

თენგიზ კუპრაშვილი

აკაკი წერეთლის სახელმწიფო

უნივერსიტეტის დოქორანტი

გაყიდვების მენეჯერთა საქმიანობის ეფექტიანობის

ამაღლების გზები მარკეტინგში

თანდათან წარსულს ბარდება მარკეტინგის შესახებ ტრადიციული მიდგომა, რომელიც გულისხმობს, რომ მარკეტინგი ესაა გასაღების მეთოდი, რომლის მიზანია კომპანიის მიერ წარმოებული პროდუქციის მომხმარებელთა მოძიება. მიუხედავად ამისა ბევრ ქართულ კომპანიაში დღევანდელ დღესაც კი მარკეტინგის კონცეფციები და მისი ზირითადი ფუნქციების არასრულადაა განსაზღვრული. რატომ ცდებიან გაყიდვების მენეჯერები? რა შედეგებამდე შეიძლება მიგვიყვანოს მარკეტინგის როლისა და ამოცანების შეცდომით განსაზღვრამ?

საქართველოში როგორც წესი, მართვის შიგაკორპორაციული სტანდარტების ბაზის წარმოადგენს, ამა თუ იმ ფუნქციების შესახებ, მათი მმართველების შეხედულებები. გაყიდვების მენეჯერი საკუთარი განყოფილების მუშაობას ახორციელებს გაყიდვების პროცესში მარკეტინგის როლის შესახებ საკუთარი შეხედულებების მიხედვით. იმისათვის, რომ საკუთარ თავზე არ იწვნიონ გაყიდვების მენეჯერებმა მარკეტინგის მიმართ სხვადასხვა მიდგომით გამოწვეული შეცდომების სიმწარე, განვიხილოთ ტიპური შეცდომები რომლებსაც უშვებენ გაყიდვების მენეჯერები და შევაფასოთ შესაძლო შედეგები:

შეცდომა პირველი: «მარკეტინგის მთავარი ამოცანაა _ გაყიდვების განყოფილების თანამშრომლები უზრუნველყონ სარეკლამო მასალებითა და ახალი მომხმარებლების შესახებ ინფორმაციით, ამასთანავე ჩაატარონ პრომო-აქციები».

რეკლამა _ არაა ვაჭრობის მამოძრავებელი ძალა

ცნობილი ლოზუნგი «რეკლამა _ ვაჭრობის მამოძრავებელი ძალაა» გაყიდვების მრავალი მენეჯერისათვის ჯერ კიდევ მომქედების ძირითადი სახელმძღვანელოა. მათ ახსოვთ, სარეკლამო ბუმი, როდესაც მომხმარებლები მთელს მსოფლიოში აქტიურად ეხმაურებოდნენ ნებისმიერ მიმზიდველ სარეკლამო კომპანიას. ბოლო წლებში სარეკლამო აქციებისადმი

მომხმარებელთა ნდობა დაეცა, ხშირად კი მომხმარებლებში საპირისპირო რეაქციასაც კი იწვევს.

ცნობილია, რომ რეკლამა _ ძირითადი მამოძრავებელი, შემადგენელი ელემენტია როგორც მარკეტინგის კონცეფციისა, ასევე მარკეტინგული კომუნიკაციებისა²⁵. სწორედ შემადგენელი ელემენტი და არაფრით მეტი. ჯერ კიდევ არის შემთხვევები, როდესაც წარმატებული სარეკლამო კომპანია ახდენს ახალ მომხმარებლებში ყიდვის ინიცირებას, ხოლო კომუნიკაციის სხვა ელემენტები და თვით გაყიდვების განყოფილებაც არაა ამისათვის მზად.

ყოველივე ამის შედეგად ჩნდებიან უკმაყოფილო მომხმარებლები, რაც უარყოფითად მოქმედებს კომპანიის იმიჯზე. გასათვალისწინებელია, რომ თვით რეკლამას მოკლევადიანი პერსპექტივის გარდა (და ისიც არც თუ ყოველთვის), არ შეუძლია მოახდინოს უხარისხო საქონლით, სერვისით, მიწოდების პირობებით და მომსახურებით უკმაყოფილო მომხმარებლის კომპენსირება. ამიტომაც გაყიდვების მენეჯერის განცხადება, რომ კონკურენტები მეტ საქონელს ყიდიან იმიტომ, რომ უკეთეს სარეკლამო კომპანიას აწარმოებენ, სიმართლიდან ძალიან შორსაა.

