

მარკეტინგი და ეკონომიკა

ვენილა ბაიკსი (Vanilla Bikes)

კომპანია ვენილა ბაიკსი ხელნაკეთ ველოსიპედებს 4 000-12 000 აშშ დოლარად ყიდის. მაგრამ 2010 წელს, 9-წლიანი საქმიანობის შემდეგ, მისმა მფლობელმა საშა უაიტმა შეკვეთების მიღება შეაჩერა არა იმიტომ, რომ ბიზნესი შესუსტდა, არამედ იმის გამო, რომ მისი პროდუქციის მსურველების 5-წლიანი სია პქონდა შედგენილი. კომპანია უაიტისა და მისი სამკაციანი გუნდის საშუალებით ყოველ წელიწადს 40-50 ველოსიპედს უშვებს. ველოსიპედის ჩარჩოები მხოლოდ ერთი მასალისაგან მზადდება, შედუღებულია ვერცხლით და სულ 30 უნციას იწონის. ვენილას არც ერთი ველოსიპედი არ არის ერთნაირი. თითოეული პროდუქტი მორგებულია კლიენტის მოთხოვნებს და მორთულია ორნამენტებითა და ნახატებით. საოცარია, მაგრამ ამ ველოსიპედის თითქმის ყველა ეგზემპლარს საშუალო ფენის მომხმარებელი ყიდულობს. მიუხედავად ამისა, ბოლო-ბოლოდელი ეკონომიკური კრიზისის დროს შეკვეთების ტემპი არ

შემცირებულა. უფრო მეტიც, შუა რეცესიის პერიოდში ვენილას შეეძლო მნიშვნელოვნად გაეზარდა წარმოება და მთლიანი პროდუქცია გაეფიქრა. თუმცა, უაიტი აცხადებს, რომ ეს დააზარალებდა მის იმიჯს, რასაც მყიდველები კომპანიის სამარკო ნიშნად მიიჩნევენ. ვენილას ველოსიპედები იმდენად განსხვავებულია, რომ როდესაც პორტლენდის ველოსიპედების კურიერები რაიმე საუკეთესოს აღწერენ, ისინი ამბობენ: „ეს ძალიან ვენილისეებურია“.

1. თავში აღწერილი სეგმენტაციის თვისებებზე დაყრდნობით შექმენით ვენილა ბაიკსის სავარაუდო სამიზნე ბაზრის პროფილი.
2. იმ ფაქტიდან გამომდინარე, რომ ეკონომიკური კრიზისის პერიოდში ფუფუნების მრავალი პროდუქტი სირთულეებს განიცდიდა, რატომ აღმოჩნდა ვენილა წარმატებული?

მარკეტინგი სიფრებით

როდესაც ჰიბრიდზე ან ელექტროავტომობილებზე ფიქრობთ, ალბათ არასდროს გახსენდებათ სპორტული მანქანა, მაგრამ ფისკარ კარმა (Fisker Karma) ცდილობს, დაანგრის ეს სტერეოტიპი. მას დაარქვეს ჰიბრიდი სექსუალური იერით და ხშირად აღარებენ მერსედეს ბენცის სპორტულ მანქანებს. ახალი თაობის ელექტროავტომობილების საოცრად გადატვირთულ სფეროში ფისკარ აუტომოტივის (Fisker Automotive) სურს გამოკვეთოს დახვეწილი და ეკოლოგიურად სუფთა მანქანის მოყვარულთა ნიშა. ფისკარ კარმა 6 წამში 0-დან 60 მილს ავითარებს, საათში შეუძლია გაიაროს 125 მილი, ელექტროენერგიაზე შეუძლია იაროს 50 მილი, ხოლო 300 მილი ელექტროენერგისა და საწვავის კომბინირებული მოხმარებისას. რა თქმა უნდა, ყველაფერი ეს ძვირი სიამოვნებაა. მისი ფასები 87 900-106 000 აშშ დოლარის ფარგლებში მერყეობს. თუმცა, მის ბა-

ზარზე შემოტანამდე კომპანიას სჭირდება სამიზნე ბაზრის დადგენა და ამ სეგმენტში საბაზრო პოტენციალის შეფასება.

1. აირჩიეთ შესაბამისი საბაზრო სეგმენტი ამ პროდუქტისათვის. განიხილეთ, რა ვარიანტები უნდა გაითვალისწინოს კომპანია მაშინ, როდესაც დახვეწილი ფისკარ კარმას მყიდველთა პოტენციურ რაოდენობას აფასებს.
2. დანართ 2-ში აღწერილი ქსელის პროპორციის მეთოდის გამოყენებით შეაფასეთ ფისკარ კარმას სპორტული მანქანის საბაზრო პოტენციალი. ინტერნეტში მოძებნეთ თქვენ მიერ წინა შეკითხვაში დადგენილი ფაქტორების შესაბამისი ცფრები. დაუშვით, რომ თითოეული მყიდველი იყიდის მხოლოდ ერთ ავტომობილს და ამ ბაზარზე ავტომობილების საშუალო ფასი 100 000 აშშ დოლარია.

კომპანიის მატალიტი

სტარბაქსი: ვინ არის სტარბაქსის რეალური მყიდველი?

