკეთესი შემოსავლები ექნებოდა *ჯენერალ მორტონს*, ინოვაციის ტემპი *ჰორდის* ან *ტოითასათვის* რომ შეხებაშენია. ასევე, რამდენად უარესი მდგომარეობა ექნებოდა *ჯეფსს*, კომპანიასათვის რთულ და კრიზისულ პერიოდში რომ შეექმნა ისეთი პროდუქტები, როგორიცაა: *აიპილი*, *იტუსუნა* და *აიფონი*.

ამდენად, არ აქვს მნიშვნელობა, როგორი დროა — კარგი თუ ცუდი, კომპანიამ არ უნდა შეწყვიტოს ინოვაციების შემოღება და განვითარება, თუ მას სურს გააგრძელოს წარმატებული მიღვაწეობა. „ერთი მხრივ, დაღმავლობას გაურკვევლობა მოჰყვება, მაგრამ ეს წარმოუდგენელი შესაძლებლობების პერიოდიცა... ამბობს მარკეტინგის ერთ-ერთი კონსულტანტი — თქვენი კონკურენტების წაბორობებზე შესაძლოა თქვენთვის ახალი შანსი აღმოჩნდეს“. კიდევ ერთი ანალიტიკოსი აღნიშნავს, რომ *პროექტორ 8 გემბელმა* სწორედ რეცესიის დროს გამოუშვა მისი ორი ყველაზე წარმატებული (და ძვირადღირებული) ახალი პროდუქტი — *სვიფტი* და *ვაით სტრიპსი* (White Strips).

პროდუქტის სიყოფიერების სიკლის სტრატეგია

ახალი პროდუქტის გამოსვლის შემდეგ კომპანიის ხელმძღვანელობას სურს, რომ პროდუქტი დიდხანს დარჩეს ბაზარზე. თუმცა სულაც არ მოელის, რომ ეს პროდუქტი მუდმივად გაყიდვება, მას მხოლოდ სოლიდური მოგებას მიუბა უნდა, რათა ვაჭურველი ხარჯები დაუბაროს. ძალიან კარგად ენმის, რომ თითოეულ პროდუქტს ექნება ციკლი, თუმცა მისი ფორმა და ხანგრძლივობა წინასწარ არავინ იცის.

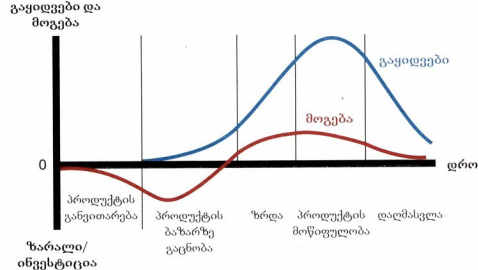
● **სურათზე 9.2.** მოცემულია ტიპური პროდუქტის სიცოცხლის ციკლი. პროდუქტის სიცოცხლის ციკლი ხუთი გამოკვეთილი ეტაპისაგან შედგება. ეს ეტაპებია:

1. **პროდუქტის განვითარება** იწყება მაშინ, როდესაც კომპანია ახალი პროდუქტის იდეას წარმოადგენს და განავითარებს. ამ ეტაპზე რეალური გაყიდვები აღინიშნება, ხოლო კომპანიის ინვესტიციებს მაღალი ფასი აქვს.
2. **პროდუქტის ბაზარზე წარდგენა** ის პერიოდია, როდესაც გაყიდვები მცირე რაოდენობისაა და ამ ეტაპზე მოგება საერთოდ არ არსებობს, ვინაიდან პროდუქტის გაცნობას დიდი ოდენობით თანხები სჭირდება.
3. **ზრდა** ის პერიოდია, როდესაც პროდუქტი ბაზარზე მიღებულია და მოგებაც იზრდება.
4. **პროდუქტის მოწიფულობის** პერიოდში გაყიდვები არ იზრდება, ვინაიდან იგი თითქმის ყველა პოტენციური მყიდველის მიერ არის აღიარებული. მოგება თანაბრდება ან იკლებს მზარდი მარკეტინგული ხარჯების გამო პროდუქტის კონკურენციისაგან დასაცავად.
5. **დაცემა/დაღმავლება** ის პერიოდია, როდესაც გაყიდვების რაოდენობა იკლებს, ხოლო მოგება მცირდება.

კამპონის კომპანიის პროდუქტი | დუქცია იბადება, იზრდება, მონიფულ ახას აღნიშნავს და შემდეგ მორეზარისობიანი ხდება, უსუსტად ისევე, როგორც ეს ცოცხალ არსებებს ემართებათ. ამდენად, იმისათვის, რომ შეინარჩუნოს სიცოცხლისუნარიანობა, კომპანიამ მუდმივად უნდა აწარმოოს ახალ-ახალი პროდუქცია და მართოს ყოველი მათგანი მთელი სიცოცხლის ციკლის განმავლობაში.

● **სურათი | 9.2**
 გაყიდვები და მოგება პროდუქტის მთელი ციკლის განმავლობაში მისი შემოღებიდან დაღმავლამდე

ზოგიერთი პროდუქტი მალე კვდება: ზოგადად იგი — საბოლოო სტადიაში დიდხანს რჩება. მაგალითად, **ტაბასკოს** (TABASCO) საწურელი უხე 140 წელზე მეტია არსებობს. მისუხედივად ამისა, პროდუქტის სახელს შეინარჩუნებისათვის კომპანიამ დაამატა მრავალი ახალი არსებითი და უამრავი ახალი პროდუქტი, მაკალითად, ცხარე ღობილი, წიწყის ნარევი და ვაგალდუნის ტიპის წიწყის ფენები.



პროდუქტის ციკლის ციკლი

პროდუქტის ციკლი (Product life cycle (PLC)) პროდუქტის გაყიდვების და მოცულების პროცესს მოიცავს არსებობის განმავლობაში. იგი მოიცავს ხუთ განსხვავებულ ეტაპს: პროდუქტის განვითარება, მისი მოხმარებაში შეყვანა, ზრდა, სრულყოფილების მიღწევა და დაკეცვა.

ყველა პროდუქტი ვერ გადის ხუთივე ეტაპს. ზოგიერთი მათგანი ბაზარზე შემოტანისთანავე კვდება, ზოგი დიდი ხნით ინარჩუნებს თავს. სხვები კი დიდმასშტაბის სტადიაში შედიან და შემდეგ კარგი რეკლამისა და ხელახალი პოზიციონირების შედეგად კვლავ ზრდის რტემს უბრუნდებიან. როგორც ჩანს, კარგად მართული ბრენდი მუდმივად შენარჩუნდება. მაგალითად, ისეთი საშაშო და პაკეტისებრი ბრენდები, როგორებიცაა: *კოკა-კოლა*, *ჯილდო*, *ბუფაიზერი*, *გინესი*, *ამერიკან ექსპრესი*, *უელს ფარო*, *კიკიპენი*, *ტაბასკოს* საწვეელი, 100 წლის შემდეგაც ინარჩუნებენ ძველ სიძლიერეს. *გინესის* ლუდმა 250 წლის-ობულე იყიმა, ხოლო **● ტაბასკოს** ვამაგება, რომ მისი საწვეელი უკვე 140 წლისაა და მაინც შეუძლია სრულიად „გაგაცხაროს“.

პროდუქტის ციკლის ციკლის ცნებით შეგვიძლია აღვეწერთ მისი კლასი (ბენზინზე მომუშავე ავტომობილები), ფორმა (სპორტული მანქანები) ან ბრენდი (*ფორდ ისექიე/Ford Escape*). იგი თითოეულ შემთხვევაში სხვადასხვანაირად გრცელდება. პროდუქტის კლასს ყველაზე ხანგრძლივი სიცოცხლის ციკლი გააჩნია; მრავალი პროდუქტის კლასის გაყიდვები დიდხანს რჩება სტაბილურ პერიოდში. შედარებისათვის: პროდუქტის ფორმას წმინდად სტანდარტული პროდუქტის სიცოცხლის ციკლი გააჩნია. პროდუქტის ისეთმა ფორმებმა, როგორიცაა, სახლის ტელეფონი და ვიდეოკამერები პროდუქტის განვითარების ყველა ეტაპს გაიარეს — შეიქმნა, სწრაფი ზრდა, სტაბილურობა და დიდმასშტაბი.

კონკრეტული ბრენდის სიცოცხლის ციკლი შესაძლოა სწრაფად იცვლებოდეს სხვადასხვაგვარი კონკურენტული შემოტევებისა და რეაგირების გამო. **● სურათზე 9.3.** მოცემულია რამდენიმე ციკლი. სტილი ძირითადი მაჩვენებელია. განსხვავებულია მხოლოდ მისი გამობატვის ფორმა. მაგალითად, სტილს შეხედვით სახლებში (კონორი, რანჩო, გარდამავალი), სამოთხან მიმართებით (ოფიციალური, ყოველდღიური) და ხელთნებაში (რეალისტური, სურერეალისტური, აბსტრაქტული). მას შემდეგ, რაც სტილი შეიქმნა, იგი შესაძლოა თაობებიდან თაობაში გავრცელდეს მთლად ბრუნვით. სტილს ახასიათებს სხვადასხვა ინტერესის გამოვლენა სხვადასხვა პერიოდში.

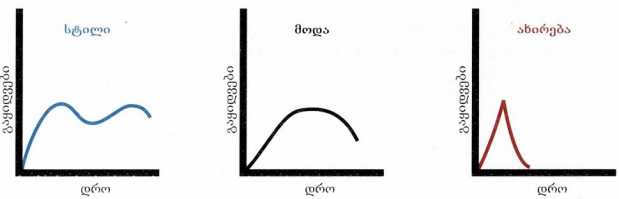
მთა დღესდღეობით მიღებული ან პოპულარული სტილია ამა თუ იმ კონკრეტულ სფეროში. მაგალითად, 1980-იანი და 1990-იანი წლების კორპორაციული ჩაცმულობის ოფიციალური ბიზნესსტილი დასაბამი აღმოჩნდა 2000-იანების ყოველდღიური ბიზნესსამოსთვის. მთა ჩელენელა ვითარდება, გარკვეული პერიოდი პოპულარულია და შემდეგ ისევე ნელ-ნელა დიდმასშტაბს აწყვეს.

ახირება უწყველად მალავი გაყიდვების დროებითი პერიოდია, თან სდევს მომხმარებელთა ენთუზიაზმს და პროდუქტისა თუ ბრენდის სწრაფ პოპულარობას. იგი შესაძლოა ჩვეულებრივი ციკლის ნაწილიც იყოს, როგორც მაგალითად, პოკრის სათამაშო აქსესუარების გაყიდვებთან მიმართებით, ანდა ბრენდისა თუ პროდუქტის მთლიან ციკლს წარმოადგენდეს. ე. წ. რიყის ქვებისაგან დამზადებული სათამაშოები ამის კლასიკური მაგალითია. როგორც კი დინახა, რომ მისი მეგობრები წუწუნებდნენ იმის შესახებ, როგორც ძვირი უყვანდობათ თავიანთი ძაღლების მთლა, სარეკლამო ავენტმა გერი დაღობა იბურნა რიყის ქვისაგან დამზადებულ სათამაშოებით დაკავშირებით. მან მალე მთელი სახელმძღვანელო დაწერა, სახელად „ოქციენი ქვის სათამაშოს მოვლა და გაყვანა“. მან ჩვეულებრივი რიყის ქვების გაყიდვა დაიწყო და 1.5 მილიონის გაყიდა.



● პროდუქტის ციკლის ციკლი: ზოგიერთი პროდუქტი სწრაფად განიცდის დიდმასშტაბის, ზოგი მონივრულობის ფრაზაზე დიდხანს იმყოფება, ტაბასკოს ვამაგება, რომ მისი საწვეელი უკვე 140 წლისაა და მაინც შეუძლია სრულიად „გაგაცხაროს“.

● სურათი 9.3
სტილი, მთა, ახირება



ახირების მაგალითები: პეტ რიკის (Pet Rock) ახირება ერთხელ ოქტომბერში გაყიდვებში, მაგრამ თებერვალში ქვისაგან ჩამოიღო. ნაშრომულების დეტალები იფრე ბედლი უკანა.

სტილი

(Style)
გამზატვის ძირითადი და გამორჩეული ფორმა.

მოდა

(Fashion)
კონკრეტულ სეზონში აღიარებული ან პოპულარული სტილი

ქინი/ახირება

(Fad)
მომხმარებელთა ენთუზიამი და პროდუქტის ან ბრენდის პოპულარობით გამოწვეული უჩვეულო მაღალი გაყიდვების დროებითი პერიოდი

კიდევ, თითო 4 დოლარად. თუმცა, ერთ წელიწადში ეს საქმე ჩაიშალა. დაპლი ასეთ რჩევას აძლევს მათ, ვისაც სურს წარმატების მიღწევა: „...ისიამოვნეთ, სანამ ის არის...“. ფანტაზიასა და გატაცების სხვა მაგალითებთან რუბიკის კუბიკი და ნაკლები ნახშირწყლების დიტვა.

ბაზარმა შესაძლოა პროდუქტის სიცოცხლის ციკლის ცნება პროდუქტისა თუ ბაზრის მუშაობის სტრუქტურის აღსწრად გამოიყენოს. თუ მას სწორად გამოვიყენებთ, იგი დაგეგმვრება კარგი მარკეტინგული სტრატეგიების განვითარებაში სხვადასხვა ეტაპზე. მაგრამ ამ ცნების გამოყენება პროდუქტის წარმატების პროგნოზის ან ბაზრის სტრატეგიების განვითარებისათვის გარკვეული პრაქტიკული ხასიათის პრობლემებს ქმნის. მაგალითად, პრაქტიკაში მწელია განისაზღვროს გაყიდვების დრო ყოველი პროდუქტის სიცოცხლის ციკლის ეტაპზე. თითოეული ეტაპის ხანგრძლივობა და პროდუქტის სიცოცხლის ციკლის მრუდი. პროდუქტის სიცოცხლის ციკლის ცნების გამოყენებით მარკეტინგული სტრატეგიის განვითარება ასევე მწელი იქნება, ვინაიდან სტრატეგია არის პროდუქტის სიცოცხლის ციკლის როგორც მიზნუი, ისე შედეგი. პროდუქტის მიმდინარე სიცოცხლის ციკლის მოხი-ცის გვეთავაზობს საუკეთესო მარკეტინგულ სტრატეგიებს. მარკეტინგული სტრატეგიები კი გააღწევენ ახდენენ პროდუქტის განვითარების მოვლანებით ეტაპებზე.

გარდა ამისა, მარკეტოლოგებმა ბრძად და წინდაუხედავად არ უნდა გაატარონ პროდუქტის ტრადიციული პროდუქტის სიცოცხლის ციკლის ეტაპებზე. ისინი ხშირად არღვევენ პროდუქტის სიცოცხლის ციკლის „კანონებს“ და მუდღუნდნულ მათ უკეთებენ პოზიციონირებას ან ჩეხლხალ პოზიციონირებას. ამით მათ შეუძლიათ გადაარჩინონ უკვე დამკვიდრებული ან წარუმატებელი პროდუქტები და დაბურუნონ ისინი ზრდის ფაზას. მათ ასევე შეუძლიათ გადაახტნენ დაბრკოლებებს და გამოიწვიონ პროდუქტის შემდეგობი ზრდა-განვითარება.

