

ნუ აყვებით პანიკას!

ანუ კრიზისის დაძლევა თანამშრომელთა შემცირებით ყველაზე უხეირო საშუალებაა

კრიზისს, ისევე როგორც ბუმს, ისევ და ისევ „ბრბოს ეფექტი“ აძლიერებს. აღმავლობის დროს ბრბოსთან ერთად სირბილით შეიძლება სულ მექათა მოგებას გამოჰყრა ხელი. თუმცა, კრიზისის პერიოდში შეიძლება იგივე ბრბოსთან ერთად უფსკრულში გადაიჩეხო.

ამიტომ სანამ სხვების მიბაძვას დაიწყებდეთ, ჯერ გარკვეულ უნდა გაარკვიოთ, სწორი მიმართულებით გარბიან თუ არა თქვენი პარტნიორები თუ კონკურენტები?



კობა გინაძე

ექსპერტი, ჟურნალ „ბიზნესი და კანონმდებლობის“ რედაქტორი

მთავარი თემა

იანვარი - №1 2009

ნებისმიერ შემთხვევაში დამოუკიდებლად აზროვნება და მოქმედება სჯობს, რადგან ბრბოსთან ერთად მიღებული მოგება იმდენად ნაკლებია, რამდენადაც მეტია „თანამონადირეთა“ რაოდენობა.

მარტო „ნადირობის“ დროს კი შეიძლება ჯერ კიდევ დაუკრეფავ მარწყვის მდელის ნააწყდე, რომლის არსებობის შესახებ სხვებს წარმოდგენაც არ აქვთ.

სამწუხაროდ, კომპანიების უმეტესობა უაზროდ იმეორებენ იმ საწარმოების მოქმედებებს, რომლებიც მართლა კრიზისში აღმოჩნდნენ. ნებისმიერი კომპანიის გაყიდვები ნებისმიერ „ეპოქაში“ მერყეობს, მაგრამ პანიკის პირობებში გაყიდვების შემცირება აღიქმება როგორც გარდაუვალი ტენდენცია. გამოსავალსაც ადვილად ჰპოვებენ: „თუ „ჯენერალ მოტორსმა“ თანამშრომელთა 10%-ი დაითხოვა, ე.ი. ეს პოლიტიკა ჩვენთანაც გაამართლებს?!“ – ფიქრობენ საშუალო მენარმეები და იმ თანამშრომლებს ათავისუფლებენ, რომლებიც მათი აზრით ბევრს არაფერს აკეთებენ. ასეთ კატეგორიებში კი პირველ რიგში რეკლამისტები და მარკეტოლოგები ირიცხებიან, რადგან მათი მუშაობის შედეგები უშუალოდ არ ჩანს. არადა, რეკლამა და მარკეტინგი – თანამედროვე წარმოების ლოკომოტივია. მაგალითისთვის შორს რომ არ

წავიდეთ, თვით საქართველოში „ეკოფუდის“ მესვეურები ამტკიცებენ, რომ ყოველი სარეკლამო კამპანიის შემდეგ მათი გაყიდვების მოცულობა უცებ იზრდება და 60%-ით. ასეთი სწრაფი ზრდის შედეგად „ეკოფუდმა“ ბაზრის 15% დაიკავა. ასევე რეკლამით მოიპოვეს ლიდერობა ცნობილმა სავაჭრო კომპანიებმა („გუდვილი“, „პოპული“ და ა.შ.), თორემ ანალოგიური პროდუქციის შემოტანა ნებისმიერ მცირე კომპანიას შეუძლია. რეკლამის სტრატეგია კი მარკეტოლოგმა უნდა განსაზღვროს.

ზოგიერთ საწარმოებში კრიზისის მსხვერპლნი ხდებიან ის თანამშრომლები, რომლებიც შრომას უადვილებდნენ სხვებს: ასისტენტები, კურიერები, ანალიტიკოსები და ა.შ.

ისმება კითხვა: არის კი თანამშრომლების მასობრივი დათხოვნა კრიზისის დაძლევის ერთადერთი და აუცილებელი პირობა?