პრომო-აქცია _ არაა პანაცეა

იგივე შეეხება პრომო-აქციების ჩატარებას. დღეს ძნელია ისეთი კომპანიის მოძიება, რომელსაც ერთხელაც არ ჩაუტარებია ასეთი აქციები. მაგრამ ამით ზედმეტად გატაცება, და ბოლო პერიოდში თითქმის მთელს ასორტიმენტზე ტრადიციულ ფასდაკლებას არ მოაქვს არაფერი გარდა მოხმარებლის «გარყვნისა» და მასში ყიდვის პროცესის, ფასდაკლებამდე გადადების ჩვევის ჩამოყალიბებისა.

ნათელია, რომ წარმატებული პრომო-აქცია, გაყიდვების მოცულობის ფაქტიური ზრდით კარგად წარმოაჩენს გაყიდვების მენეჯერებს ხელმძღვანელობის თვალში. მით უმეტეს, რომ კომპანიებში არაა პრაქტიკაში ასეთი აქციებით მიღებული მოგების შეფასება, მის განხორციელებაზე დახარჯული ყველა დანახარჯის გათვალისწინებით.

რა გამოდის? დროის მოკლე ინტერვალში მოხერხდა საწყობების დაცარიელება და დამატებითი საშუალებების მოზიდვა, მაგრამ როგორ იმოქმედებს ეს კომპანიის საშუალო- და გრძელვადიან პერსპექტივაზე? ამასთანავე პრომო-აქციების ჩატარება ხშირად გამოწვეულია არა მკვეთრად შეცვლილი საბაზრო კონიუქტურის ან სამომხმარებლო ცვლილებებით, არამედ სტრატეგიის დაგეგმვის დროს დაშვებული შეცდომებით.

²⁵ Бернет. Дж. Мотиарти С. Маркетинговые коммуникации. СПб. ПИТЕР, 2001

კლიენტი განსვავდებიან ერთმანეთისაგან

ნებისმიერ სარეკლამო თუ პრომო-აქციის ჩატარების მიზანია ახალი მომხმარებლების მოზიდვა. მაგრამ საჭიროა კი ყველა თანამშრომლის წახალისება ნებისმიერი ახალი მომხმარებლის მოზიდვისათვის? ამიტომაც საჭიროა, რომ გაყიდვების მენეჯერებმა მიაწოდონ ინფორმაცია კოლეგა-მარკეტოლოგებს და თავის თანამშრომლებს, თუ როგორი მომხმარებლების მოზიდვა უნდა მოხდეს პირველ რიგში.

ამასთანავე გაყიდვების მენეჯერი უნდა იყოს განყოფილებაში შესაბამისი მოტივაციის სისტემის დანერგვის ინიციატორი: მან არ უნდა შეუწყოს ხელი, თანამშრომლებში ახალი კლიენტების მოზიდვით უფრო მეტად, ვიდრე ძველის შენარჩუნებით დაინტერესებას, რამეთუ ძველი კლიენტების შენარჩუნებას ყოველთვის უფრო მეტი დივიდენდი მოაქვს, ვიდრე ახალ კლიენტებს.

სამართლიანია აღინიშნოს, რომ ზოგიერთ შემთხვევაში, კომპანიის გაყიდვის წინ ან კომპანიაში ახალი ინვესტიციების მოზიდვის აუცილებლობისას, მასშტაბური სარეკლამო და პრომო-აქციების ჩატარება მიზანშეწონილია.

წინააღმდეგ შემთხვევაში გაყიდვების მენეჯერის მტკიცე და თანმიმდევრული პოზიცია, რომელიც იცავს საკუთარ «შეცდომებს», უზრუნველყოფს მას მუშაობის კომფორტული პირობებით მოკლევადიან პერსპექტივაში. ამასთანავე კომპანია მუდმივად ექნება დანაკარგები არა მხოლოდ დროის მოცემულ მომენტში, არამედ გრძელვადიან პერსპექტივაშიც საკუთარი კონკურენტუნარიანობის შემცირების ხარჯზე.