პროდუქტის სიცოცხლის ციკლის მთელი არსი ის არის, რომ კომპანიებმა მუდმივად უნდა განაახლონ თავიანთი პროდუქტა. წინააღმდეგ შემთხვევაში მათ ელთი წარუმატებლობა ან საერთოდ გაქრობაც კი. მიუხედავად იმისა, რამდენად წარმატებულია პროდუქტი, კომპანიებმა მისი მოხავალი წარმატებაც აზრიათად უნდა მართონ. ზრდისათვის კი ახალ-ახალი პროდუქტები უნდა შექმნან, რაც მომხმარებლებისათვის ძალიან ღირებულ იქნება (იხ. მარკეტინგი მუშაობის პროცესში 9.2.)

წინამდებარე თავის პირველ ნაწილში ჩვენ განვიხილეთ პროდუქტის განვითარების ეტაპი. ახლა კი გადავხედოთ სხვა ეტაპებს სტრატეგიებს.

ბაცხოზის ეტაპი

ბაცხოზის ეტაპი
(Introduction stage)

პროდუქტის სიცოცხლის ციკლის ეტაპი - ახალი პროდუქტის თვდაპირველი დისტრიბუცია და შესყიდვისათვის გამზადება

გაცნობის ეტაპი მაშინ იწყება, როდესაც პროდუქტს პირველად გამოუშვებენ ფართო მოხმარებაში. ამას სჭირდება დრო და შესაბამისად მოსალოდნელია გაყიდვების წელი ტემპი. ცნობილი პროდუქტები, როგორცაა გაყრული საკვები და მაღალი დევიანციის ტელევიზია წლების განმავლობაში წელი ტემპით ვითარდებოდა, სანამ უფრო სწრაფი ზრდის ეტაპს მიაღწევდა.

ამ ეტაპზე, დისტრიბუტორები, მოგება დაბალია ან საერთოდ არ არის, ვინაიდან მიერ გაყიდვები და მაღალი სესტრირებულისა და რეკლამის მაღალი ხარჯები ფიქსირდება. დიდი თანხა სჭირდება დისტრიბუტორთა მოზიდვასა და დაინტერესებას. რეკლამის ხარჯები კი საკმაოდ სოლიდელია იმისათვის, რომ მოხმარებელს აცნობოს ახალი პროდუქტის შესახებ, რადგან ზოგადად, ამ ეტაპზე ბაზარი მზად არ არის პროდუქტის დახვეწისათვის. როცა კომპანია და მისი რამდენიმე კონკურენტი პროდუქტის ძირითადი ეფრისას ქმნის, ამ იყიდვებზე აკეთებენ კონცენტრირებას, რომლებიც მაქსიმალურ შვადიფიკას გამოიქვამენ ამ პროდუქტის შესაძენად.

კომპანიამ, განაკუთრებით კი ბაზრის პიონერმა, უნდა აარჩიოს პროდუქტის რეალიზაციაში გაშვების სტრატეგია, რომელიც პროდუქტის გამიზნულ პოზიციონირებას შეესაბამება. მას კარგად უნდა ესმოდეს, რომ საწყისი სტრატეგია მხოლოდ პირველი ეტაპია უფრო დიდი მარკეტინგული ეტაპის სტრუქტურაში პროდუქტის არსებობის მთელი ციკლისათვის. თუ დამკვეთი კომპანია სტრატეგიად ირჩევს „მკვლელობას“, იგი აუცილებლად შესწირავს მსხვერპლად გრძელვადიან უმისაგლებს მოკლევადიან მოგებას. შემდგომ ეტაპებზე გადასვლისას პიონერმა კომპანიამ მუდმივად უნდა აწარმოოს ფასწარმოქმნა, რეკლამა და სხვა მარკეტინგული სტრატეგიები. თუ თავიდან სწორად დაიწყებს, მას არანაყოფიერები მანის გაუჩნდება, რომ ბაზარზე დიდერის პოზიცია შეინარჩუნოს.

ზრდის ეტაპი

ზრდის ეტაპი
(Growth stage)

პროდუქტის სიცოცხლის ციკლის ეტაპი, როდესაც პროდუქტის გაყიდვები სწრაფად იზრდება.

თუ ახალი პროდუქტი ბაზრის დაკმაყოფილებას შეძლებს, იგი გადადის ზრდის ეტაპზე, რომლის დროსაც გაყიდვები სწრაფად იზრდება. ძველ მიდევლებს სხვებიც უერთდებიან, რომლებიც პროდუქტის კარგი რეპუტაციის შესახებ გააგებენ. ბაზარზე შემოდინა მოგების სურვილით შეზღუდული ახალი კონკურენტებიც, რომელთაც შემოაკვთ პროდუქტის ახალი მახასიათებლები და ასე იზრდება ბაზარი. კონკურენტთა მატება მოიტანს სადისტრიბუციო პუნქტების რაოდენობის ზრდას. ფასები უცვლელი დარჩება ან მიერდით დაიკლებს. კომპანიების მიერ რეკლამაზე დახარჯული თანხები იკვეთ იქნება ან ოდნავ მოიმატებს.

ზრდის ეტაპზე, როგორც წესი, მოგება მატულობს, ვინაიდან სარეკლამო ხარჯები საკმაოდ დიდია

მარკეტინგი პრაქტიკაში 9.2

კრაფტი: ბავრი კარბი - ძველი პროდუქტი, სოცა კარბი - ახალი?

კრაფტი ანარმოებს და ყიდის ცნობილი და სახლო ბრენდების არაჩვეულებრივ ნაკრებს. მასში თერთმეტი 1 მილიარდდოლარიანი და კიდევ 70 ისეთი ბრენდი, რომლის გაყიდვებიც 100 მილიონი აშშ დოლარია. კრაფტი თავისი სახელით ანარმოებს: ყველს, მსუბუქ საუზმეს, სანელებს და სანელებებს, ასევე *ოსკარ მაიერის (Oscar Mayer)* და *პოსტის (Post)* პურულულებს, *მაქსუელ ჰუისის (Maxwell House)* ყავა, *ჯელ-ოის (JELL-O)*, *ქულ უაიპს (Cool Whip)*, *ქულ-აიდის (Kool-Aid)*, *კი-1-ის (A1)* სოუსს, *ველვეტას (Velvetta)*, *პლანტერსის (Planters)*, *მირაკლ უაიპს (Miracle Whip)*, *ლაითენ-ლაივლი (Light 'n' Lively)*, *გრეი პუპონის (Grey Poupon)*, *კაპრი სანის (Capri Sun)*, *ქადბური ნაბისკოს (Cadbury Nabisco)* (*ორეო/Oreo*, *ჩიპს აპაიო/Chips Ahoy!*, *ტრისკუით/Triscuit*, *სნეიქ ისონი/SnackWells* და მრავალი სხვა მეგაბრენდის პროდუქტებს. თუ ამერიკელების საუკუნაობებს დაეკვირვებით დაათვალიერებთ, ყოველი 200 ოჯახიდან 199-ში კრაფტის ერთ პროდუქტს მაინც იპოვით.

თუმცა, მიუხედავად პარტნიორი ბრენდების გრძელ სიხას, ხუთი წლის წინათ კრაფტს სულაც არ ჰქონდა კარგი მდგომარეობა. მისი გაყიდვები და მოგება არ იმატებდა, აქციების ფასი კი არ იცვლებოდა. რატომ ხდებოდა ასე? კრაფტმა კარგად არ განაორციელა პროდუქტის სიცოცხლის ციკლის მართვა. მიუხედავად იმისა, რომ მას ძველი და უკვე რეპუტაციაშექმნილი პროდუქტების ფართო ასორტიმენტს ჰქონდა, იგი ახალი პროდუქტების სიმცირეს და ნაკლებობას განიცდიდა.

კრაფტის მრავალი პატივსაცემი ძველი ბრენდი - როგორცაა *მაქსუელ ჰუისი*, *ველვეტა* და *ჯელ-ო* მოქმედდნენ, დანარჩენებს როგორც შექმლით, ისე ფართოდვდებდნენ. მაგალითად, კრაფტი ანარმოებს 20-ზე მეტი სხვადასხვა სახის ორცხობილის მარკეტინგს და, როგორ ფიქრობთ, კიდევ ერთი ახალი ორცხობილა როგორ გაყიდვებს მოიტანდა?

წლების განმავლობაში, ისეთი კონკურენტები, როგორცაა *პროქტერ & გემბელი*, დიდძალ თანხასა და ენერჯიას აბანდებდნენ თავიანთ მოწინააღმდეგეებზე (*Mature*) ან პირიქით, ნარეუმატებულ ბრენდებში, როგორებიცაა: *მისტერ ქლერი* და *ოლდ სფაისი* და მათ ისევ ზრდასაკენ მიმართავდნენ. შედარებისათვის: კრაფტი უფრო მეტად ავიწყრებდა ხარვეზს, და ამით მისი მოწინააღმდეგე ბრენდებს ფაქტობრივად კლავდა. გარდა ამისა, სწრაფად არ ანარმოებდა ინოვაციებს, მაშინ, როცა მისი მეტოპე *პროქტერ & გემბელი* ახალ-ახალი

პროდუქტების მთელ ნაკადს ქმნიდა. თუ *პროქტერ & გემბელი* კლიენტებზე აქტიურად ორიენტირებული იყო, რაც იმით გამოიხატებოდა, რომ მათ მუდმივად სახლებში ამარაგებდა, *კრაფტმა* ეს კავშირი წელ-წელა დაკარგა.

თუმცა, 2006 წელს ახალი აღმასრულებელი დირექტორის, ირინ როზენფელდის ხელმძღვანელობის დროს, კრაფტმა წარმოადგინა გაუმჯობესების და მნიშვნელოვანი ძვრების ახალი გეგმა კომპანიის გაყიდვებისა და მოგების გასაზრდელად. მან განაცხადა, რომ საკმაოდ სოლიდურ ინვესტიციებს განახორციელებდა კლიენტებთან ხელახალი გაკვირვების დასამყარებლად და პროდუქტის ხარისხის გასაუმჯობესებლად. „გაკვირებთ დაუკავშირდეთ ჩვენს კლიენტებს, სადაც უნდა იყვნენ ისინი, - აცხადებს როზენფელდი, - ხარისხის თვალსაზრისით, უნდა გადავდეთ „საკმაოდ კარგიდან“ „ნამდვილად გემრიელისკენ“ და ის ბრენდები, რომელთა ყიდვითა და გამოყენებით ჩვენი კლიენტები წლების განმავლობაში ცხოვრობდნენ, ისეთებდა ვაქციოთ, რომელთა გარეშეც ისინი ვერ შეძლებენ ცხოვრებას“. კრაფტმა აღნიშნა, რომ იგი სერიოზულ ინვესტიციებს განახორციელებდა ინოვაციასა და ახალი პროდუქტის განვითარებაში.

კომპანიაში მისი ახალი პროდუქტის განვითარება დაიწყო არა საცდელ სამუშაოებში, არამედ მომხმარებელთა სახლებში სიარულით, რათა მომხმარებელთა სამყარო საკუთარი თვალით დაეხანა და არა ლინზებით. როზენფელდი ამბობს: „გვინდა ჩვენს პროდუქტის ახალი მიმართულება მივცეთ, რომელიც დღევანდელ რეალობას უფრო მეტად უკავშირდება. ჩვენ გეჭირდება კლიენტებზე ორიენტირებული ინოვაცია“. კრაფტმა დაადაგინა ერთი მარტეივი ტყე-მარტივბა მომხმარებელთა დღევანდელი სათანო მიმართებით: მათ უნდათ მაღალი ხარისხის, მაგრამ ამავე დროს ფასნალი და მისახერხებელი პროდუქტია. როზენფელდი ამბობს: „განა ვაცილებით უფრო მარტეივი არ იქნებოდა, შინ რესტორნის ხარისხის საკვები რომ ჰქონდით გარკვეული ხარჯის სანაცვლოდ?“. გუნდმა ასევე გაიანარა,

რი
ვი
ოლ
მო
გე
შე
ქრ
ვი
ოლ
სა
მა,
პო
რე
მხ
მე
რე
გა
Cru
კრ
soi
(PI
გა
მო

დლ
ფელ
სა
ტი
მა,
პო
რი
ტი
ტე

ცი
დლ
თა
და
მა



პროდუქტის სიცოცხლის ციკლი: თავის ძველი საოჯახო ინვესტიციის და განვითარებაში: აქეთ

არომატის რეკლამისათვის გამოიყენეს სარეკლამო კამპანიის ახალი ვერსია „მაპა-ტეით“. კრაფტმა ახალი სული ჩაბერა მის არსებულ ბრენდებსაც, როგორცეცაა **კნუსენი (Knudsen)** და **ბრეიკტორნი (Breakstone)** იმით, რომ მოახდინა მათი თანამარკეტინგი **ლაივექტივის (LiveActive)** ბრენდთან.

იმისათვის, რომ ახალი პროდუქტის კარგად გაეიფეა უზრუნველყოს, კრაფტმა გაზარდა მარკეტინგის ხარჯები, გადაახალისა და განაახლა პროდუქტის შეფუთვა და რეკლამა. ერთ დროს პრიმიტიული მარკეტინგის მეთოდების მომხმარებელმა კრაფტმა საერთოდ განაახლა დიზაინი – მის აქვს მიმოიღველი ვებგვერდი, ელექტრონული ჟურნალი და გაზეთი, რომელსაც ელვოსტით ურთავს დაინტერესებულ მხარეებს. კრაფტს აიფუძე **ევისთანაიტი (iFood Assistant)** კი აქვს – **აიფონის** სპეციალური პროგრამა, რომელიც მოთავსებულია უმარკეტინგო რეცეპტებში, საყიდლების სია და საკვების მალაზიის ადგილმდებარეობის დამდგენი მქეტინზში.

ამდენად, როგორც ჩანს, კრაფტმა დაბრუნდა – ან სწორი მიმართულებით მანიც

მომარაბს. მიუხედავად იმისა, რომ მოგება კვლავ უმნიშვნელოა, კომპანიის გაყიდვები 27%-ით გაიზარდა შემობრუნების გეგმის დაწყების შემდეგ. პირველი ორი წლის განმავლობაში, კრაფტმა ახლახან შეიძინა საკონტრაქტული პროდუქტის მწარმოებელი გეგანტი **კადბური (Cadbury)** და ამით კიდევ მეტი საკრედიტო მიიღო – იგი მსოფლიოში სიდიდით მეორე საკვები პროდუქტების კომპანია გახდა. მიუხედავად მსოფლიო ეკონომიკური კრიზისისა, როზნფელდი ოპტიმისტურადაა განწყობილი. „ჩვენი ბრენდები დიდი დღე ძლიერდებიან. კლიენტების მოთხოვნებს კი მიუხედავად გააკმაყოფილებთ. ჩვენი ახალი პროდუქტის შემოღობის ინიციატივაც საინტერესოა, მოხარული ვარ გაცნობოთ, რომ ახალი კრაფტი იწებებს ცხოვრებას“.

კრაფტმა კარგად გაიგო, რომ კომპანია არავითარ შემთხვევაში არ უნდა იყოს გულმჩამომიყვანილი და ნავარდობდეს დღევანდელი წლის წარმატებული ბრენდების დღებში. მუდმივ წარმატებას ტყეიანური მენეჯმენტი სჭირდება. მაგრამ კრაფტს კიდევ დიდი გზა უნდა გასავლიდეს. მაგალითად, ერთ-ერთი

ანალიტიკოსის აზრით, ბოლოდროინდელი რეცესიის ფონზე, კრაფტმა, როგორც ჩანს, „ნაკლებად სარისკო მიდგომა არჩია სრულიად ახალი პროდუქტების მიმართ და არსებული პროდუქტების სახეცვლილი ვერსიები შესთავაზა მომხმარებელს“. როზნფელდი აღიარებს: „თქვენ შეხედვით მწავალ ახალ პროდუქტს – ისინი ჩვენი ბიზნესის მთავარი ამოძრავებელი ძალაა – მაგრამ თქვენ მათ გაიაზრებთ იმ პლატფორმებისა და იდეების ფონზე, რომლებიც ბაზარზე გვეყვლიან“.