მასობრივი დათხოვნები ერთობლივ მოთხოვნას კიდევ უფრო ამცირებს, ეს კი თავის მხრივ ამცირებს გაყიდვების რაოდენობას. ე.ი. ბიზნესმენები თვითონვე იჭერენ ყელზე იმ სახრჩობელას, რომელიც რამდენიმე დიდი კომპანიის კრახმა წამოაცვა მათ კისერზე.

ხომ არ სჯობს რომ ბიზნეს-

მენებმა ერთობლივად იმუშაონ მოთხოვნის სტიმულირებაზე და არა შემცირებაზე? არსებობენ უამრავი ბიზნეს-ფედერაციები, გადამხდელთა კავშირები, მენარმეთა ასოციაციები, რომლებიც როგორც წესი პრეზენტაციებისთვის იკრიბებიან ხოლმე. ხომ შეიძლება, რომ ამ ორგანიზაციებში მოილაპარაკონ იმ საკითხზე, რომ რომელიმე გიგანტის კრახით გამოწვეული კრიზისი თავისი ბეცი სტრატეგიებით არ გააძლიერონ?

მაგრამ ეს არ ხდება მარტივი რუსული არგუმენტით: «*моя хата с краю*». ან ქართულად რომ ვთქვათ: „ჩემით იწყება ეს ქვეყანა?“

ამიტომ მოთხოვნის სტიმულირება ისევ და ისევ სახელმწიფოს უნევს.

ისევ ისმება კითხვა: შემცირდა კი ერთობლივი მოთხოვნა? იქნებ მომხმარებელი უბრალოდ შეშინებულია და ვთქვათ სარეცხი მანქანის საყიდლად დაგროვებულ ფულს უფრო უარესი „შავი დღისთვის“ ინახავს?

სამომხმარებლო პოტენციალის დასადგენად მოვლენები უნდა განვიხილოთ საწყისებიდან: საიდან დაიწყო კრიზისი? – იგი დაიწყო მას შემდეგ რაც უმსხვილესმა ბანკმა „Lehman Brothers“-მა თავი გაკოტრებულად გამოაცხადა. მას მიჰყვა „Merill Lynch“-ი და სხვა გიგანტები.

გაკოტრების მიზეზი, როგორც ამტკიცებენ, გახდა ის, რომ ბანკებმა ვერ დაფარეს „სამშენებლო“ ობლიგაციები, რადგან კრედიტორმა მენაშენებმა ველარ გადაიხადეს პროცენტები იპოთეკურ კრედიტებზე.

თუმცა, ეს პროცესი ისე ელვისებურად განვითარდა, რომ ჩნდება ეჭვი – ხომ არ ჰქონდა ადგილი თაღლითობას თვით გადახდისუნარიანი კლიენტების მხრიდანაც? ან იქნებ აღნიშნულმა ბანკებმა ხელოვნურად გაიკოტრეს თავი სხვადასხვა ანგარებიანი მიზეზებით?

ცნობილი გამონათქვამის მიხედვით, გაკოტრება ეს არის პროცედურა, როდესაც ნაშოვნ ფულს პიჯაკის ჯიბიდან შარვლის ჯიბეში გადაიტან, გააფთრებულ კრედიტორებს კი ძველ პიჯაკს მისცემ ვალშიო“.

კრედიტორებმა ჯიბეში გადაძალული ფული რომ გიპოვნონ, ამას სჭირდება სასამართლო პროცედურები, გამოძიება, ცნობები ბანკებიდან, ინსპექციებიდან და ა.შ.

მაგრამ ბანკის კლიენტები ბევრი არიან, გამომძიებლები და მოსამართლეები კი ცოტა. ასე რომ, პანიკის დროს ბევრი გადახდისუნარიანი კლიენტი მალავს შემოსავლებს და ეს მათ რომ იტყვიან „ხახვივით რჩებათ“.