შეცდომა მეორე: «მოგვეცით ჩვენ ხარისხიანი პროდუქცია კონკურენტული ფასით, და მარკეტინგის საჭიროება აღარ იქნება».

ხარისხი _ არაა კონკურენტული უპირატესობა

საქონლის ან მომსახურების არჩევისას, მომხმარებელი უპირველეს ყოვლისა აფასებს პირადად მისთვის მის სარგებლიანობას. შესაბამისად, მწარმოებელმა უნდა დაარწმუნოს მომხმარებელი, რომ სწორედ მისი, ვიდრე კონკურენტების, საქონელი და მომსახურება არის მისთვის უფრო სასარგებლო. რა როლს თამაშობს ამაში ხარისხი?

მომხმარებელი, რომელსაც მწარე გამოცდილება აქვს, ძალიან მგრძობიარეა ხარისხისადმი. ალბათ, ამიტომაც ჩვენთან არსებულ რეკლამებში გაცილებით ხშირად, ვიდრე უცხოურში, გვხვდება ინფორმაცია იმის შესახებ, რომ მოცემული საქონელი მნიშვნელოვანდ უფრო მაღალი ხარისხისაა, ვიდრე კონკურენტების.

მკაცრი კონკურენციის პირობებში უხერხულიც კია პირველ ადგილზე ხარისხის დაყენება: ის იგულისხმება, რომ არის საკმაოდ მაღალი.

მარკეტინგის ერთ-ერთი პოსტულატი დადადებს: **არ არსებობს აბსოლუტური ხარისხის მქონე საქონელი! ხარისხი** – ესაა ის, რასაც კონკრეტული მომხმარებელი ფიქრობს მოცემულ პროდუქტზე თუ მოცემულ ბრენდზე. თუ კომპანია მოახერხებს ხარისხის, მიზნობრივი მომხმარებლებისათვის მისაღები, დონის დადგენას, კომპანიას საშუალება ექნება მოახდინოს დანახარჯებში შესაბამისი სტატიის ოპტიმიზაცია.

შესაბამისად, უნდა მოხდეს საქონლის ხარისხისათვის ბრძოლის ბაზირება ბაზრის მარკეტინგულ კვლევებზე, მომხმარებელთა მუდმივად ცვალებად მოთხოვნილებებზე და საბოლოო ჯამში უნდა მოხდეს საბოლოო, საქონლის სამომხმარებლო ღირებულების ზრდა, მიღწევა.

საფასო კონკურენცია შეზღუდულია

საქონლის ხარისხის დონე საქონლის ფასის საფუძველია. **სამომხმარებლო ღირებულება** – ესაა მაჩვენებელი, რომელიც მწარმოებელს უბიძგებს მოქმედებისაკენ, და მის საფუძველში დევს ფულად ღირებულებაში გამოხატული მარკეტინგული შეთავაზების ტექნიკური, ეკონომიკური, საექსპლუატაციო და სოციალური სარგებელი, რომელსაც აღიქვამს მომხმარებელი და რომლისთვისაც მომხმარებელი მზადაა გადაიხადოს დადგენილი ფასი.

სამომხმარებლო ღირებულების ძირითადი ელემენტია ფულადი ასპექტი, მომხმარებლის მიერ, გარკვეული მისთვის საინტერესო სარგებლის მისაღებად, გაწეული დამატებითი ხარჯები, და ფასეულობა, რომელსაც მომხმარებელი ღებულობს გადახდილი თანხის სანაცვლოდ. აქედან გამომდინარე აზრი არა აქვს საქონლის ხარისხის ამალღებისაკენ გაწეულ დანახარჯებს, თუკი მიზნობრივი მომხმარებლები არ არიან მზად ხარისხის ამ მაღალი დონის აღსაქმელად. ნებისმიერ შეთავაზებას გააჩნია ორი შემადგენელი – ფასი და ფასეულობა. ფასი ცვლილებას არ მივყავართ ფასეულობის ცვლილებასთან, ცვლის მხოლოდ ყიდვის მოტივაციას. ნათელია, რომ პროდუქციის გაყიდვა კონკურენტებზე იაფად, გაცილებით ადვილია.