მხოლოდ დრო გვიჩვენებს, რამდენად ეფექტური სტრატეგიაა ასეთი ეკონომიკური მდგომარეობის დროს ამგვარი თამაში, განსაკუთრებით, როცა გარკვეული კონკურენტები ანკადოდ აგრესიულად მიიწევენ წინ. ერთ-ერთი ანალიტიკოსის აზრით, „შეინიშნება სორში დამალვის ტენდენცია და კონკურენტის შემოტევის დასრულების ლიდერი. მაგრამ სამწუხარო ის არის, რომ კომპანიები ხელდღან უშუებენ მეტი საბაზრო წილის დაპატრონების სპეკულაცია“. როზნფელდი მონიშნავს კარგეს და ამბობს: „ამის გაკეთება სწორედ შეუძლებელია. გასაკეთებელი კიდევ ბევრია“.

და თითო ცალის წარმოების ხარჯები იკლებს. კომპანია სწრაფი საბაზრო ზრდის მაქსიმალურად შესანარჩუნებლად რამდენიმე სტრატეგიას იყენებს. იგი აუზოვობსებს პროდუქტის ხარისხს და ამტკებს ახალ-ახალ მოდელსა თუ ელემენტებს, შედის ახალი ბაზრის სტრატეგია და სადისკრედიტო ციტი არებზე. თუ ადრე მისი რეკლამა მიმართული იყო პროდუქტის ცნობადობის ასამაღლებლად, ახლა უკვე მზინად ისახავს, რომ მომხმარებელს გადააწყვეტინოს მისი ყიდვა და შესაბამის დროს ამცირებს ფასს კლიენტების მოსაზიდად.

ზრდის ეტაპზე მაღალი საბაზრო წილისა და მიმდინარე მოგების თვალსაზრისით, კომპანიას გარკვეულ დათმობებზე წასვლა უწევს. პროდუქტის გაუმჯობესებაზე, რეკლამასა და დისტრიბუციაზე მდიდი ფონდის დახარჯვით, კომპანიას შეუძლია საკმაოდ მნიშვნელოვანი პოზიცია მიამოიკის. თუმცა იგი თმობს მიმდინარე მოგების მაქსიმუმს, რომლის ამოქაჩვის იმედვე შემდეგ ეტაპზე აქვს.

პროდუქტის მომხმარებლის ეტაპი

მომხმარებლის ეტაპი

(Maturity stage)
პროდუქტის სიცოცხლის ციკლის ეტაპი, როდესაც პროდუქტის გაყიდვები მერყეობდა ან ჩერდება.

გარკვეულ ეტაპზე პროდუქტის გაყიდვების ზრდა შეწყვეტდება და **მომწიფების ფაზაში** შევა. ეს ეტაპი, როგორც წესი, უფრო ხანგრძლივია, ვიდრე ნებისმიერი წინა და ამიტომ მარკეტინგის მმართველ გუნდს მრავალი სერიოზული გამოწვევის წინაშე აყენებს. პროდუქტების უმეტესობა ამ ეტაპზე იმყოფება და შესაბამისად მარკეტინგის მენეჯერებს საქმე აქვთ მომწიფების პროდუქტთან.

გაყიდვების ტემპის შეწყვეტებას მოსდევს მრავალი მწარმოებლის გაჩენა, რომელთაც ბევრი გასაცდი პროდუქტი აქვთ. ამას კი დიდ კონკურენტობამდე მივყავართ. კონკურენტები იწყებენ ფასების დაწვევას, რეკლამისა და პროდუქტის ინტენსივობის მატებას და აგრესიული განცხადებებზე დასახარჯი ბიუჯეტების გაზრდას, რათა უკეთეს ვერსიას მაკაინონ. ეს ეტაპები მოგების დაცემას იწყებს. ზოგიერთი სუბტი კონკურენტი ვეღარც აგრესიულებს და შესაბამის სფეროში რჩენიან მხოლოდ ისინი, რომლებსაც ფეხი მყარად აქვთ მოყიდვებში.

მიუხედავად იმისა, რომ მომწიფების ასაკში მრავალი პროდუქტი ხანგრძლივად უცვლელი რჩება, მომხმარებელთა ცვალებადი მოთხოვნების დაკმაყოფილებას ყველაზე წარმატებულები ახერხებენ. პროდუქტის მენეჯერები შეტევაზე უნდა გადავიდნენ, რადგან კარგი თავდასხმა თავდაცვის საუკეთესო საშუალებაა. მათ უნდა იფიქრონ ბაზრის, პროდუქტისა და მარკეტინგული კომპლექსის მიდვიცობაზე.

ბაზრის მოდვიცობისას კომპანია ბრენდების ახალი მომხმარებლისა და სვემენტების შერჩევით ცდილობს პროდუქტის დაინტერესება გაზარდოს. მაგალითად, 101 წლის მანქანის მწარმოე-



● ბაზრის მოდიფიცირება: 101 წლის ბარათების დამზადებელი კომპანია ამერიკან ტრითინგს ახალგაზრდა მომხმარებლებზე სოციალური ქსელებისა და სწრაფი შეტყობინებების არხებით გადის.

ბელი ამერიკან ტრითინგს ახალგაზრდა კლიენტების სოციალური ქსელებითა და სწრაფი შეტყობინებების არხების მეშვეობით მოზიდვას ესწრაფვის.

აშშ-ში მისაღწევი ბარათების 80%-ს ქალები ყიდულობენ და მათი საშუალო ასაკი — 47 წელი — სულაც არ შეესაბამება *ფეისბუქის* მომხმარებლის. ამ კომპიუტერულ და ციფრულ ეივოში ახალგაზრდა მოყვარულებისათვის წვეულებრივი ფოსტით წერილის მიღება ისეთივე მოძველებული მეთოდად, როგორც დადავლები დღეუ ჰებისთან ნაწეპარი 5-დღეადარჩიანი. ● ამდენად, მისი ბრენდის კიდევ უფრო გასაძლიერებლად, ამერიკან ტრითინგს სწრაფად მზარდმა ციფრულმა განყოფილებამ *ეი-ჯი-ი ინტერაქტივი* (AG Interactive) (*ეი-ჯი-აი/AGI*), შექმნა *Kiwee.com* — ემოციების გადმოსაცემად ელექტრონული დილაკები, ვიდეოთაგის ჩაკეტვები, საფოსტო ბარათები, გრაფიკა, საინფორმაციო დილაკები და მზრუნველი ტექსტები ყველა მთავარი სოციალური ქსელისთვის და სწრაფი შეტყობინებების მომსახურებისათვის. 47 წლის დიასახლისის შესაძლოა სულაც არ აინტერესებდეს ის ფეიქსები, რომლებზეც მისი 15 წლის შვილი გაიფლება, მაგრამ, როგორც ერთ-ერთი მთავარი ტექნოლოგიის ოფიცერი აცხადებს, „ჩვენ ვყიდვით ემოციებს... ახალგაზრდებსაც ეს სურთ და მათ დახმარება, რომ სათქმელი უკეთ გამოთქვან“. *Kiwee.com*-დან ინფორმაციის ჩამოტვირთვა დღეში მილიონჯერ ხდება, რაც იმზე მიგვანიშნებს, რომ ამერიკან ტრითინგს შესაძლებელი ცვლილებები უნდა განახორციელოს იმ სექტორში, რომელშიც ქალაქის ბარათები უკვე გათქმავდა. ახალგაზრდებმა შესაძლოა უკვე ქალაქის ფული აღარ გააკვანონი, მაგრამ გასჩენება ფოტოთვის აქტუალური იქნება.

მენჯერმა ასევე უნდა ეძებოს სხვადასხვა გზა არსებული კლიენტების გასააქტიურებლად. მაგალითად, *ვლუდ ფროდაქტის კამპანი* (*Glad Products Company*) ემხარება კლიენტებს, ახლებრივად გამოიყენონ მისი ერთ-ერთი სახის შესაფუთი პროდუქტი *ფრეს-სეალი* (*Press 'n' Seal*). სულ უფრო მეტი და მეტი კლიენტი უკავშირდებოდა კომპანიას პროდუქტის ალტერნატიული გამოყენებისათვის. შედეგად, მან შექმნა ვებგვერდი www.1000uses.com, რომელზეც მომხმარებლები შეუძლებენ ერთმანეთს გაუზიარონ აზრები.

კომპანიამ პროდუქტის მოდიფიცირებით ახალ-ახალი მომხმარებლები უნდა მოიზიდოს. მას შეუძლია გააუმჯობესოს პროდუქტის სტილი და მიწოდებულობა. ასევე, მისი ხარისხი და გამოყენება — გამძლეობა, სანდობა, სისწრავე და ვემო. ამდენად, სამომხმარებელი საკვებისა და საოჯახო პროდუქტების მწარმოებლები კლიენტებს სთავაზობენ ახალ არჩევანებს, ფერებს, შემადგენლობას ან შეფუთვას. მაგალითად, *ტაბაკოს* წიწყის საწებელი შესაძლოა 140 წელი ყოველივე დაღვლებზე, მაგრამ იმისათვის, რომ ეს ბრენდი მუდამ ახალგაზრდად დარჩენილიყო, კომპანიამ დაამატა ბევრი არჩევანი (ნიორი, ტყელო-მწარე, მექსიკური შემოილი წიწყა) და ახალი პროდუქტები (ტყეიკის საწებელი, ცხარე ლობიო, წიწყის ნარევი, სალსა, თხილად დაჭრალი წიწყა, ცხარე შოკოლადი და საწუწნი კამფეტც კი).

დაბოლოს, კომპანიას შეუძლია სცადოს მარკეტინგული კომპლექსის მოდიფიცირება — გაიფიქვას გაუმჯობესება მარკეტინგული კომპლექსის ერთი ან მეტი კომპონენტის შეცვლით. კომპანიას აგრეთვე შეუძლია მომხმარებელს შესთავაზოს ახალი ან გაუმჯობესებული მომსახურება, შეამოწროს ფასები ახალი შედეგებისა და კონკურენტი კომპანიების მომხმარებელთა მისაზიდავად. მას შეუძლია აწარმოოს უკეთესი სარეკლამო კამპანია ან გამოიყენოს აგრესიული გაყიდვების მეთოდი — საკაჭრო ვარავებები, ფასდაკლებები, პრემიები, ჯღღღღები და კონკურსები. რეკლამასა და ფასწარმოქმნასთან (*Pricing*) ერთად, კომპანიამ ახალი მომხმარებლების მომსახურებისათვის ახალი მარკეტინგული არხებიც უნდა გამოიყენოს.

დასაიხს/დაღმასკლის ეტაპი

პროდუქტების უმეტესობის გაყიდვები გარკვეულ ეტაპზე დაღმასკვას იწყებს. ეს პროცესი შესაძლოა იყოს წელი, როგორც საფოსტო მარკეტისა და შერის საკვების შემთხვევაში იყო, ან სწრაფი, როგორც

დაცემის ეტაპი

(Decline stage)

პროდუქტის სიცოცხლის ციკლის ეტაპი, როდესაც პროდუქტის გაყიდვები ეცემა

კაცტების გაყიდვისას. არის შემთხვევები, როდესაც წულღიანი გაყიდვები ან დაბალი მაჩვენებელი ფაქტორდება და რომელიც წლების განმავლობაში გრძელდება. ამას დღემსავე პერიოდი ეწოდება.

გაყიდვების დაცემას მრავალი მიზეზი აქვს: ტექნოლოგიური პროგრესი, მომხმარებელთა გემოვნების ცვლა, მზარდი კონკურენცია. გაყიდვებისა და მოგების დაცემასთან ერთად ზოგიერთი კომპანია საერთო რეცესიას ბაზარს. ისინი კი, რომლებიც რჩებიან, შეთავაზებების მოდიფიკაციას ახდენენ. მათ შესაძლოა მიატოვონ უფრო პატარა საბაზრო სეგმენტები და მარგინალური/ზღვრული საუკეთესო არჩები ან შეამცირონ სარეკლამო ბიუჯეტები და ფასები კვლევა დაკლონ.

სუსტი პროდუქტის მომსახურება კომპანიას შესაძლოა საკმაოდ ძვირი დაუჯდეს, თანაც არა მხოლოდ მოგების თვალსაზრისით. მრავალი ფარული ხარჯი არსებობს. სუსტმა პროდუქტმა შესაძლოა კომპანიის ხელმძღვანელობის დიდი დრო წაიღოს, მას ხშირად სჭირდება ფასისა და ინვენტარის რეგულირება, სარეკლამო და გაყიდვების თანამშრომლების დიდი ყურადღება დაწვევას, რაც შესაძლოა უფრო ეფექტურად მოახხმონ „ძლიერი“ პროდუქტებს მჭეტი სარგებლის მიღების თვალსაზრისით. თუ პროდუქტი კარგ რეპუტაციას ვერ მოიპოვებს, ეს გამოიწვევს კომპანიასა და მისი პროდუქტის მიმართ ზედვიწილას დაიჭვებას. სუსტი და წარუმატებელი პროდუქტების შენარჩუნება აყენებს პროგრესს, ქმნის აბსურდული პროდუქტის კომპლექსი, აზარალებს მიმდინარე მოგებას და ასუსტებს კომპანიის მომავალ წარმატებას.

ამიტომაც კომპანიებმა მჭეტი ყურადღება უნდა მიაქციონ თავიანთ მიძველებულ პროდუქტებს. წარმოების უმთავრესი ამოცანაა, დაადგინონ, რომელი პროდუქტები შეიძლება დღემსავე დატოვონ. ამისათვის კი რეგულარულად უნდა აკონტროლონ გაყიდვები, საბაზრო წილი, ხარჯები და მოგების ტენდენციები. შემდეგ ხელმძღვანელობამ უნდა გადაწყვიტოს, დაიტოვოს, განავითაროს თუ საერთოდ ამოიღოს მოხმარებიდან ესა თუ ის პროდუქტი.

ხელმძღვანელობამ შესაძლოა გადაწყვიტოს ბერნდის შენარჩუნება, მოახდინოს მისი ხელახალი პოზიციონირება ან გაძლიერება იმ იმედით, რომ მას ძველ დიდებას დაუბრუნებს. სამომხმარებლო საქონლის კომპანია პროდუქტზე გემულებს ეს მეთოდი მრავალ ბერნდიან მიმართულებით მოსინჯავს, მს.რე. ქლისის (Mr. Clean) და ოლე სპაისის (Old Spice) ჩათვლით. ხელმძღვანელობამ შესაძლოა გადაწყვიტოს პროდუქტის აღება (Harvest the product), რაც იმას ნიშნავს, რომ შეამციროს გარკვეული ხარჯები (ქარხანა და დანადგარები, რემონტი, კვლევა და განვითარება, რეკლამა, გაყიდვების სამსახური) იმ იმედით, რომ გაყიდვები მოიმადებს. წარმატების შემთხვევაში ეს კომპანიის მოგებას საგრძობლად გაზრდის მოკლევადიან პერიოდში.