ასეთი ეჭვების საფუძველს იწვევს ევროპაში აღმოცენებული კრიზისი. როგორც ამტკიცებენ,

ევროპულ იპოთეკურ ბაზარზე არავითარი „გაბერილი ბუშტები“ არ არსებობდა. მშენებლობები მიმდინარეობდა უმეტესად სოლიდური და მდიდარი კლიენტების დაკვეთით. ამიტომ ჩნდება კითხვა: ხომ არ ისარგებლეს ევროპელებმა (როგორც ბანკირებმა, ასევე სამშენებლო კომპანიებმა და თუნდაც რიგითმა დებიტორებმა) მასობრივი კრიზისით და თავიანთ კლიენტებს ვალდებულებების ნაცვლად ძველი პიჯაკები ხომ არ მიაჩნეს?

თვით ამერიკაში კი იპოთეკური ბაზარი ნამდვილად „გაბერილი“ იყო მასობრივი მაქინაციების შედეგად. მიმდინარე კრიზისის დროს 2,7 მილიონმა ამერიკელმა გამოაცხადა თავი გაკოტრებულად. მათი ვალები ბანკებმა უბრალოდ ჩამოწერეს, რამაც საერთო ჯამში 650 მილიარდი დოლარი შეადგინა. ე.ი. თითოეულ გაკოტრებულს 240 000 (!!!) დოლარი შერჩა. განა ეს ფული არ ქმნის სამომხმარებლო მოთხოვნას?

რა თქმა უნდა, იგივე 650 მილიარდი ვერ მიიღეს იპოთეკური ობლიგაციების მფლობელებმა, მაგრამ რა მნიშვნელობა აქვს მაგალითად პურის გამყიდველისთვის, თუ ვინ იყიდის მისგან პურს – ობლიგაციის მფლობელი, თუ გაკოტრებით გამდიდრებული მენაშენე?

გაკოტრებებით რომ მდიდრდებოდნენ, ამას თვით ფედერა-

ლური საგამოძიებო ბიუროს მიერ გამოქვეყნებული მასალები ადასტურებს. დადგენილი სქემის მიხედვით, როდესაც სამშენებლო კომპანია რეალურ მყიდველს ვერ იპოვიდა, მას ბანკში მიჰყავდა კლიენტი ყალბი საბუთებით. ბანკირებიც ამ სიყალბეს ვითომ და ვერ ამჩნევდნენ და კრედიტს გასცემდნენ. მაგალითად ერთი ავტოელექტრიკოსი, რომლის წლიური შემოსავალი 20 000 დოლარს ძლივს აღწევდა, კომპიუტერების „ელექტრიკ-პროგრამისტად“ გაასაღეს და საბუთებში ჩაუწერეს, რომ წლიური შემოსავალი 150 000 დოლარამდე ჰქონდა. შემდეგ ბანკმა ამ ავტოელექტრიკოსზე გასცა სესხი 200 000 დოლარის ოდენობით, რომლითაც მან სახლი შეიძინა. მიღებული ფულიდან სამშენებლო კომპანიამ ერთი ნაწილი ბანკირებს დაუბრუნა ქრთამის სახით, მეორე მცირე ნაწილი კი ელექტრიკოსს მისცა „მადლობის ნიშნად“ და თან სახლიც დაუთმო მანამდე, სანამ მას ბანკი დაისაკუთრებდა კრედიტის არდაბრუნების მოტივით.

ასე რომ, აღნიშნული 200 000 დოლარი რამდენიმე მცირე შემოსავლიან ადამიანზე გადანაწილდა. ასეთი ოპერაციები ათასობით ჩატარდა, რის შედეგადაც ერთობლივი მოთხოვნის დონე თუ არ გაიზარდა, იგივე დარჩა მაინც. უბრალოდ შეიცვალა სამომხმარებლო პრეფერენციები: თუ ობლიგაციის მფლობელები ორიენტირებულნი იყვნენ ვთქვათ როლს-როისის ყიდვაზე, ზემოაღნიშნული ბანკის მენეჯერები მაქსიმუმ მერსედესს იყიდნენ თავიანთი ქრთამებით (სხვათა შორის, მიმდინარე კრიზისის დროს „მერსედესების“ გაყიდვები 26%-ით გაიზარდა!!!).