მსოფლიოში არსებული გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ კონკურენცია, რომლის საფუძველშიც ჩადებულია საქონლის ფასი ესაა «გზა არარაობაში»²⁶. ასეთი მიდგომა თავისი შინაარსით მანკიერია, რამდენადაც ფასის მუდმივმა შემდგირებამ შეიძლება გამოიწვიოს წარმოების წამგებიანობა, ბაზრის სიღარიბე და როგორც შედეგი საქონლის ხარისხის

²⁶ Томас Т. Пэгл Стратегия и тактика ценообразования 3-е изд. СПб. ПИТЕР. 2004

შემცირება. ამასთანავე ფასდაკლება გააჩნია ეკონომიკური ზღვარი, რომლის ქვემოთაც შეუძლებელია ბიზნესის წარმოება.

საფასო სტრატეგიის დამუშავება შეუძლებელია ბაზრის მუდმივი მონიტორინგის გარეშე, რომელიც უნდა განახორციელოს მარკეტოლოგმა.

სამომხმარებლო ერთგულება _ კონკურენტუნარიანობის მთავარი რეზერვი

სამომხმარებლო ერთგულება _ ესაა მომხმარებლების კომპანიასთან ურთიერთობის კონცეფცია, რომელიც დამოკიდებულია საქონლის ან მომსახურების სახეობაზე და იმაზე, თუ როგორ არიქმავს მოცემულ ბიზნესს ბაზარი. სამომხმარებლო ერთგულების მიღწევა შეუძლებელია მხოლოდ ფასდაკლებითა და ბონუსებით, ამისათვის აუცილებელია მოხმარებლებთან ურთიერთობის პერსონიფიკაცია.

მყიდველებთან ურთიერთობაში არჩეული სწორი სტრატეგია წარმოადგენს კომპანიის კონკურენტუნარიანობის ერთერთ საფუძველს. ამიტომაც დღეს უფრო მეტ ყურადღებას აქცევენ მომხმარებლებთან ურთიერთობის მარკეტინგს. მაგრამ როგორც მარკეტინგში, ამ სტრატეგიის შემთხვევაშიც მაღალი შედეგები მხოლოდ კომპლექსური მიდგომის წყალობითაა შესაძლებელი.

აუცილებელია მოხდეს «საფასო» კონკურენციიდან დისტანცირება და მოინახოს მომხმარებლებთან და კონკურენტებთან ურთიერთობის ახალი გზების ძიება. დღეს შეკითხვაზე, როგორ ავამაღლოთოთ მოთხოვნა და გავზარდოთ სამომხმარებლო ერთგულების ხარისხი, საქართველოში არსებული კომპანიების ხელმძღვანელთა უმეტესობა დაუფიქრებლად უპასუხებდა _ ფასდაკლებით!

ხდება, რომ კომპანიები პირდაპირ მიდიან საფასო კონფრონტაციაზე, მაგრამ ეს ძირითადად სტრატეგიული გადაწყვეტილებაა, ინიცირებული ბიზნესის მეპატრონის მიერ, როდესაც ფასი წინასწარაა გათვლილი პერსპექტივაზე. შესაბამისად დღეს, როდესაც მომხმარებელთა პრაგმატიზმი «ფასი-ხარისხი» შეფარდების შეფასებისას, ორიენტირებულია პრესტიჟულ მარკებზე, კომპანიებმა საკუთარი ძალისხმევა ინდა მიმართონ კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისაკენ. რის შედეგადაც გაყიდვების მოცულობის ზრდას არ დასჭირდება დიდი ლოდინი.

შეცდომა მესამე: «მარკეტოლოგებმა დააწინაურონ ბრენდი, ჩვენს კი გავყიდით მას».