დაბოლოს, ხელმძღვანელობამ შესაძლოა გადაწყვიტოს პროდუქტის ხაზიდან საერთოდ ამოეღება, მისი მიყიდვა სხვა კომპანიისათვის ან უბრალოდ ლიკვიდაცია. ბოლო წლებში რ & გ ჯემი (R&G) რამდენიმე დამატავალი ბერნდი გაყიდა, როგორცაცა: ფოლგეს (Folges) ყავა, ქრისტის (Crisco) ზეთი, კომეტის (Comet) საწმენდი საშუალებები, შუარის (Sure) ფეხბოლი, დუნკან ჰაინის (Duncan Hines) ნამცხვრების ნაკრები, ჯეიმის (Jip) მიწისთხილის კარაქი.

● ცხრილში 9.2 მოცემულია ძირითადი მახასიათებლები პროდუქტის სიცოცხლის ციკლის თითოეულ ეტაპზე. მასში ასევე ნაჩვენებია მარკეტინგის მიზნები და სტრატეგიები ყოველ საფეხურზე.

დაეატებითი მოსაზრებები პროდუქტსა და მომსახურებაზე

გადაწყვეტილებები პროდუქტის შესახებ და სოციალური პასუხისმგებლობა

მარკეტოლოგები დაკვირვები უნდა მოეკიდონ სახელმწიფო პოლიტიკის საკითხებს და რეგულაციებს პროდუქტების მიღებისა და მათზე უარის თქმის თვალსაზრისით, პატენტის დაცვის, პროდუქტის ხარისხის, უსაფრთხოებისა და მათი გარანტიების კუთხით.

რაც შეეხება ახალ პროდუქტებს, მთავრობამ შესაძლოა კომპანიებს აუკრძალოს პროდუქტების დამატებითი შექმნა, თუ ეს საფრთხის უქმნის და ამცირებს კონკურენციას. იმ კომპანიებმა, რომლებიც უარს ამბობენ ამა თუ იმ პროდუქტზე, უნდა იცოდნენ, რომ მათ გააჩნიათ სამართლებრივი გადგეულებები, გაწერილი თუ ნაგულისხმევი, თავიანთი მოწოდებულების, დილერებისა თუ მომხმარებლების მიმართ. კომპანია თავის პროდუქტს სხვა ფორმის მყარად დაფუნქციონირებულ პროდუქტს არაუგალურად ვერ დაამსგავსებს.

შწარმოებულმა უნდა დაცეან კონკრეტული წესები პროდუქტის ხარისხისა და უსაფრთხოების თვალსაზრისით. საკვების, საშენობისა და კოსმეტიკის ფედერალური კანონი იცავს მომხმარებლებს მანერ და არაჯანსაღი საკვების, წამლებისა და კოსმეტიკისაგან. არსებობს მრავალი კანონი, რომლებიც ავადმყოფებზე მწარმოებლებს, ჩაატარონ ხორცისა და ფრინველის პროდუქტის მწარმოებელი კომპანიების სანიტარული შემოწმება. უსაფრთხოების წესების დაცვა დეველათ ქიმიური

ამტორის | მოდი, გადახე-
კომპანია | დიტი რამდენიმე
თემას პროდუქ-
ტის შესახებ, სამთავრობო
რეგულაციებისა და სო-
ციალური პასუხისმგებლო-
ბის ჩათვლით და განვიხი-
ლოთ, რა განსაკუთრებული
გამონევეები ახლავს თან
პროდუქტის მარკეტინგის
საერთაშორისო მასშტაბით.

● **სხრილი** | 9.2 პროდუქტის სიცოცხლის ციკლის მახასიათებლები, მიზნები და სტრატეგიები

შემოღება	ზრდა	მომწინება	დაცემა
მახასიათებლები			
გაყიდვები	დაბალი გაყიდვები	სწრაფად მზარდი გაყიდვები	გაყიდვების პიკი
ხარჯები	მაღალი ხარჯი თითო მომხმარებელზე	სამუშაო ხარჯი თითო მომხმარებელზე	დაბალი ხარჯი თითო მომხმარებელზე
მოგება	უარყოფითი	მოგების ზრდა	მაღალი მოგება
მომხმარებლები	ინოვატორები	ადრეული ამთვისებლები	ადრეული და გვიანი უმრავლესობა
კონკურენტები	ცოტა	იზრდება	სტაბილური რაოდენობა იწყებს დაცემას
მარკეტინგის მიზნები			
	პროდუქტის ცნობადობის შექმნა და მისი მოსინჯვა	საბაზრო ნილის მაქსიმალიზაცია	მოგების გაზრდა საბაზრო ნილის დაცვასთან ერთად
სტრატეგიები			
პროდუქტი	ძირითადი პროდუქტის შეთავაზება	პროდუქტის გაერკობა, მომსახურება, გარანტია	ბრენდისა და მოდელების დიფერსიფიკაცია
ფასი	მომატება	ისეთი ფასი, რომ ბაზარზე შედნება მოხერხდეს	ისეთი ფასი, რომელიც კონკურენტების ფასს ნააგავს ან მათზე ნაკლებია
განაწილება	შერჩევითი დისტრიბუციის დანერგვა	ინტენსიური დისტრიბუცია	კიდევ უფრო მეტად ინტენსიური დისტრიბუცია
სტიმულირება	აბაღალეთ პროდუქტის ცნობადობა მის ახალ მომხმარებლებში	გააღვიეთ ინტერესი და ცნობადობა მასობრივ ბაზარზე	აღნიშნეთ ბრენდის განსხვავებები და სარგებელი
გაყიდვების ხელშეწყობა	გამოიყენეთ ინტენსიური რეკლამა	შეამჩიეთ, რომ ისარგებლოთ ძლიერი მოთხოვნით მომხმარებელთა მხრიდან	გაზარდეთ, რომ ხელი შეუწყოთ მყიდველების მხრიდან ბრენდის შეცვლას

ნივთიერებების, ქსოვილების, ავტომობილების, სათამაშოების, წამლებისა და შესაწამლი მასალების მწარმოებელ ორგანიზაციებს. 1972 წლის სამომხმარებლო პროდუქტის უსაფრთხოების კანონის თანახმად, შეიქმნა სამომხმარებლო პროდუქტის უსაფრთხოების კომისია, რომელსაც გააჩნია უფლებამოსილება, აკრძალოს ან დაეყადაღოს პოტენციურად ზიანის მომტანი პროდუქტები და კანონის დარღვევისათვის დააწესოს შიკარი ჯარიმები.

თუ მომხმარებელი ამა თუ იმ პროდუქტის გამო დაზარალება, მას შეუძლია მწარმოებლის ან დილერის წინააღმდეგ სარჩელი შეიტანოს. ერთ-ერთ ბოლოდროინდელი კვლევით ნაჩვენებია, რომ მწარმოებელი კომპანიების მიმართ წაყენებული ასეთი ტიპის სარჩელები წარმოადგენს ყველაზე დიდი დავის საგანს სამუშაოსა და დასაქმებასთან დაკავშირებული სარჩელების შემდეგ. პროდუქტის გადღებულებასთან დაკავშირებული სარჩელები ფედერალურ სასამართლოშიც განიხილება. მათი რაოდენობა წელიწადში 20,000-ზე მეტია. მიუხედავად იმისა, რომ მწარმოებელთა ბრალეულობა საქმეთა საერთო რაოდენობის მხოლოდ 6%-ის შემთხვევაში მტკიცდება, ბრალეულობის საბოლოოდ დადასტურებისას გადასახდელი თანხა 1,5 მილიონ აშშ დოლარს უდრის, ხოლო ინდივიდუალური გადასახდელი ათობით და ზოგჯერ ასობით მილიონ დოლარს აჭარბებს. ვაგუფური სარჩელების დროს მილიარდობით დოლარზეა საუბარი. მაგალითად, მას შემდეგ, რაც ტოიოტამ ცხრა მილიონი მანქანა გაითხოვია გარკვეული ხარჯების გამო, მის წინააღმდეგ 234 ვაგუფური სარჩელი აღიძრა, რაც კომპანიას ექვს მილიარდ აშშ დოლარზე მეტი დაუჯდა.

დავასთან მოუყვება სადაზღვევო შენატანების საოცრად დიდი ზრდა, რაც ზოგ სფეროში პრობლე-

მებს ქმნის. ზოგიერთი კომპანია მომხმარებელს ამ თანხას ფასების გაზრდის გზით ახდენენებს. ზოგი კი იძულებით წყვეტს მალაღრიკიანი პროდუქტის გამოშვებას. არიან ისეთი საწარმოებიც, რომლებიც „პროდუქტის გამგებლებს“ ნიშნავენ, რომელთა მოვალეობაა მომხმარებელთა — ზარალისაგან, ხილთა კომპანიის — ვალდებულებისაგან დაცვა პოტენციური პრობლემების მუდმივი გამოვლენით.

მრავალი მწარმოებელი მომხმარებელს პროდუქტის წერილობით გარანტიას სთავაზობს, რათა მყიდველი მის ხარისხში დარწმუნდეს. მათ დასაცავად აშშ-ის კონგრესმა 1975 წელს დაამტკიცა მან-უიუსონ-მისის კანონი გარანტიების შესახებ, რომლის თანახმად, სრული გარანტიებთა — ზარალისაგან — ფილბედს გარკვეულ მინიმალურ სტანდარტ-რემონტს „შესაბამის დროში და ყველაწარმი დამატებითი ვალდახადის გარეშე“, შეკვლის ან სრული ანაზღაურების ჩათვლით, თუ პროდუქტი უკარგობაში აღმოჩნდება მისი შეკეთების „რამდენიმე მცდელობის“ შემდეგ. სხვა შემთხვევაში, კომპანიაში ნათლად უნდა აღნიშნოს, რომ იგი მხოლოდ შეზღუდული სახის გარანტიას იძლევა. ამ კანონის გამო ზოგიერთი მწარმოებელი სრული გარანტიებიდან შეზღუდულზე გადაერთო, ზოგმა კი საერთოდ უარი თქვა გარანტიებზე.

საერთაშორისო პროდუქტისა და მომსახურების მარკეტოლოგია და მომსახურების გამოწვევების წინაშე დგანან. უპირველესად, მათ უნდა იფიქრონ იმაზე, რა სახის პროდუქტი და მომსახურება შეიქმნა ან თუ იმ ქვეყანაში. შემდეგ უნდა გადაწყვიტონ, მათი პროდუქტისა თუ მომსახურებისა რა სახის სტანდარტზეა ან ადაპტირება საჭირო მსოფლიო ბაზრებისათვის.

ერთი მხრივ, კომპანიებს ნამდვილად სურთ თავიანთი შეთავაზებების სტანდარტზეა. იგი მათ მსოფლიო მასშტაბით კარგი იმეჯის შექმნაში ეხმარება. გარდა ამისა, ასეთი შექმნილის შედეგად მცირდება პროდუქტის დიზაინის, წარმოებისა და მარკეტინგის ხარჯები. მეორე მხრივ, ბაზრები და მომხმარებელი მთელ მსოფლიოში ერთმანეთისაგან განსხვავებულია. კომპანიებმა ამ განსხვავებებზე შესაბამისი რეაგირება უნდა მოახდინონ თავიანთი შეთავაზებების ადაპტირებით. მაგალითად, ნესტლეს კიტ კატის არიმატებმა, რომლებიც იაპონიაში ყველაზე პოპულარულია, შესაძლოა ეგრობელ შოკოლადის მიყვარებელს კუჭი ანაზღაურდეს. ეს არიმატებია: მწვანე ჩაი, ლობიო და წითელი ლენიო. გარდა გემოსი, კიტ კატის მღიერი სიყვარულის მიზეზი იაპონიაში ზოგიერთი კულტურული ფაქტორი გახდა.



ნესტლეს კიტ კატის იაპონიაში იმ საოცარი დამთხვევით სტრუქტურის, რომელიც მის დასახლებებსა და იაპონურ ფრაზას „კიტო კტსუ“ შორისაა. იგი ასე ითარგმნება: „თქვენ აუცილებლად გაიმაჯვებთ“. ბრუნდის ინოვაციურმა „მაიასის ალბუმები ყვივიან“ კამპაში კიტ კატის შოკოლადის ფილა და ემბელა ეროვნულ იტალიან შარმადა გადააქცია.

ბილი ვლბში კიტ კატის, სნიკერის შემდეგ მსოფლიოში მეორე შოკოლადი, იაპონიაში ძალიან პოპულარულია. უფველია, პოპულარობა იმ ფაქტს უკავშირდება, რომ ტკბილეულის მიყვარულ იაპონელების მისი გემო ძალიან მოსწონთ. ● ასევე, მის მიმართ ინტერესი გამოწვეულია იმით, რომელსაც წააგავს იაპონურ ფრაზას „კიტო კატსუ (Kitto katsu) — „აუცილებლად გაიმაჯვებთ“. როდესაც ეს შანსი დააფიქსირეს, კომპანიის მარკეტოლოგებმა ინოვაციური მულტიმედური კამპანია გააჩაღეს, რომელიც თვითონ კიტ კატს და მის ემბელას უკეთებს პოზიციონირებას, როგორც დაბალი მისაღები გამოცდების დროს იტალიან ტკბილეულისა. ნესტლემ ალუმბის არიმატებიანი კიტ კატე კი დაამზადა წარწერით: „დე, ყვავილენ ალუმბები“ და ამით უსურვა სტუდენტებს წარმატება და გამართლება. იგი დღევანდელ იაპონიის საფოსტო საშახურის და ერთად შექმნეს „კიტ კატის ფოსტა“, საფოსტო პარათის მსგავსი პროდუქტი, რომელიც ფოსტებში იყიდება და შეიძლება სტუდენტებს გაეგზავნოს წარმატებისა და იტალიანობის ნიშნად. ამ კამპანიამ ისეთი გამოძახილი პოვა იაპონიაში, რომ საქვეყნო ეროვნულ მიმართობად გადაიქცა გამოცდების წინ სტუდენტების გასახალისებლად. კიტ კატე ბედნიერების მიმართ პროდუქტადც მიიწვევა. პროფესიონალური საყვებური ვუნდის გუბილი ივატას (Jubilo IWATA) ფანებმა გამოიყენეს კიდე დროში, რომელზეც ეხატა კიტ კატის ემბელმა და ფრაზა „კიტო კატსუ — „აუცილებლად გაიმაჯვებთ“. ეს კამპანია ნესტლემ დაფინანსა.

შეფუთვაც ახალი გამოწვევების წინაშე აყენებს საერთაშორისო მარკეტოლოგებს. ეს სათითო საკითხია. მაგალითად, სახელები, ეტიკეტები და ფერები ყველა ქვეყანაში ერთნაირად მარტივად ვერ გაერეცდებოდა. თუ კომპანიას თავის ემბელაში ყვითელი ფერი აქვს გამოყენებული, შესაძლოა აშშ-ში უპრობლე-

მოდ მილიონ, მაგრამ შექიკაში საერთოდ საპირისპირო რეაქციას უნდა ელოდოს, ვინაიდან ეს ფერი ამ ქვეყანაში სიკვდილსა და უპატეიციემულობას უკავშირდება. ასევე, შესაძლოა აშშ-ში დასახლება *ნეიფერს გეითი* (Nature's Gift) საკმაოდ წარმატებული აღმოჩნდეს სოკოს პროდუქტისაათვის. ვერძანა იგი იგი ნამდვილად საკვდილის ტოლფასი იქნება, რადგან სიტყვა „გეითი“ საწამლეს ნიშნავს. მწარმოებლებმა შეფუთვაზეც უნდა იზრუნონ და იგი მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნის მომხმარებლების ფიზიკურ მახასიათებლებს მორგონ. მაგალითად, გამავრილებული სასმელები იაპონიაში პატარა ქილებით იყიდება, რათა უკეთ დააკეთოფილის პატარა ზომის იაპონელების მოთხოვნა იქნება. ამდენად, მიუხედავად იმისა, რომ პროდუქტისა და შეფუთვის სტანდარტიზაცია გარკვეულ სარგებელს იძლევა, კომპანიაში, როგორც წესი, თავიანთი შეთავაზებები კონკრეტული საერთაშორისო ბაზრების უნიკალურ საჭიროებებს უნდა მორგონ.