პრეფერენციების ასეთ ცვლილებას სწრაფად აულო ალლო პრესტიჟულ რესტორანთა რამდენიმე ქსელმა: მათ მდიდრული მენიუს პარალელურად შემოიღეს სტანდარტული ბიზნეს-ლანჩი სულ რაღაც 75 დოლარად. „გაპროგრამისტებული ავტოხელოსნებისთვის“ ეს ფასი საკმაოდ მიმ-





ზიდველი აღმოჩნდა და რესტორნების საშუალო კლიენტურამაც იმატა მდიდარ კლიენტთა შემცირების ფონზე.

ამრიგად, კრიზისის დროს პირველ რიგში უნდა დააკვირდეთ პრეფერენციების ცვლილებას, იმის ნაცვლად, რომ მასობრივად დაითხოვოთ თანამშრომლები.

კრიზისის პირობებშიც კი პოტენციური მოთხოვნა მაინც არსებობს, მაგრამ იგი გაყინულია მთელი რიგი ფსიქოლოგიური სტერეოტიპების გამო.

წარმოების აქტივიზაციას პირველ რიგში სჭირდება ამ სტერეოტიპების დანგრევა, ან შეცვლა კომპანიის სასარგებლოდ.

რეგრესული სტერეოტიპებისადმი ადაპტაცია მხოლოდ წამგებიანია. ამის მაგალითად ხშირად იხსენებენ ბაყაყებზე ჩატარებულ ექსპერიმენტებს:

თუ ბაყაყს ცხელ წყალში ჩააგდებთ – იგი მაშინვე ამოხტება. მაგრამ თუ ცივი წყლით სავსე ქვაბში ჩასვამთ და ნელ ცეცხლს მიუნთებთ, ბაყაყი მოიხარშება. რატომ? – იმიტომ, რომ როდესაც ბაყაყი გრძნობს წყლის ნელა გათბობას, მას ეს სიამოვნებს, რადგან იგი ცივისსილიანია და ცდილობს ეს სითბო შეითვისოს. მაგრამ როდესაც ბაყაყი იგრძნობს, რომ წყალი მეტისმეტად გაცხელდა, იგი ისე არის გათანგული სიცხით, რომ ძალა აღარ

ჰყოფნის ქვაბიდან ამოსახტომად.

ასეთივე ეფექტს იძლევა ზემოთაღნიშნული ანტიკრიზისული „სტრატეგია“: **თანამშრომელთა დათხოვნა თავიდან კომპანიას „ათბობს“ – მცირდება დანახარჯები და იზრდება მოგების ნორმა.** მაგრამ მასობრივი დათხოვნების შემთხვევაში კატასტროფიულად მცირდება გაყიდვების საერთო მოცულობა, რის შედეგადაც მოგება თავის ნორმინად საერთოდ ქრება! კომპანიას უკვე აღარ შეუძლია თავისი ძალებით ამოხტეს კრიზისის ცხელი მორევიდან. მაშველის როლს ისევ და ისევ სახელმწიფო თამაშობს. მაგრამ როდესაც სახელმწიფო დახმარება შედეგებს გამოიღებს, როგორ უნდა შეხვდეს კომპანია ახალ სასიკეთო გარემოს? – განახევრებული კონტიგენტით, გაჩერებული წარმოებით და რაც მთავარია, მოძველებული მარკეტინგული სტრატეგიით?

ასე რომ, კომპანიამ მასობრივი კრიზისის დროსაც კი ისე უნდა იმოქმედოს, რომ თითქოს მხოლოდ თვითონ არის კრიზისში მასობრივი აღმავლობის ფონზე.

მაკროეკონომიკური სტაბილურობის ფონზე ისეთი კომპანიებიც კი ჩავარდნილან კრიზისულ მდგომარეობაში, რომელთა სიძლიერეში არავის ეჭვი არ ეპარებოდა (**„ჯენერალ ელექტრიკი“**,

„მაიკროსოფტი“, „ჯენერალ-მოტორსი“ და ა.შ.).