ბრენდი _ ესაა ყველას თანამონაწილეობა

ბრენდით გატაცება, რომელიც შეინიშნება უკანასკნელ წლებში ეს არა მარკეტოლოგების ახალი გასართობი, არამედ მკაცრი აუცილებლობაა. დღეს, როდესაც მომხმარებლებში

უპირატესობის მოსაპოვებლად პროდუქცია სულ უფრო ნაკლებ განსხვავდება ერთმანეთისაგან, აუცილებელია მომხმარებლებისათვის ბრძოლა გადავიდეს ახალ სიბრტყეში. გაჩნდა იდეა – საქოლის დაწინაურებისათვის აუცილებელია მომხმარებლის თანამონაწილეობა არა მხოლოდ პროდუქციის წარმოების სფეროში, არამედ მარკის ჩამოყალიბებისა და თვით კომპანიის საქმიანობაში.

ასეთი თანამონაწილეობა უნდა განხორციელდეს ბრენდის საშუალებით, გამოხატული მარკეტოლოგების მიერ ბრენდზე მითების ან ლეგენდების შექმნით. რაც უფრო მაღალია მომხმარებელში ბრენდის ფასეულობების ჩამოყალიბებასი თანამონაწილეობა, მით უფრო აქტიურად ყიდულობს მომხმარებელი ამ მარკის, მაღალი ფასის შემთხვევაშიც კი, საქონელს ანალოგიურ პროდუქციასთან შედარებით.

ბრენდის შექმნა შესაძლებელია ნებისმიერ სფეროში, ამასთანავე ბრენდი ხდება არა მხოლოდ საქონელი, რომელსაც კომპანია სთავაზობს მომხმარებელს. ბრენდის პოზიციონირების საფუძველია მარკეტინგის ერთერთი პოსტულატი: «ყველა ადამიანი სხვადასხვანაირია და აბსოლუტურად ყველას შეუძლებელია მოეწონოს შეთავაზებული პროდუქცია».

მოახდინე სეგმენტაცია, რათა გავლენა მოახდინო

ბრენდის კონცეფციის შექმნისას, კომპანია უნდა შეარჩიოს მომხმარებელი და ზუსტად გამოხატოს მისდამი საკუთარი დამოკიდებულება. ცნობილი ამერიკელი მარკეტოლოგი ლარი ლაიტი, თვლიდა, რომ კომპანია უნდა ესწრაფვოდეს, რომ მის პროდუქციას უნდა აღმერთებდეს მომხმარებელთა მცირე ნაწილი, და არა უბრალოდ უყვარდეს ფართო მასებს. სუსტი პოზიციონირების შემთხვევაში კომპანია ვერ გაუძლებს კონკურენტულ ბრძოლას იმ კომპანიებთან, რომელთა ძალისხმევაც მიმართულია მყიდველთა შედარებით მცირე ჯგუფებზე.

კონკურენტულ ბრძოლას იგებს ის, ვინც სწორად ირჩევს საკუთარ მომხმარებელს და გააკეთოს საკუთარი ბრენდი არა იმდენად კომპანიის საკუთრებად, არამედ – მომხმარებლის. ბრენდის მიერ ჩამოყალიბებული მომხმარებლის ერთგულება კომპანიას ხდის კონკურენტუნარიანს და აძლევს მას საშუალებას აამაღლოს საკუთარი ფინანსური ეფექტურობი, გააუმჯობესოს დაგეგმვის პროცესი.

კომპანიის ყველა თანამშრომელი – ბრენდი «აგენტია»

ბრენდის შემადგენელ ელემენტები საკუთარ თავში მოიცავენ პროდუქტის დიზაინს, გარე გაფორმებას, კარგად მოფიქრებულ სარეკლამო კომპანიას და მომხმარებელთან უშუალო კოტაქტის ორგანიზაციას. კომპანიამ საკუთარი ქცევით, ბრენდის დაწინაურების სფეროში

მომხმარებლებს, მომხმარებელში უნდა ჩამოაყალიბოს საქონლის მოლოდინი, გარკვეულწილად დაპირება ახალი ბრენდის შესახებ.