გლობალიზაციის პერიოდში მომსახურების მარკეტოლოგიც გარკვეული გამოწვევების წინაშე დგანან. მომსახურების სფეროს ზოგიერთ წარმომადგენელს საერთაშორისო მასშტაბით მუშაობის საკმაოდ დიდი გამოცდილება გააჩნია. მაგალითად, კომერციული საბანკო მომსახურება ერთ-ერთი პირველი გასცდა საზღვრებს და საერთაშორისო მასშტაბით გავრცელდა. ბანკებს მოუწიათ გლობალური მომსახურების უზრუნველყოფა მათი ადგილობრივი კლიენტების საკრედიტო და სავალუტო მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად. პოლო წლებში მრავალი ბანკი ჭეშმარიტად გლობალური გახდა. მაგალითად, გერმანიის *დოიჩე ბანკი* (Deutsche Bank) 13 მილიონზე მეტ მომხმარებელს ემსახურება 72 ქვეყნის 1,981 ფილიალში. მისი კლიენტებისათვის, რომლებსაც გლობალურად სურთ საქმიანობის წარმოება, *დოიჩე ბანკს* შეუძლია მოიხადოს თანხები არა მარტო ფრანკურულში, არამედ ციურინში, ლონდონში, პარიზში, ტოკიოსა და მოსკოვში.

გლობალური გახდა ასევე პროფესიული და ბიზნესმომსახურების სფეროები, როგორცაა ბუღალტრები, მენეჯმენტ-კონსულტაციები და რეკლამა. ამ ფორმების საერთაშორისო მასშტაბით ზრდა იმ კომპანიების გლობალიზაციას მოჰყვა, რომლებსაც ისინი ემსახურებიან. მაგალითად, სულ უფრო მეტი კომპანია იყენებს საერთაშორისო მარკეტინგს და სარეკლამო სტრატეგიებს, რაზეც სარეკლამო კომპანიებმა საკუთარი საქმიანობის გლობალიზაციით უპასუხეს. აშშ-ის დიდი სარეკლამო და მარკეტინგული მომსახურების სააგენტო *მაქქენ ვორდრუფი*, 130-ზე მეტ ქვეყანაში აწარმოებს საქმიანობას. იგი ემსახურება ისეთ საერთაშორისო კლიენტებს, როგორებიცაა: *კოკა-კოლა*, *ჯე-ემი*, *ექსონმობილი*, *მაიკროსოფტი*, *მსტერქარდი*, *ფონსონ & ფონსონი*, *უნილევერი* აშშ-სა და კანადიდან დაწყებული, კორეითა და ყაზახეთით დამთავრებული. გარდა ამისა, *მაქქენ ვორდრუფი* ერთი კომპანიაა *ინტერგაბლივ გრუპი* *ოვ ქომპანისსში* (Intrepublic Group of Companies), რომელიც სარეკლამო და მარკეტინგული მომსახურების კომპანიათა მსოფლიო ქსელშია ჩართული.

მომსახურების ინდუსტრიებიდან ცალკობით ვაჭრობის ინდუსტრიაში მომუშავე კომპანიები ერთ-ერთი ბოლოთაგანი იყვნენ, რომლებმაც საქმიანობა გლობალურ მასშტაბზე აიყვანეს. ამის მიზეზი ადგილობრივი ბაზრების გაჯერება გახლდათ. ამერიკული ცალკობით მივაჭრეები, როგორებიცაა: *ვოლმარტი*, *ოფის დეპო* და *საკს ფიფს ავენუ* (Saks Fifth Avenue), უფრო მეტად საზღვარგარეთის ბაზრებზე ფართოვდებიან. მაგალითად, 1991 წლის შემდეგ *ვოლმარტი* 15 ქვეყანაში შევიდა; 2011 წელს მისი საერთაშორისო გაყიდვები 9%-ით გაიზარდა და 98,6 მილიარდ აშშ დოლარს მიაღწია. უცხოურ ცალკობით მივაჭრეებსაც ასეთივე ტენდენციები ახასიათებთ. აზიელ მომხმარებლებს ახლა უკვე შეუძლიათ ამერიკული პროდუქტის შესყიდვა ფრანგების მაღაზია *კარფორში* (Carrefour), რომელიც *ვოლმარტის* შემდეგ სიდიდით მეორეა ცალკობით მივაჭრეთა შორის და ამჟამად 30-ზე მეტ ქვეყანაში უკვე 15,000-ზე მეტი მაღაზია აქვს. იგი წამყვანი ცალკობით მივაჭრეა ევროპაში, ბრაზილიასა და არგენტინაში, ხოლო ჩინეთში — ყველაზე დიდი უცხოური კომპანია.

გლობალური სერვისკომპანიების ზრდის ტენდენცია მომავალშიც გაგრძელდება, განსაკუთრებით საბანკო, საავიაციო, ტელეკომუნიკაციებისა და პროფესიული მომსახურების სფეროში. დღედლებით მომსახურების კომპანიები თავიანთი მომხმარებლებს უზარალოდ კი არ მიჰყვებიან, ცდილობენ საერთაშორისო მასშტაბით გაფართოვდნენ.

მიზნებისა და ძირითადი კონსეფციის კვლადაკვალ

კომპანიის მიმდინარე პროდუქტებს დიდი ხნის სიცოცხლე არ უწყობდა და მათი სხვა პროდუქტით ჩანაცვლება უნდა მოხდეს. მაგრამ ახალი პროდუქტი შესაძლებელია წარმატებული აღმოჩნდეს — ინოვაციების რისკი ისეთივე მაღალია, როგორც მისი დაღმებითი მხარეები. წარმატებული ინოვაციის საიდუმლო კლიენტებზე მორეგულირებაშია, კომპანიის საერთო მიზნობრივია, დაკვირვებულ დაგეგმვასა და სისტემატურად ახალ-ახალი პროდუქტების განვითარებაშია.

მიზანი 1 კომანეთი, როგორ კოულთონა და კეითარებან კომპანიისა ახალ-ახალ ილდას პორლუტბანის შესახებ.

კომპანიები სხვადასხვა წყაროდან ცდილობენ მოიძიონ და განავითარონ ახალი პროდუქტის იდეები. მრავალი ასეთი იდეა შიდა წყაროებიდან გამომდინარეობს. კომპანიები ახორციელებენ ოფიციალურ კვლევას ან თავიანთ მუშაკებს ავალებენ მოიფიქრონ ახალ-ახალი იდეები. იდეებს გარე წყაროებიდანაც იღებენ — თვალყურს ადევნებენ თავიანთი კონკურენტების შეთავაზებებს და დისტრიბუტორებისა თუ მომწოდებლებისაგან აგროვებენ. ისინი ბაზარს კარგად იცნობენ და შეუძლებელია ინფორმაციის მიწოდება იმის შესახებ, რა პროდუქტების წინაშე დგანან მომხმარებლები და რა ახალი შესაძლებლობები არსებობს.

ალბათ ახალი პროდუქტის იდეის თვალსაზრისით ყველაზე მნიშვნელოვანი წყარო თვითონ მომხმარებელია. კომპანიები აკვირდებიან მათ, მოწოდებენ ახალი იდეებისა და შეთავაზებებისაკენ. ხშირად ახალი პროდუქტის განვითარების პროცესშიც კი როტვენ მათ. დღეს მრავალი კომპანია ქმნის საზოგადოებრივი აზრის გამოკითხვის ან და ინოვაციების იდეის პროგრამებს, რომელთა ფარგლებშიც საზოგადოების ფართო ფენებს — მომხმარებლებს, მუშაკებს, დამოუკიდებელ მკვნიერებს, მკვლევარებსა და ხშირად ჩვეულებრივ მომხმარებლებს — საშუალება ეძლევათ ჩართონ ინოვაციების პროცესში. ჭეშმარიტად ინოვაციებზე ორიენტირებული კომპანიები ახალი იდეების თვალსაზრისით ამ თუ იმ წყაროს არ ვერდნობიან.

მიზანი 2 დასახლებით და განმარტებით ახალი კორლუტბან განვითარების ეტაპები და ახ კორლუტბანის ბარონისთვის საჭირო ძირითადი საკითხები.

ახალი პროდუქტის განვითარების პროცესი ექვსი თანმიმდევრული ეტაპისაგან შედგება. იგი იწყება იდეის წარმოდგენით. მას მოსდევს იდეის განმარტვა-შემოწმება, რომელიც ამკვირებს იდეების რეალიზების კომპანიის კონკრეტულზე დაერდნობით. ის იდეები, რომლებიც შესაძლებელია ეტაპს გაივლიან, აგრძელებენ გზას და მიაღებენ პროდუქტის კონკრეტული განვითარების ეტაპს, რომელზეც მომავალი პროდუქტის მომხმარებლის თვალსაზრისით წარმოდგენა ხდება. ამას მოსდევს კონკრეტული შემოწმება წინასწარ განსაზღვრულ სამიწვე მომხმარებელთა ჯგუფებში, რათა განისაზღვროს, რამდენად გამოსაყვება იგი მომხმარებლისათვის. ძლიერი ცნებები შემდეგ გადადის მარკეტინგული სტრატეგიის განვითარების ეტაპზე, სადაც ხდება საწყისი მარკეტინგული

სტრატეგიის შემოწმება ახალი პროდუქტისათვის. ბიზნესანალიზის ეტაპზე გაივლიან, ხარვეის და მოვების საპროგნოზო მიმდინარეების განხილვას იმის დასაღვანად, რამდენად შეძლებს ახალი პროდუქტი კომპანიის მიზნების დაკმაყოფილებას. თუ დაღებითი შედგება დადასტურდა, იდეები უფრო კონკრეტული პროდუქტის განვითარებისა და საცდელ მარკეტინგის შემუშავების, ბოლის კი პროდუქტი მოხმარებაში გადის.

ახალი პროდუქტის განვითარება მიოცავს იმაზე მეტს, ვიდრე მხოლოდ ეტაპების გაგება მოიაზრებს. კომპანიებმა უნდა შეიმუშაონ სისტემური და კომპლექსური მიდგომა ამ პროცესის სამართავად. წარმატებული ახალი პროდუქტის განვითარება მომხმარებელთა ჩართულობას, გუნდურ მუშაობას და სისტემურ ძალისხმევას მოითხოვს.

მიზანი 3 აღნარტ კორლუტბანის სისოსლის სიქლის ეტაპები და როგორ იცვლება მარკეტინგული სტრატეგია იმ სიქლის დროს.

თითოეულ პროდუქტს გააჩნია სიცოცხლის ციკლი, თავისი პროდუქტისათა და შესაძლებლობები. ჩვეულებრივი პროდუქტის გაყიდვები S-ის ფორმის გრაფიკისებურად ხორციელდება, რომელიც ეტაპისაგან შედგება. ციკლის პირველი ეტაპია პროდუქტის განვითარება, როცა კომპანია პოულობს და ავითარებს ახალი პროდუქტის იდეას. გავრბობს ეტაპზე შეინიშნება წელი ზრდა და დაბალი მოვება პროდუქტის ბაზარზე დისტრიბუციის პროცესში. თუ წარმატებული აღმოჩნდა, პროდუქტი შედის ზრდის ფაზაში, როცა შეინიშნება გაყიდვების სწრაფი ზრდა და მაღალი მოვება. შემდეგ მოდის პროდუქტის განვითარების მაღალი დონე, რომელსაც გაყიდვები და მოვებაც სტაბილური ხდება. ბოლის კი — პროდუქტი შედის დაღმავლობის ფაზაში, რომელსაც მოვებაც და გაყიდვებიც მცირდება. ამ ეტაპზე კომპანიის ამოცანაა, დინამოს ეს დაღმავალი ტენდენცია და გადაწყვიტოს, როგორ მოიქცეს — შეინარჩუნოს პროდუქტი, ამოიღოს დაბარჯული თანხა კომპანიისთვის თუ შეწყვიტოს მისი წარმოება. პროდუქტის ციკლის სხვადასხვა ეტაპი სხვადასხვა მარკეტინგულ სტრატეგიას და ტაქტიკას მოითხოვს.

მიზანი 4 ბანისლით კორლუტბან დაკავშირებული ორი დამატებითი საკითხი: სოსილური პასუხისმგებლობის მქონე გადაწყვეტილებები და კორლუტბან და მომხმარებლის საერთაშორისო მარკეტინგული მარკეტინგული.

მარკეტოლოგები ორ დამატებით საკითხს უნდა დაეკვირდნენ პროდუქტის დაკავშირებით. პირველია სოციალური პასუხისმგებლობა, რომელიც გულისხმობს სახელმწიფო პოლიტიკის საკითხებსა და რეგულაციების პროდუქტის შექმნის ან მისი წარმოების შეწყვეტის, პატენტების დაცვის, ხარისხის, უსაფრთხოებისა და გარანტიების ჩათვლით; მეორე საკითხია განსაკუთრებული გამოწვევები, რომელთა წინაშე დგანან საერთაშორისო პროდუქტები და მომხმარებლის სფეროს მარკეტოლოგები. საერთაშორისო მარკეტოლოგები უნდა გადაწყვიტონ, როგორ მოიქცეონ თავიანთი შეთავაზებები მსოფლიო ბაზრებს.

ძირითადი ტერმინები

მიხანი 1

ახალი პროდუქტის განვითარება (New-product development) (გვ. 294)

მიხანი 2

იდეის შექმნა (Idea generation) (გვ. 296)
ინფორმაციის მოძებნა საზოგადოების ფართო ფენებიდან (Crowdsourcing) (გვ. 297)
იდეების გაკვრივება (Idea screening) (გვ. 298)
პროდუქტის კონცეფცია (Product concept) (გვ. 298)
კონცეფციის შემოწმება (Concept testing) (გვ. 299)

მარკეტინგული სტრატეგიის მომზადება (Marketing strategy development) (გვ. 300)
ბიზნესანალიზი (Business analysis) (გვ. 300)
პროდუქტის განვითარება (Product development) (გვ. 301)
ტესტ-მარკეტინგი (Test marketing) (გვ. 301)
კომერციალიზაცია (Commercialization) (გვ. 303)
მედიველუბზე ორიენტირებული ახალი პროდუქტის განვითარება (Customer-centered new-product development) (გვ. 304)
გუნდურ პრინციპზე დამყარებული ახალი პროდუქტის განვითარება (Team-based new-product development) (გვ. 305)

მიხანი 3

პროდუქტის სიცოცხლის ციკლი (Product life cycle) (PLC) (გვ. 309)
სტილი (Style) (გვ. 310)
მოდა (Fashion) (გვ. 310)
ახირება (Fad) (გვ. 301)
ვატნობის ეტაპი (Introduction stage) (გვ. 310)
ზრდის ეტაპი (Growth stage) (გვ. 310)
მოწიფების ეტაპი (Maturity stage) (გვ. 312)
დაცემის ეტაპი (Decline stage) (გვ. 314)

საკითხავის განხილვა და გამოყენება

განსახილველი საკითხები

1. დასახელები და აღწერეთ ახალი პროდუქტის განვითარების ეტაპები.
2. განმარტეთ, რა არის ინფორმაციის მოძებნა საზოგადოების ფართო ფენებიდან და მოიყენეთ მაგალითი, რომელიც წინადადებად თაგში არ არის მოცემული.
3. შეადარეთ ტერმინები: პროდუქტის იდეა, პროდუქტის ცნება/კონცეფცია და პროდუქტის იმეჯი.
4. ახსენით, რატომ სჭირდება წარმატებული ახალი პროდუქტის განვითარებას მედიველუბზე ორიენტირებული, გუნდზე დამყარებული და სისტემური მიდგომა.
5. რატომ ხდება პროდუქტის დაცემის ფაზაში გადასვლა? განიხილეთ, რას გვთავაზობენ ამ ეტაპზე მარკეტოლოგები.
6. განიხილეთ, რა ძირითადი გამოწვევების წინაშე დგანან საერთაშორისო პროდუქტისა და მომსახურების მარკეტოლოგები?