მაგრამ ამ კომპანიებს მხოლოდ შრომითი დანახარჯების შემცირებაზე რომ ეზრუნათ, ისინი საბოლოოდ გაკორტდებოდნენ. ამ კომპანიებში განხორციელებული დათხოვნების თუ რეორგანიზაციების მიზანი იყო ბაზრის ახალი სეგმენტების ათვისება ან არსებულებში პოზიციების გაძლიერება.

ამიტომ კომპანია კრიზისის დროს უფრო მეტად უნდა ცდილობდეს, რომ გააფართოოს თავისი კლიენტურის არეალი.

მარკეტოლოგებმა უნდა შეისწავლონ გაღარიბებული მილიონერების და მათ ხარჯზე გამდიდრებული ნუვორიუმების ახალი სამომხმარებლო პრეფერენციები. ამ გამოკვლევების საფუძველზე უნდა შეიცვალოს კომპანიის სტრატეგიებიც.

ერთადერთი საერთო უარყოფითი ტენდენცია – ეს არის პანიკა, რის გამოც მომხმარებელთა უმრავლესობას თვითგადარჩენის ინსტინქტი ისე უძლიერდება, რომ მათი მოტივები ბიოლოგიურ დონემდე დადის. ადამიანები ნაკლებად ფიქრობენ კომფორტზე, გართობაზე და პირველ რიგში უსაფრთხო პირობების შექმნაზე ზრუნავენ.

თუმცა, ამ გრძნობებზედაც შეიძლება ფულის „კეთება“: მაგალითად, ერთმა სამშენებლო კომპანიამ შესთავაზა საზოგადოებას ისეთი **დაცული სახლების** მშენებლობა, რომლის ბინადრებს შეეძლებათ თავი დაიცვან მშიერი ბრბოებისაგან სასურსათო კრიზისის გაღრმავების და მასობრივი შიმშილის შემთხვევაში. ამ კომპანიამ განცხადებიდან პირველივე დღეს 20-ზე მეტი შეკვეთა მიიღო – **ეს სამშენებლო სექტორის კრახის დროს!!!**

მეორე კომპანიამ შესთავაზა მომხმარებლებს, რომ მათ მანამდე მოემარაგებინათ კონსერვები თუ მაკარონები, სანამ ისინი კიდევ უფრო გაძვირდებოდა სასურსათო კრიზისის შედეგად! – ამ კომპანიის გაყიდვები გაიზარ-

და 40%-ით, რადგან მათი „მშრალი“ კონსერვები თურმე 25 წელი ინახება.

ე.ი. ზემოთხსენებულმა მშენებლებმა და საკვების მშრალად „კონსერვაციებმა“ დამატებითი შემოსავლები მიიღეს. ახლა სხვა კომპანიებმა უნდა იფიქრონ იმაზე, თუ როგორ დაახარჯინონ მათ „ზედმეტი“ ფული...

ამრიგად, კრიზისის დროსაც იგივე სტრატეგიები უნდა გამოიყენებოდეს, რაც აღმავლობის პერიოდში. მთავარი სტრატეგია - ეს არის ბაზრის ცალკეულ სეგმენტებზე გათვლილი სიახლეები. ადამიანი იმანენტურად ისწრაფვის სიახლეებისაკენ და ცვლილებებისაკენ. ამიტომაც აღნიშნავენ ყველაზე დიდი ზარზეიმით ახალ წელს - ცივი გონების ადამიანებიც კი იმედოვნებენ, რომ ყველაფერი ცუდი ძველ წელს გაჰყვება და ახალი წელი მხოლოდ სიკეთეს მოიტანს. არადა, 1 იანვარი ერთი ჩვეულებრივი კალენდარული დღეა.

ასე რომ, პოზიტიური სიახლე - ყველაზე დიდი მარკეტინგული იარაღია. მაგრამ გასათვალისწინებელია ერთი გარემოება: კრიტიკულ სიტუაციებში ადამიანი მეტისმეტად ეგოისტი ხდება. ამიტომ ზოგადი სარეკლამო მეთოდები არაეფექტური იქნება. რეკლამა უნდა იყოს მაქსიმალურად ინდივიდუალიზირებული. ყოველი ადამიანისათვის

ცალკე რეკლამას ვერ დანერ, მაგრამ შეეცადეთ, რომ ყოველი სარეკლამო აქცია ორიენტირებული იყოს მომხმარებელთა რამე განსაკუთრებულ ჯგუფზე. რეკლამის ინდივიდუალიზაციის საუკეთესო საშუალება - ეს სარეკლამო აგენტების თუ დილერების კლიენტთან პირადი საუბრებია. ასე რომ, თანამშრომლების საბოლოო დათხოვნას სჯობს ისინი სარეკლამო აგენტებად გადააკვალიფიციროთ.