ამ დაპირების კონცეფცია უნდა გამოხატავდეს აზრს იმის შესახებ, რომ «ჩვენ შევეცდებით მოგცეთ გარანტია, რომ საქონელი ან მომსახურება, რომელსაც თქვენ მიიღებთ არის სწორედ ის რისი მიღებაც თქვენ გინდოდათ, მომსახურების იმ დონით რომელიც თქვენთვისაა მისაღები. ეს ნიშნავს, რომ ჩვენ ვიმუშავებთ თქვენთან მჭიდრო კავშირში, რათა მოვძებნოთ თქვენი პრობლემების გადაჭრის გზები».

დაპირების ფორმირება ჯერ კიდევ არ ნიშნავს, რომ აბსოლუტურად ყველა თანამშრომელი შეასრულებს მას თავის ყოველდღიურ საქმიანობაში. ხშირად ხდება, რომ ბრენდი ახდენს მომხმარებელთა აღმატებულ მოლოდინს, რეალობაში კი საქმე სხვანაირადაა. ასეთი მოვლენის შედეგები აღწერილი აქვს კევინ ტომპსონს საკუთარ წიგნში «The Employee Revolution»: «თქვენ შეიძლება გქონდეთ შესანიშნავი ბრენდი, ლოგო და მსოფლიოში საუკეთესო სტრატეგია. მაგრამ თუ თანამშრომლებს არ დააქვთ ყოველივე ეს მომხმარებლებამდე, ყველა ძალისხმევა ფუჭია²⁷«. ხელმძღვანელების უმრავლესობა ჯერ კიდევ თვლის, რომ ეს არც თუ ისე მნიშვნელოვანია. შედეგები, რომლებიც გამოწვეულია ბრენდის შიგა და გარე ცხოვრების განაწილებით ისეთივე მძიმე, როგორც მარკეტინგის შიგა და გარე მარკეტინგად გაყოფით მიღებული.

შეცდომა მეოთხე: «მარკეტოლოგები ხარჯავენ ფულს, შედეგი კი არ ჩანს!»

მარკეტინგი, როგორც კომპანიის საქმეები მართვის უმაღლესი ფუნქცია, გარკვეულწილად მისი ბიზნესის ფილოსოფიაა, ბევრი ჩვენი თანამემამულე ხელმძღვანელისათვის უცხო, ამოუცნობი მოვლენაა, რომელიც სადღაც ძალიან საიდუმლოდ არსებობს. რათა თავი ავარიდოთ ასეთ მოვლენას, წინასწარ უნდა მოვახდინოთ მარკეტინგის არსის გამიჯვნა:

- მარკეტინგი წარმოადგენს ფუნქციას, რომელსაც გააჩნია სხვა ფუნქციების (წარმოების, დაგეგმვის, პერსონალის მართვის და ა.შ.) მსგავსი მნიშვნელობა;
- მარკეტინგი არის კომპანიის თანამშრომლების აზროვნების წესი.

ამრიგად გაყიდვების მენეჯერის მხრიდან მარკეტინგის განყოფილების საქმიანობით უკმაყოფილება, გამოწვეულია არა მათი დაბალი პროფესიონალური კომპეტენციით, არამედ იმით, რომ კომპანიის ხელმძღვანელობა, რომელსაც მარკეტინგი «ინფორმაციის შემგროვებლად» და «რეკლამისტად» წარმოუდგენია, ითხოვს მისგან რაღაც განსაკუთრებულ შედეგებს.

²⁷ Tompson K. „The Employee Revolution“, New-York, 1993

გაყიდვებისა და მარკეტინგის განყოფილების თანამშრომლები, წარმოადგენენ პარტნიორებს, ამ სიტყვის სრული მნიშვნელობით. ეს კი ნიშნავს, რომ მათი ურთიერთობააგებულ უნდა იყოს ურთიერთ ინტერესების სრულად გათვალისწინებით. მხოლოდ ამ შემთხვევაშია შესაძლებელი მარკეტინგის განყოფილების მიერ პასუხისმგებლობის აღება მათ მიერ გაცემულ დაპირებებზე, რომლებიც უნდა გაიზიარონ კომპანიის თანამშრომლებმა, რათა ეს დაპირებები მიიტანონ უბრალო მომხმარებლამდე.