საკითხების გამოყენება

1. ეწვიეთ ვებგვერდს: <http://creatingminds.org/tools/tools-ideation.htm> და წააკითხეთ ინფორმაცია იდეების გენერაციის მეთოდზე.

შექმენით მცირე ჯგუფი და თითოეულ წევრს აახსენიეთ სხვადასხვა მეთოდი, გამოიყენეთ ერთი ან რამდენიმე მეთოდი იმისათვის, რომ თოხი ახალი იდეა განვითაროთ. წარმოუდგინეთ თქვენი იდეები ჯგუფის დანარჩენ წევრებს და ახსენით, რა მეთოდები გამოიყენა თქვენმა ჯგუფმა ამ იდეების გენერირებისათვის.

2. *კოკა-კოლა*მ წარმატებას პროდუქტის მომწიფების ეტაპზე მრავალი წლის განმავლობაში შეინარჩუნა. ეწვიეთ *კოკა-კოლის* ვებგვერდს (www.thecoca-cola.com/heritage/ourheritage.html) და განიხილეთ, როგორ განვითარდა იგი წლების განმავლობაში. დაადგინეთ, რა გზით ვაგერძელებს იგი ამ ზრდას, რომ დააკმაყოფილოს მომხმარებელთა ცვალებადი მოთხოვნები.
3. ახალი პროდუქტის შესაძენად მრავალი კომპანია ყიდულობს სხვა ფირმებს ან ინდივიდუალურ პრენდებს სხვა კომპანიებიდან. მაგალითად, *დისნიმ* შეიყიდა *მარველ ინთერტაინმენტი* (Marvel Entertainment) და მისი პორტფელი 5,000-ზე მეტი მოქმედი პერსონა, როგორცაა *საბიდერ-მენი* (Spider-man) და *ქეფთენ ამერიკა* (Captain America). განიხილეთ კიდევ ორი მაგალითი, როგორც კომპანია ახალი პროდუქტები საკუთარი საშუალებებით შეიძინა.

ტექნოლოგიის საყაროში

ტექნოლოგიების განვითარება აჩქარებს ახალი პროდუქტის განვითარებას და ამცირებს მის ხარჯებს. რასაც წლებს წინათ თვეები და მთლიანობით დღეები სჭირდებოდა, ახლა წამებში და ძალზე იაფად კეთდება, ვინაიდან ტექნოლოგია აადვილებს ახალი პროდუქტის ტესტირებას და იგი თვლიშისაწვდომია თითქმის ყველა თანამშრომლისთვის — მთავარი აღმასრულებელი დაწყებული, ტექნიკური მუშაკებიც დამთავრებული. ვარაუდობენ, რომ სერიოზული ძვრები და ცვლილებები მოსალოდნელი ახალი პროდუქტის განვითარების გარშემო არსებულ კორპორაციულ კულტურ-

აში, როგორც ეს გუგლის შემთხვევაში მოხდა. ნებისმიერ თანამშრომელს შეუძლია ახალი იდეა წამოაყენოს და შეამოწმოს, ამ ყველაფერს კი მხოლოდ ერთი დღე სჭირდება. თუმცა, ამ ახალ გარემოს გარკვეული გამოწვევები ახლავს თან. მაგალითად, მენეჯერებმა თავიანთი სადგენი უნდა დაიმონ და უფლებამოსილებები გადასცენ მუშაკებს. აგრეთვე კომპანიებმა სწრაფ რეაქციამ ექვემდებარება უნდა განახორციელონ ახალი იდეები.

1. რა უნარ-ჩვევებია საჭირო იმისათვის, რომ ასეთ სამუშაო გარემოში შეძლოთ მოღვაწეობა?

2. როგორც ამ თავის დასაწყისში ვახსენეთ, ვკვლევ უკვე ასწრებს თავისი განვითარების აღმნიშვნელ მრუდს. უკვეთი ვებგვერდს www.googlelabs.com და შეიტყვეთ იმ ახალი პროდუქტების შესახებ, რომლებიც ვერ კიდევ ტესტირების ეტაპზეა და რომ-

ლებსაც კომპანია „სათამაშო მოედანს“ უწოდებს. მოკლედ განვიხილოთ ირი ექსპერიმენტის და ახსენით, რატომ აქვს გუგლს ისეთი ვებგვერდი, როგორცაა [googlelabs](http://googlelabs.com).

ათიკის სამყაროში

ფელის ახალი პროდუქტის გამოშვებას ხშირად ძალიან დიდი რეკლამა და საჯაროობა სდევს თან. არც *აიფონი 4* ყოფილა გამონაკლისი. სამწუხაროდ, გამომწვევების დიდი წილი უარყოფითი იყო. ზოგიერთმა კრიტიკოსმა მას „რადიონანტენის შემცველი“ უწოდა. ამ პროდუქტის მოხმარებაში გაშვებიდან რამდენიმე დღის შემდეგ დაფიქსირდა შესუსტებული სიგნალები და მთელეული ზარები. პრობლემა მცდელობის ტელეფონში არსებულ თხელ და წერილ ანტენაში, რომელსაც ლითონის რკალი ჰქონდა შემოვლელი შიდა ნაწილზე. *ეკლმა* განაცხადა: ყველა ტელეფონის სიგნალის პრობლემა აქვს, მომხმარებლებმა იგი უზრაოდ სხვადასხვა ნაირად უნდა დაიკვირონ და 30 დღილიად შეისყიდონ ტელეფონის ჩასადები ყუთი. როგორც ჩანს, *ეკლს* იხეირობა ამ პრობლემის არსებობა შეწვივრად იცოდნენ ერთი წლის წინათაც კი, სანამ პროდუქტი ფართო მოხმარების ქსელში გამოვიდოდა. მაგრამ კომპანიის დამფუძნებელმა და აღმასრულებელმა სტივ ჯობსმა დონაციის მიწოდება და წინსვლა არწია. ამ საკითხმა აშშ-ის სენატორის ყურამდებ კი მიადწია, რომელმაც ჯობსს მოუწოდა, საკმე მომხმარებელითა შედგებო დანახარჯების გარეშე გამოესწორო-

ბინა. ჩვეულებრივი სამრეწველო პრაქტიკისაგან განსხვავებით, *ეთი-ი & თის* — *ეკლს* პროდუქტების ექსკლუზიურ პროვიდერს — ნება დართეს, შემოწმებინა მხოლოდ სახეცვლილი ტელეფონი ძალიან მცირე დროით, ხელის მოკიდების გარეშე, ისე რომ შემოწმების დროს პრობლემა არ აღმოჩენილიყო. *ეკლმა* მოგვიანებით განაცხადა, რომ ყველა მყიდველი მიიღებდა უფასო ჩასადებს, ხილი მათ, ვინც უკვე ყიდა ტელეფონი, თანხას აუნაზღაურებდნენ. თუმცა, ამ პრობლემას გაყიდვებს არ დაუზარალებია. *ეკლმა* სულ რაღაც სამ კვირაში სამი მილიონი ახალი ტელეფონი გაყიდა და ძლევის აკმაყოფილება მოითხოვნა.

1. როგორ ფიქრობთ, *ეკლს აიფონი 4* უნდა გაეშვა მოხმარებაში, როცა იხეირობა იცოდნენ მისი ტექნიკური პრობლემა? განიხილეთ, რა დადებითი და უარყოფითი მხარეები გააჩნია პროდუქტის შემოწმებას მოხმარებაში გაშვებამდე.
2. მოახერხა თუ არა *ეკლმა* სატოეციითა ეფექტურად გამოცხად? ამ პრობლემის გამო დაკარგა *ეკლს აიფონმა* ბრენდის წმინდა ღირებულება?

მარკეტინგი და აქონომიკა

ქოუჩ, ინქ. (Coach, Inc.)

2007 წლის ბოლისთვის საყიდლებზე საარუდის სტილი საკმაოდ შეიცვალა. *ქოუჩ, ინქ.-ის* აღმასრულებლები ამ ცვლილებას დაკვირვებით ადევნებდნენ თვალს. მუდმივი კვლევის მეშვეობით მათ მოახერხეს ადევნებინათ, რომ მომხმარებელი საკმაოდ მომჭირნედ ხარუჯავდა თანხას. იმ დროს *ქოუჩის* ხელჩანთის ფასი საშუალოდ 330 აშშ დოლარი იყო. *ქოუჩმა* იცოდა, რომ უფრო ინოვაციური, შესაფერისი და ღირებული უნდა გამხდარიყო მომხმარებლისათვის ბრენდის იმიჯის გაუფასურების გარეშე. კომპანიის მენეჯერმა გადაწყვიტა ახალი მასალის წყაროების მოძიება, მომწოდებლებთან პირობებზე ხელახლა შეთანხმება და ახალი პროდუქტების შექმნა. ერთწლიანი ძალისხმევის შედეგად მან ახალი პროდუქტი წარუდგინა საზოგადოებას, სახელად *ფოფი* (Poppy). *ფოფის* ჩანთის საშუალო ფასი 260 აშშ დოლარია. პროდუქტის ეს ააზი ისეა შექმნილი, რომ ხარისხი იფევა და ფასი — ხელმისაწ-

ვლობი. ფუფუნების ბრენდების უმეტესობისაგან განსხვავებით, *ქოუჩის* შემოსავლები ბოლო ოთხი წლის განმავლობაში ზომიერად, მაგრამ მყარად იზრდებოდა. ბოლო 18 თვეში მისი აქციების ფასი 167%-ით გაიზარდა. *ქოუჩის* ნამდვილად ესმის ახალი მოთხოვნები.

1. ახსენით, როგორ შეიძლება 260-დოლარიანი ჩანთა *ქოუჩის* ბრენდისთვის შესაბამისი ღირებულებების პროდუქტად მივიჩნიოთ.
2. არის თუ არა *ქოუჩი* უსაფრთხო, თუ ახალი პროდუქტი კომპანიის ფინანსურ მდგომარეობას გამაძლსოერებს?
3. რა რჩევებს მისცემდით *ქოუჩის* ხელმძღვანელობას მომავალი პროდუქტის განვითარებისათვის?

მარკეტინგი სიფრებით

ეკლმა აიფონი 4 2010 წელს გააყენა საზოგადოებას, მაგრამ ამასთან ერთად იგი მომხმარებელს მაინც სთავაზობდა *აიფონ-3-ის* ვერსიას. *აიფონ-4-ის* 16-ვიტამაიტინი საბაზო ვერსია 199 აშშ დოლარი დაეფასეს. მისი ცვალებადი (Unit variable cost) ღირებულება 187 აშშ

დოლარია. *აიფონ-3-ის* ფასი 99 აშშ დოლარამდე დაეცა, სანამ *აიფონ-4* შემოვიდოდა და მისი ცვალებადი (Unit variable cost) ღირებულება 65 აშშ დოლარი იყო.

1. ჩაიხედეთ დანართში 2 და დაიანგარიშეთ, როგორი მოვება ექნება კომპანიას ახალი *აიფონ 4-ის* დამატებითი პროდუქტის გაშვებიდან პირველი ექვსი თვის განმავლობაში, გაყიდვების რაოდენობა 5 მილიონი ცალი რომ იყოს. თუკმა კომპანიამ ასევე გააკეთა პროგნოზი, რომ *აიფონ 4-ის* ხელშეწყობის 30% იმ კლიენტებზე მოდის, რომლებიც დიდი სიახლოვნებით იყიდდნენ *აიფონ 3-ს*, მაგარამ რატომღაც *აიფონ 4* არჩიეს.

2. *ეკლმა* მომხმარებელს ასევე შესთავაზა *აიფონ 4-ის* 32-იანი ეკრანი 299 აშშ დოლარად. მისი ცვალებად ფასი კიონ 250 აშშ დოლარი. ახსენით, მიუხედავად მაღალი ფასისა, რატომ მოუწოდებდა *ეკლმა* მომხმარებელს შეძინა 32-იანი ეკრანის და არა 16-იანი.

კომპანიის მბაღალითი

სამსუხმეო: სხრაფილან რეპუღბრიკ სირბილამღ

სამომხმარებლო ელექტროტექნიკის სამკაროში არსებობს იაფვასიანი ბრუნდლა, რომლებსაც მომხმარებლები ყიდდობენ, როდესაც მაღალფასიან პროდუქტთან არ სურთ თანხის გადახდა. აქ რომ, თუ შეიძველს სურს დახვეწილი ტელევიზორის ყიდვა, ისინი ალბათ ურარდლებას მიაკცვევენ *სონის* არ ელ-ჯის. ხოლო თუ იაფვასიანს ეძებენ, რომელიც არცთუ ისე ხარისხიანია, ისე ბრუნდებს აფსობინგზე, როგორცაა, *დინეკსი* და *ვიზიო*.

მაგარამ რა ვთქვით *სამსურეზე*? გინდ დაიჯავრით, ვინდ არა, *სამსურე ელექტრონიკის* თავდაპირველად იაფვასიან სამომხმარებლო ელექტროტექნიკას აწარმოებდა — 1969 წლიდან და 1990-იან წლებამღ უშუებდა კალკულატორებსა და შავ-თეთრ ტელევიზორებს. დღეს კი იგი მსოფლიოში უდიდესი ტელეწარმოებელია და მომხმარებელს დახვეწილ პროდუქტს სთავაზობს.

სამსურე ელექტრონიკის მსოფლიო უდიდესი კონგლომერატის, *საუს კორეას სამსურ გრუპის* (South Korea's Samsung Group) ნაწილია. *სამსურე გრუპი* 1938 წელს დაარსდა. მის მსოფლიოშიანა მსოფლიოში მეთორ უდიდესი ემთმსუქნებელი, მთავარი გლობალური სამსურეული კომპანია და კორეაში უდიდესი სადაზღვევო კომპანია, კონგლომერატი იმდენად დიდი, რომ *სამსურე* კორეაში კორპორაციული მოგების 25% უკავია, რაც მნიშვნელოვნად უსწრებს *პოუნდაი კია აუტომობილე გრუპის* (Hyundai-Kia Automotive Group) 6.4%-იან მონაცემებს. კომპანიის აღმასრულებლის და თავდაჯდომარის ლი კუნჰის მმართველობისან (დამფუხმებლის, ლი მუინგ-ჩულის) მესამე ვაჟიწეული) *სამსურე ელექტრონიკის* მთავარი ნაბიჯი გადადდა.