კრიზისის დროს ასევე ძლიერდება მშობლის ინსტინქტი და ზოგადად გვარის გადარჩენის ქვეცნობიერი სურვილი, რაც ადამიანს ჯერ კიდევ ქვის ხანაში განუვითარდა. შესაბამისად, მარკეტინგული სტრატეგია ორიენტირებული უნდა იყოს ამ გრძნობებზე. შეიძლება მამამ ახალი ავტომობილი არ იყიდოს, მაგრამ შვილისათვის ველოსიპედის ფული მაინც გაიმეტოს. ასევე ადვილი იქნება ისეთი მომსახურების ან პროდუქციის გაყიდვა, რომელიც ორიენტირებულია სათემო თუ კომუნალურ გაერთიანებებზე - მაგალითად, მინიჰესების, სათბურების ან მინიქარხნების მშენებლობა თემის დაკვეთით და ა.შ.

ასე რომ, კრიზისის დროს კომპანიამ უნდა აამოქმედოს ის შესაძლებლობები, რომელთა გამოყენებაც აღმავლობის დროსაც უნდა ეცადა. თანამშრომლების დათხოვნა ხარჯების ოპტიმი-

ზაციის ყველაზე წამგებიანი ვარიანტია. ამისათვის არსებობს სხვა უამრავი შესაძლებლობები: კრიზისის დროს მნიშვნელოვნად იაფდება ნედლეული, იკლებს საიჯარო გადასახადი, ეცემა უძრავი ქონების ფასი. თუ სოლიდური ფინანსური რეზერვები გაქვთ, შეგიძლიათ შეიძინოთ საკუთარი ბიზნეს-ფართი, ან თვითღირებულებაზე მეტად გაიაფებული აქციები.

აქტივობას ამცირებენ „ახლომჭვრეტელი“ ბიზნესმენები და თქვენ გეძლევათ შანსი დანახარჯების გარეშე მიითვისოთ მათი ბაზრები...

ასე რომ, ნუ აჰყვებით პანიკას და ნურც თქვენს მომხმარებლებს შეაშინებთ!

შესთავაზეთ კლიენტურას პოზიტიური სიახლეები და დაარწმუნეთ ისინი, რომ ყველაფერი კარგად იქნება, თუ ერთობლივად შეეჭიდებით პრობლემებს, რადგან მოთხოვნა ქმნის მიწოდებას და არა, პირიქით...

სწორად შეაფასეთ თქვენი რესურსები და ეძებთ ხარჯების ოპტიმიზაციის მატერიალური პოტენციალი, იმის ნაცვლად რომ სამუშაო ადგილები შეამციროთ.

ეძებთ მომხმარებელთა ახალი, განსაკუთრებული ჯგუფები, რომლებიც უახლოეს 2-3 თვის განმავლობაში იქნებიან დაინტერესებულნი თქვენი პროდუქციით. შემდეგ ეცადეთ, რომ ისინი მუდმივი კლიენტები გახდნენ.

შეისწავლეთ ახალი „კრიზისული“ პრეფერენციები და მათ საფუძველზე შეიმუშავეთ ახალი მარკეტინგული სტრატეგიები.

განასხვავეთ სტრატეგიული და ტაქტიკური პოზიციები. განსაკუთრებით ჩაეჭიდეთ სტრატეგიულ პოზიციებს, მაგრამ არც ტაქტიკური მანევრირების შესაძლებლობები დაივიწყოთ...

ასეთი ბიზნეს-პოლიტიკით უფრო ძლიერი და მომზადებული შეხვდებით აღმავლობის პერიოდს, რომელიც სულ მალე დადგება...