ახალი მინეჰემენის სტრატეგია

1993 წელს ლი ახალი მენეჯმენტის სტრატეგია შეიმუშავა მთელი კომპანიისათვის — შექმინდა ექვითი. ამით მან *სამსურე ელექტრონიკის* საკომოდ ამნიციური მიმართულებით წიცივდა. მან მიზნად დაისახა *სამსურე* მოწინავე ბრუნდ გახსნადირე, რომელიც *სონის* მეთორ ადვილზე ჩამოიტყუებდა. ლიმ დაიქმარა ახალი, მონდომებული ახალგაზრდა დონაინერები, რომლებსაც მაღალი დონის მომხმარებლებისათვის უმაღლესი ხარისხის პროდუქტის მოწოდება დევდა. კომპანიამ მათ „ცხოვრების სტდის შეუღებურ“ დაარქვა. ყოველ ახალ პროდუქტს დაეკისრა ე. წ. ეკა, რა მკარაა ტესტის ვაგლა. თუ იგი არ აღაფთოვანებდა მომხმარებელს შემოწმების ეტაპზე, ისეც ტესტიანში დაბრუნდებოდა და წარმოებაში არ გაიშუებოდა.

*სამსურე*ს ახვით ცხახლებული სტრატეგვისა და ხელახალი პოზიციონირების ვარდებში, ახალი და მოხდენილი პროდუქტების ვანიტიარებასთან ერთად, კომპანიამ დისტრიბუციას-შიც შეიტანდა ცვალებებში. მან თავი დაანება არცთუ ისე მომეტე-ანად დისტრიბუტორებს, როგორცაა *ვოლმარტი* და *ქემარტი* და არჩია ახლი და მჭიდრო ურთიერთობების ჩამოყალიბება კონკ-

რეტული ცალხით მოვაჭრებთან, როგორცაა *ბესი ბაი, სირკუილ სიოი* (Circuit City). ერთ-ერთი დონაინერი ამბობს: „ჩვენ აღარ ვყიდით იაფვასიან საქონელს“.

ორ ათწლეულზე ნაკლებ პერიოდში *სამსურე ელექტრონიკის* საკმაოდ დიდ მიზნებს მაღლდა. 2009 წელს მისი შოფისალები 117 მილიარდი აშშ დოლარს უდრიდა 8.3-მილიარდის მოგებით. თუ ამ მონაცემებს *სონის* ციფრებს შევადარებთ — მივიღებთ 17 მილიარდ აშშ დოლარს და წმინდა ზარარს 1 მილიარდის ოდენობით *იტბრანდს* (Ierbrand) *სამსურე* მიიჩნია მსოფლიოში ყველაზე სწრაფად მზარდ ბრუნდად 5-წლიან პერიოდში. *სამსურე* მე-17 ადვილზე აღმოჩნდა *იტბრანდის* ყველაზე მკვირვანი გლობალური ბრუნდების სახით, *სონი* კი 29-ე ადვილზე გადავიდა.

სამსურე ი ამკამად ყველაზე დიდი სამომხმარებლო ელექტროტექნიკის მწარმოებელი კომპანიაა მსოფლიოში და 2005 წლიდან ახვით სახელი აქვს. იგი მსოფლიოში ყველაზე დიდი ტელეწარმოებელია და მეთორ ადვილზეა, როგორც მთლიური ტელეფონების შემქმნელი. *სამსურე* აქტიურ კონკურენციას უწევს ვინმემაგნიტოფონებს, ოჯახის კინოთეატრებს, ციფრულ ფოტოკამარატებს და ვიდეოკამერებს, სახლის ტექნიკასა და ლაზერულ პრინტერებს. ვარდა ამისა, იგი უდიდესი ტექნიკოლოგიური ელექტრონიკის ნაწილების კომპანიაა. მას საკმაოდ მნიშვნელოვანი წილი აქვს სხვა კომპანიების პროდუქციისათვის საჭირო სათადარიგო ნაწილების გამომშვება-წარმოებაში. ყველაფერი თან ერთად, იგი ასევე აწარმოებს კომპიუტერის მესსიერების ნაწილებს.

დახვეწილი პროდუქტი

სამსურე მხოლოდ დიდი კომპანია და ბრუნდ არ არის. იგი ასევე დახვეწილი პროდუქტის მწარმოებელიცაა. *ფაისი ქოშინამ* და *იასისა ვიქსი* იგი ყველაზე ინოვაციური კომპანიების მოწინავე რიგებში დასახლებს. საერთაშორისო დაზიანის დაჯგოლებში ცერქმონილზე მან რვა პრიზი მაილი. ამ კონკურსზე კანდიდატებს ვაგსებენ შემდეგი კრიტერიუმებით: ვარენიანა, ფუნქციური მზარდ რას მოიარებენ ისთიურული, დაზიანის ეტალიონი *ეფესი* სასლმე მხოლოდ 8 ზრდელითი დაბრუნდა.

ცაღვეწელი წლივანდელ გამარჯვებულებისაც, *სამსურე* „Touch of Color“ Blu-ray დი-ვიდ მანეიტოფონის შემქნა შევსა ფერმ. შემფესებლები პროვოკაციულ მსაგებად გადააქციეს. კომენტარ ეწმი ნაიქვამია, რომ ვარდამავალებს ვერგებმა დი-ვიდ მანეიტოფონი შექმინდა დაზაღებულ ხელოვნების ნიმუშს დაამსჯავსა მომხმარებლები *სამსურე*ს *ლუქსია ლედ ტი-ვი* (Luxia LED TV) სერიამაც აღფთოვანა. ეს 55-სანტიმეტრიანი/ინჩიანი მიდელა ძალიან მზაყად დახვეწილია. *სამსურე*ს *ეკო-ფიტის* (EcoFit) გამჭვრეველ მინეფონი ისეთ მთავებულებას უქმნის ადამიანის ოთხთქ ტელეფონი პაერმ ტიპებზე. *სამსურე*ს *YP-52 Pebbli* მიდელი კი — ნაწილობრივ MP3 მიმღებია, ნაწილობრივ კი — მხოლოდ პროდუქტს. მას რთვის ტიპს ფორმა აქვს და შესაბამისად ბუნების წიაღის ასოციაციას იწვევს. მისი ტარება შესაძლებელი კისრებუ და მოსახერხებელია ბეებებისათვის. *სამსურე*ს *კეიამინ*

ნოუთბუქი 10-ინჩიანი მაღალტექნოლოგიური, მისახერხებელი, საყვარელი და კლენტიისათვის მისაღები ლეპტოპია. 2010 წლის იდეის (IDEA) დაჯილდოებებზე მან და *სამსუნგის* სხვა პროდუქტებმა საყოფიერო პრიზები მოიპოვეს, რამაც კომპანიას ისეთი სახელი მიანიჭა, რომელიც მას ამავსდის.

სამსუნგი თავისი პროდუქციის მრავალ კატეგორიას წინვლესკენ უბიძგებს. მაგალითად, იგი ვეგმავს საბაზრო წილი 5-10 პროცენტამდე გაორმაგოს მაღალი საზოგადოების მომხმარებლებისთვის. ამას ისიც ემატება, რომ მომხმარებელ ტელეფონების ინფლატორია წინააღმდეგ მიიწვევს წინ და უფრო მეტი დახვეწილი პროდუქტისკენ იხრება. ბოლოს მან მომხმარებელს შესთავაზა *გალაქსი ესი (Galaxy S)* და ამით დაიჭრა. ერთ-ერთი ანალიტიკოსის აზრით, *„სამსუნგის“* თავისუფლად შეუძლია თავის სამიზნე მარკეტინგულ მიზანს, ვინაიდან მოხილვით ტელეფონების დაზარატი სულ უფრო და უფრო მთიოთხის დახვეწილ პროდუქტსაა; მისი მექანიზმი ემყარება ვუგლის ახალი *ანდროიდის* საოპერაციო სისტემას, მას გაანია ოქსიდატივობითი ეკრანი, კლექტრონული წიფების წაკითხვის მექანიზმი და ვიდეოაქტივობა. მაგრამ, საკარგოდ, ამ პროდუქტის შესყიდვა იმითომ არის მნიშვნელოვანი, რომ იგი მხოლოდ ერთ დისტრიბუტორს არ არის მიშვებული, როგორც სხვა მსგავსი ტელეფონების შემთხვევაში ხდება. 100-ზე მეტი მოხილვით ტელეფონების ოპერატიორი შეიძენი მსოფლიოს მასშტაბით მომხმარებელს *გალაქს ესს* სასთავაზოებს.

ჩინური პასიონა MABULJUNGLE - სხანჩი, რომლის არ ჩარდება

ფორტუნი კორეა (Fortune Korea) დი ცოტა ხნის წინ ათწლეულის საუკეთესო აღმასრულებელ დირექტორად დასახლდა. მან განაცხადა, რომ ამჟამად „ახალი მენეჯმენტის“ უკვე წასული ამანია. 17-წლიანი საოცარი წარმატების შემდეგ, იმ დაიარებდა, რომ მსოფლიოს უდიდესი ტექნოლოგიური ფირმის ამჟამად გამოშვებული მართალია პროდუქტები შესაძლოა მიმავალ 10 წელსწაღმოსრულად გამოსაღვარა განდეს. ასეთმა პროგრესულმა აზროვნებამ იგი მუდმივი რეფორმებისა და განვითარების რეჟიმში ჩააყენა. მან გააცნადა *სამსუნგი* ს ახალი სტრატეგია MABULJUNGLE - ჩინური აქსიომა — „ცხენი, რომელიც არ ჩერდება“. *სამსუნგის* მუშაკებისადმი მიწერილი წერილში ღი აცხადებს: „ბოლო 17 წლის განმავლობაში ახალი მენეჯმენტ-დოქტრინის დატანხარა კომპანიას მსოფლიოს საუკეთესო ელექტროპროდუქციის მწარმოებელი გამხდარიყო. ახლას დრო არ არის, რომ წესები დაეცემაოფიცილი, უნდა ირბინო“.

როგორც ნებისმიერი მოწინავე და პროგრესულად მოაზროვნე კომპანიის შემთხვევაში ხდება, *სამსუნგის* სულად არ სურს იფიქროს, რა სახის პროდუქტი შეეცლის დღევანდელს, როდესაც ის მოიყვლდება. იგი სერიოზული ინვესტიციებითა დაკავებული, კომპანიამ ამას წინათ საზოგადოებას 23 მილიარდდოლარიანი საინვესტიციო ვეგმა გააცინ, რომელიც დღემდე მისი ყველაზე დიდი ინვესტიციაა — საჭერო აღმშენებელი ომ თანხას, რომელიც კომპანიას ოდესმე გაუცია. იგი გაცილებით უფრო დიდი ინვესტიციაა, ვიდრე *ინტელის, აი-ბი-ებისა და სონის* ინვესტიციები ერთად აღებული. ამ წლის ბოვეტში უკვე გათვალისწინებული კაპიტალური, ახალი აპარატურა-დანადგარების და ქარნების ხარვეზი იმისათვის, რომ კომპანიამ წარმატებით განავითაროს საქმიანობა. დანარჩენი თანხები გადანაწილებული კვლევისა და განვითარებაზე. სეულის გარეთ ახალი ჩიპების დამამზადებელი ქარნის გახსნის დიდ ცერემონიაზე ღი განაცხადა, რომ მოხედვად *სამსუნგის*

წარსული წარმატებისა, იგი საბაზრო წილის დაკარგვის საშიშროების წინაშე იტყა, მაინცთავილი რომ არ გადაეხადესინანა.

სამსუნგი ელექტრონიკის ამერიკის ფილიალის პრეზიდენტის, ტიმითი ბექტერის თანახმად, MABULJUNGLE-ის მოთავარი მიმართულების ფორვლეტში კომპანია ინტერაქტიულიზე გააკეთების აქცენტს: *მოხილვით ტელეფონებითან, ბოლო ტელეფონებით — ინტერნეტთან. სამსუნგის* მიმავალში მრავალი ისეთი პროდუქტი ექნება, რომლებიც ერთმანეთთან „ისაუბრებენ“. ბოლო დროს განართლი ტექნიკის გამოყენებზე ბექტერმა საკუთარი *სამსუნგისთან 11-ის (Samsung Omnia II)* მოხილვით ტელეფონის ეკრანზე რამდენიმე დილაკ დააჭურა თითი, რის შემდეგაც დიდგარანიან ტელეფონში გამიჩნდა პიკების სათამაშო დილაკ, სადაც სადაც სხვა ქალაქში პიკეობა მის პარტნიორს კარტის შემგრა ეკავა. „ვერანარ მიზეზზე ვერ ვხედავ, რომ ამ ტელეფონმა ვერ დაამყარინ ინტერაქტიული კავშირი ტელეფონითან“ — აცხადებს ბექტერი და იმაზე შეიკვირება, რომ თუ ვეველაფერი კარგად წარმართება, ტექს პოლდ გი (*Texas Hold'em*) ასეთი სინერჯის პირველი ნიმუში იქნება.

მაგრამ პროდუქტის ინტერაქტიულობის თვალსაზრისით, ასეთი პროდუქტი სცდება იმ ფარგლებს, რომ მომხმარებელს მხოლოდ პირადა ზედაპირზე შეგვათავის. მას ისეთ ფორმითან მოუწვევს კომუნიკაცია, როგორცაა ველა. *სამსუნგმა* იცის, რომ უკეთესი ფორმისა და ხმის სახისით შორს ვერ წავა. ვასის დაწესება მხოლოდ უნიკალურ თვისებებს აწინააღმდეგავს კონტრულს უკავშირდება. *სამსუნგი* საკმაოდ დიდ თანხებს ხარჯავს უნიკალური თვისებების აღმოჩენაში. მაგრამ მისი საინვესტიციო სტრატეგიის წყალობითაც მოხდება *სამსუნგის* პოპულარიზაცია, როგორც ერთეული პიკეობის რეკლამებისა და იმ მოწყობილობების შორის, რომლებზეც ისინია მოთავსებული. *სამსუნგი* ჯერჯერობით არ ამოთავანებს თავის ვეგმებს. თუცა, მას მაინც თავარი საზოგადოებას, რომ სურს გამოუშვას ტექნიკისა და წინასწარ დიდგამტი, რაც მას საშუალებას მისცემს აკონტროლოს შინაარსი. *სამსუნგი* ეფლის პროგრამებს მომავლის საინვესტიციო საშუალებად მოითავსებს.

სამსუნგის მისდა სასარგებლოდ, ისეთი რამ აქვს, რაც *ფელს* არ გაანია — დიდი ეკრანი. ამდენად, მას შეუძლია ეკრანზე განთავსების მრავალი რეკლამა, საიდანაც გარკვეული თანხა შეიშლება. თანაც, მისი ეკრანი ხომ *ფელსის* 250-ჯერ აღმშენებია. თუცა გამოუყვება, იგი არა მარტო *ფელს*, არამედ საკაბელო კომპანიისაც გააწვევს კონკურენციას, ვინაიდან იმ ტიპის ქსელი რომ ააშუშოს, რომელიც *სამსუნგი* აქვს დავგებოდა. შესაძლებელი იქნება მონაცემების შეგროვება და წინასწარ დიდგამტი, თუ რა სახის ტელეპროგრამები მოსწონთ მის მყარებლებს და დაცემარება მათ განსაზღვრონ, რა სახის რეკლამებს ისურვებდნენ.

კითხვები მსჯელობისთვის:

1. როგორ შეძლო *სამსუნგმა*, გამზადარიყო დიდგამტი?
2. არის თუ არა *სამსუნგის* პროდუქტის განვითარების პროცესი შეიძლებული ორიენტირებული? ვუნდურ პრიციპებზე დამყარებული? სისტემური ხასიათის?
3. რა გამოწვევების წინაშე დიდგამტი *სამსუნგი* მისი მაღალტექნოლოგიური პროდუქტის მართვის თვალსაზრისით?
4. როგორ ფიქრობთ, მაღალწვეს *სამსუნგი* მის მიზნებს პაზრებზე, რომლებზეც დომინანტი პოზიცია არ უჭირავს, როგორც, მაგალითად, *ფელსის* ტელეფონს? ახსენით პასუხი.

ქართული ბიზნესნიტუაცია



კომპანია ნატახტარი

ახალი ბრენდი – ახალი ნარატაჟა?

2012 წლის 18 მარტს თბილისის ერთ-ერთ სასტუმროში ჩვეულებრივი საშუალო დღე იყო, თუმცა საკონფერენციო დარბაზში ჩვეულზე მეტი ფუს-ფუსით მუშაობდა ყველა. სამუწყებლო ტელეკომპანიიდან მოსული ჟურნალისტი დერეფანში შეჩერდა და ნიშნულებს დააკვირა: საკონფერენ-

ციო დარბაზსენჭე მითითებულ ნიშნულზე კომპანია ნატახტარი ამოიკითხა და საკონფერენციო დარბაზისკენ გაემართა. დარბაზში 12.00 საათზე კომპანია ნატახტარი პრესკონფერენციას მართავდა.

ჟურნალისტი: და რატომ ახალი ბრენდი?

მარკეტინგის დეპარტამენტის დირექტორი წამით დაფიქრდა. ეს შეკითხვა მას ძალიან ბევრჯერ დაუსვამს საკუთარი თავისთვის, ისევე როგორც მისთვის დაუსვამს იგი კომპანია ნატახტარის მმართველთა საბჭოს. და მაინც, პასუხი არც ისე ადვილი აღმოჩნდა.

კომპანიის ისტორია

1991 წელს ჩამოყალიბდა სააქციო საზოგადოება ლიშიხა. 2005 წელს სააქციო საზოგადოებამ თი-ბი-სი ბერკსი და EBRD-ის უპრეცედენტო ინვესტიციების მოზიდვის შედეგად ააშენა და ააშუქა თანამედროვე ტექნოლოგიებით აღჭურვილი ლუღსახარში ნატახტარი. 2008 წელს ლუღსახარში საქმიანობით დაინტერესდა EBI (Efes Breweries International). მან ლუღსახარშის 100%-იანი წილი შეიძინა. კომპანია ნატახტარის ძირითადი საქმიანობა არის ლუღის და გამაგრილებელი სასმელების წარმოება. კომპანიის ძირითადი უპირატესობებია: უნიკალური წყალი, თანამედროვე ტექნოლოგია, მაღალი ხარისხი, კვალიფიციური გუნდი და ინოვაციური მენეჯმენტი.

კომპანია ნატახტარს მიზნად აქვს დასახული, გაათამაგოს თავის ბიზნესს და გახდეს ყველაზე აღიარებული ლუღის კომპანია საქართველოში უახლესი 10 წლის განმავლობაში. კომპანიის მიზანდაცინიარის ადამიანებს, დატკბენ ცხოვრებით მისი პროდუქტების გონივრული გამოყენების გზით.

კომპანია ნატახტარი აცნობიერებს და აღიარებს ბიზნესისადმი პასუხისმგებლობით მიდვლის მნიშვნელობას და როგორც საკუთარ საქმიანობას, ისე პარტნიოერთან და დაინტერესებულ მხარეებთან ურთიერთობას შემდეგ ძირეულ დირეზულეებზე აფუძნებს:

- პატიოსნება – კომპანია საქმიანობას მაქსიმალური ღირებულების და გამჭვირვალობის რეჟიმში ახორციელებს, რომლის დროსაც იყენებს სრული ინფორმირებულობის პრინციპზე დამყარებულ ორმხრივ კომუნიკაციას სამიზნე აუდიტორიასთან.
- მზრუნველობა – კომპანია გამოირჩევა მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობით და მისი ნებისმიერი თანამშრომელი აცნობიერებს საქართველოში კულტურისა და სპორტის განვითარების მხარდაჭერის დიდ მნიშვნელობას.
- ინოვაციურობა – განვითარებაზე ორიენტირება ნატახტარის გამოირჩეული ნიშანია, რითიც კომპანია მუდმივად ლიდერის პოზიციას ინარჩუნებს და ცდლობს წველილი შეიტანოს საქა-

რთველაში, როგორც საკუთარი სექტორის, ასევე ბიზნესსფეროს განვითარების საქმეში.

- გუნდურობა – ნატახტარის ნებისმიერი წარმატება ღია კომპანიის შიგნით თანამშრომლებისა და მის პარტნიორების, ასევე დაინტერესებულ მხარეების ლიგი ძალისხმევით, სადაც ცოდნისა და გამოცდილებს მანეთისთვის გაზარდება დაუსწრელი კანონია.

ნატახტარის წამყვანი პოზიცია ქართულ ბაზარზე შემთხვევითი და განპირობებულია რამდენიმე ფაქტორით: უნიკალური წყალი – ნატახტარის წყალი, მისი შემოარსებული მიწისქვეშა დინებების ერთგვარი კუპა კალური გამორჩეული გემოით და განსაკუთრებულად ალკოჰოლი.

- თანამედროვე ტექნოლოგია – წარმოების პროცესში დაფუძნებულია უახლეს, წამყვან საწარმო-ჩამხარხარზე, რომელიც განახლება და გაუმჯობესება ჰქვია პროცესსა.
- მაღალი ხარისხი – კომპანიის მიერ წარმოებული პროდუქტი გამოირჩევა მაღალი ხარისხით, რომლის სტანდარტები შენარჩუნებასაც ხარისხის კონტროლის თანამედროვე უზრუნველყოფს.



ღვინო მთელის რეკლამაში ნაჩვენებია საქართველოს მთულაზაზესი პეიზაჟი და იგი მომზადებულია სიახაყის გრძელადრე.

- კვალიფიციური კადრი — კომპანიის ნებისმიერი რგოლი, დაწყებული წარმოიდან, დამთავრებული მომხმარებელთან ურთიერთობით, დაკომპლექტებულია მაღალი დონის პროფესიონალებით, რომელთა პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვაც შეუძლია ხდება.
- ინოვაციური მეჩენქმენტი — *ნატახტარში* მაქსიმალურად წახალისებულია თანამშრომელთა ინიციატივები, რაც ეფუძნება თანამედროვე დასავლური მართვის სტაბილური საუკეთესო ტრადიციებს.

პროექტები

ლუდსაბარში ქართული ლუდის ბაზრის 65%-ზე მეტი წილის მფლობელია. კომპანია მომხმარებელს სთავაზობს ლუდის ოთხ ბრენდს, ორ ქვებრენდს და შვიდი განსხვავებული არომატის ლი-მონაოს.

● 2012 წლისათვის კომპანია ნატახტარის ლუდის პორტფელი რამდენიმე ლუდის ბრენდს და ქვებრენდს მოიცავდა:

- ნატახტარი
 - კასრის (ქვებრენდი)
 - ექსტრა (ქვებრენდი)
- ქარვა
- ეფესი
- მილერი

მაგრამ მაინც გაჩნდა იდეა, შექმნილიყო ახალი დიზებულებების მქონე ახალი ბრენდი, ახალი ფასეულობებით, ახალი ასოციაციებით..

იდეა

კომპანია ნატახტარის მარკეტინგის დეპარტამენტის სათაბი-როდან დისკუსიის ხმა გამოიძლია; ივეგებოდა მომავალი 2012 წელი, რომელიც გაძლიერებული კონკურენციის მომასწავებელი ჩანდა. ლუდის ბაზარზე ახალი მოთამაშე შემოდიოდა და მარკეტინგის დეპარტამენტის თანამშრომლები მსჯელობდნენ იმაზე, თუ რა შეიძლება ყოფილიყო ძლიერი იარაღი, რომლითაც ისინი ახალ კონკურენტს დახედობდნენ.

„სწორი ბრენდი, სწორ ადგილას, სწორი კონცეფციითა და შესაბამისად სწორი კომუნიკაციის სტრატეგიით. ეს არის ის, რაც ჩვენ

2012 წელს გვჭირდება.“ — თქვა მარკეტინგის დირექტორმა თორნიკე ნიკოლაიშვილმა.

2012 წლის აპრილში კომპანია *ნატახტარმა* მომხმარებელს შესთავაზა ახალი ლუდი *მთიელი*. *მთიელი* ქართული მისი ლუდის დამზადების ტრადიციულ მეთოდზე დაფუძნებული იხარგება. მას ნამდვილი მისი ლუდისთვის დამახასიათებელი მდიდარი გემო და ზომიერი სიმწარე აქვს, რაც მისი ტრადიციულ ლუდს ასახავს და გამოარჩევს სხვებისაგან. *მთიელმა* პირველად საქართველოს ბაზარზე, ააღიშინა და დასაბამი მისცა ქართული მისი ლუდის ინდუსტრიული წესით წარმოებას.

კვლევის ამოცანები

ბაზარზე გაშვებამდე, ბრენდის ყოველი კომპონენტი (შეფუთვა, ლუდის სითბე კონცეფცია) კვლევის საგანი იყო, მომხმარებელმა ზუსტად ჩამოყალიბა, თუ რას ელოდა ახალი ბრენდისგან და სწორედ მომხმარებლის პრეფერენციებზე დაყრდნობით მისდა *მთიელის* სრულყოფილ ბრენდად ჩამოყალიბება.

ახალ ბრენდზე მომუშავე ჯგუფი ერთი თვის განმავლობაში იმყოფებოდა საქართველოს მთიან რეგიონში და სწავლობდა მთის ლუდის დამზადების ტექნოლოგიას, რის შედეგადაც შექმნა სწორედ ის სითბე, რომელსაც მომხმარებელი ელოდა. ●

კომპანია *ნატახტარის* ლუდის პორტფელის გადანაწილება 2012 წლის შემოდგომის მონაცემებით ასეთი იყო:

პროექტის საეტიმოლოგია

ბრენდის სახელი

მთიელი

სითბე

ალკოჰოლის წილი 5%
საწისი ექსტრაქტი 12%

შეფუთვის სახეები

0.5ლ RGB, 0.5ლ ქილა, 1ლ PET, 2ლ PET & 2.5ლ PET
30ლ & 50ლ KEG

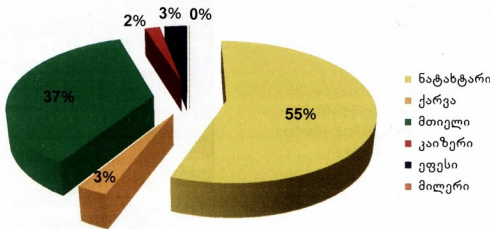
შენახვის ვადა

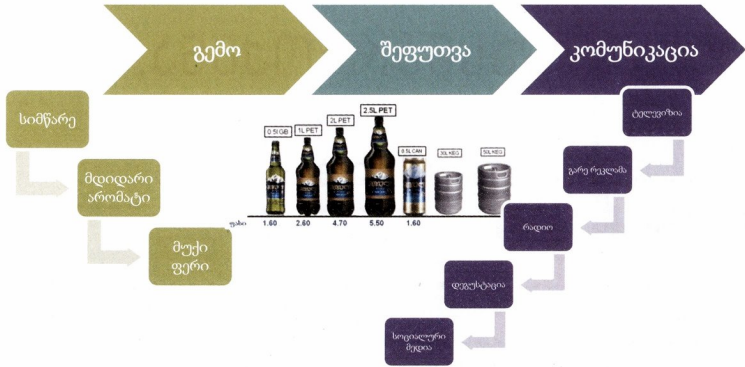
60 დღე PET, 180 დღე შუშის ბოთლი და ქილა

ლუდი *მთიელის* წარმატების ფორმულა ასე გამოიყურებოდა:

● **სურათი | 9.4**

პორტფელის გადანაწილება





ბაზარზე გაშვება და ბრენდის წარმატება

2012 წელს ლუდი მთიელი ბაზარზე გაუშვეს ბრენდი პოზიციონირებული იყო როგორც ქართული მთის ლუდი და შესაბამისად კომუნიკაციაც აგებული იყო მთის ულამაზესი პეიზაჟების ჩვენებაზე. სატელევიზიო რგოლი ქართულ ბაზარზე არსებული რეკლამებისგან სტილისტიკით იყო გამოირჩეული, ხოლო მისი თანმდევი ლექსი მომხმარებელში ქართველობით სიამაყის გრძნობას აღძვრავდა.

...

2012 წლის 22 ნოემბერი, თბილისი, კავკასიის უნივერსიტეტი. კომპანია ნატაქტარის მარკეტინგის დეპარტამენტის დირექტორი ლია ლექვის უტარებს კავკასიის ბიზნესის სკოლის მარკეტინგის სპეციალისტების სტუდენტებს.

სტუდენტი: თუ გადახედავთ ლუდი მთიელის სულ რაღაც 8-თვიან ისტორიას, გვერათ, რომ სწორი გადაწყვეტილება მიიღეთ ამ ბრენდის შექმნით?

მარკეტინგის დეპარტამენტის დირექტორი: მომხმარებელმა მარტივად გაიგო ბრენდის კონცეფცია, მათ სწორედ ამ თვისებების მატარებელი ბრენდი სჭირდებოდათ, ლუდიც ზუსტად ისეთი უნდაოდათ როგორც ჩვენ შეთავაზეთ. ეს გახდა მიზეზი, რის გამოც ლუდი მთიელი 2012 წლის კომპანია ნატაქტარის ყველაზე წარმატებული ახალი ბრენდი გახდა, მან შეასრულა თავისი მიზანი და გახდა ძლიერი იარაღი კონკურენტთან საბრძოლოვად. როდესაც მარტში ახალი ბრენდის წაშვების შესახებ პრესკონფერენცია გაიმართეთ, ჟურნალ-

ისტმა დასვა შეკითხვა „რაღამ ახალი ბრენდი?“ სწორედ ეს არის იმის პასუხი თუ რატომ ახალი ბრენდი“.

სტუდენტი: 2013 წელსაც ხომ არ გვემათ ახალი ბრენდის განვითარებას? ხომ არ მიიწინეთ, რომ აქცენტით არსებულ ბრენდებზე და მათ განვითარებაზე უნდა გააკეთოთ?

კითხვები მსჯელობისთვის:

1. იყო თუ არა სწორი გადაწყვეტილება ლუდის ბაზარზე ახალი კონკურენტის შემოსვლის საპირისპიროდ, კომპანია ნატაქტარის მიერ ახალი ბრენდის შექმნა ახალი ფასკულობებით? დაასაბუთეთ.
2. თქვენი აზრით, ბაზარზე ახალი ბრენდის გაშვებით ხომ არ მოხდა კომპანიის არსებული ლუდის ბრენდების კანონიზაცია?
3. საქართველოში არსებული ქართული ლუდის ბრენდებიდან რომელ ბრენდს მოიაზრებთ მთიელის პირდაპირ კონკურენტად? რატომ?
4. დღევანდელი სიტუაციის მიხედვით, თვლით თუ არა, რომ მთიელმა შეინარჩუნა ზუსტად ის პოზიცია ბაზარზე, რაც დაგვემლი იყო და განვითარების რა ეტაპზე იმყოფება ახლა იგი?