თქვენ ალბათ უკვე იცნობთ სტარბაქსის ისტორიას. 1980-იან წლებში იტალიაში მოგზაურობის შემდეგ ჰოვარდ შულცი ენთუზიზმით აივსო და მოინდომა ევროპული სტილის ყავის სახლის ქსელად გარდაქმნა სტარბაქსი, რომელსაც მაშინ მხოლოდ რამდენიმე ყავის მაღაზია პქონდა სიეტლში. შულცი აღნიშნულ ქსელში არ მოიაზრებდა მხოლოდ გემრიელი ყავის — ესპრესოსა და ლატეს გაყიდვას. მას უნდოდა კლიენტისათვის შეეთავაზებინა განსაკუთრებული, სახლისა და სამსახურისაგან მოშორებული, ე. წ. „მე-სამე“ ადგილი. შულცმა, როგორც კომპანიის აღმასრულებელმა დირექტორმა, შექმნა ე. წ. უნიკალური „სტარბაქსის გამოცდილე-

ბა“, რომელიც ვემრიელ ყავას, პერსონალურ მომსახურებასა და საოცრად მიმზიდველ ატმოსფეროს მოიცავდა.

რას არის, არის...

დიდი ხანი არ გასულა მას შემდეგ, რაც სტარბაქსი თითოეულ ოჯახში დამკვიდრდა — იმ კატეგორიაში, რომელშიც ადრე მხოლოდ იაფი საქონელი მოიაზრებოდა. 20 წლის განმავლობაში შულცმა კომპანია ისე განავითარა, რომ მრავალ ქვეყანაში 17 000 მაღაზიამდე გახსნა. 1995-2005 წლებში სტარბაქსი აშშ-ის მაღაზიებს წლიური 27%-იანი ზრდის ტემპით ხსნიდა, რაც გაცილებით უფრო სწრაფია მაკდონალდსის სტატისტიკურ მონაცემებთან შედარებით მისი აღმავლობის პერიოდში. იყო დრო, როდესაც სტარბაქსმა 3300 კაფე გახსნა მხოლოდ ერთ წელიწადში — რაც საშუალოდ 9 ობიექტის გახსნას გულისხმობს დღეში. გადატვირთული მან-

პეტენის ერთ გაყოლებაზე თქვენ შეგიძლიათ მიიროთვათ ყავა ყოვე-
ლი ერთნახევარი კვარტლის შემდეგ. რეალურად, ასეთი დიდი რა-
ოდენობის მალაზიების ასე ახლო-ახლო ერთმანეთთან განთავსე-
ბის გამო, ერთ-ერთმა სატირულმა ჟურნალმა სტატიაც კი გამოა-
ქვეყნა ასეთი სათაურით: „ახალი სტარბაქსი არსებული სტარბაქ-
სის საპირფარეოში იხსნება“.

მრავალი წლის განმავლობაში სტარბაქსის ახალი მალაზიების
ზრდამ ეს ბრენდი გააძლიერა. გაფართოებასთან ერთად კომპანი-
ის შემოსავალი და მოგებაც გაიზარდა. ყოველ წელიწადს შეინიშ-
ნებოდა სტაბილური 20%-იანი ზრდის ტენდენცია. სტარბაქსი თავ-
ის ინვესტიორებს ყოველთვის ახარებდა წლების განმავლობაში
აქციის ფასის წელიწადში 25%-იანი ზრდის ტემპით. შულცმა კარ-
გად გათვალა სტარბაქსის მუდმივი პოპულარობა. რამდენიმე
წლის წინ მან საზოგადოებას ამცნო, რომ მომდევნო ოთხი წლის
განმავლობაში სურდა 10 000 ახალი მალაზიის გახსნა და შემდეგ
მისი რაოდენობის 40 000-მდე გაზრდა.

მაგრამ მალე მდგომარეობა შეიცვალა და ყველაფერი საპირისპ-
იროდ განვითარდა. 2008 წლის ბოლოს 20%-იანი წლიური ზრდის
მაჩვენებელი 10%-მდე დაეცა, ხოლო არსებული მალაზიების გაყიდ-
ვების ტემპი 3%-ით შემცირდა. კომპანიის საერთო მოგებამ წელი-
წადში 53%-ით იკლო. უკვე მეორე წელია, სტარბაქსის აქციების
ლირებულება 50%-ით შემცირდა და ერთი აქციის ფასმა 10 აშშ
დოლარი შეადგინა.

შესუსტებულმა ეკონომიკამ ნამდვილად მოახდინა მასზე გავ-
ლენა. წლების განმავლობაში არაერთი ექსპერტი წუხდა, რომ კომ-
პანია ზედმეტად სწრაფად იზრდებოდა. მისმა შემოსავლებმა და
მოგებამ ერთი წლით ადრე დაიწყო კლება, სანამ სიტყვა რეცესია
გახმაურდებოდა. პრობლემის გააზრების გამო შულცმა ახალი
მალაზიების გახსნის ტემპი შეამცირა. შემდეგ გააკეთა ის, რაც აქა-
მდე წარმოუდგენელ ფაქტად მოიაზრებოდა. 2008 წელს თავდაპირ-
ველად მან ჯერ 600, შემდეგ — კიდევ 300 მალაზიის დახურვის შეს-
ახებ გააფრცვლა ინფორმაცია. 2009 წელს კომპანიამ ახალი მალაზ-
იების გახსნის პროგნოზი 310-მდე შეამცირა და მისი არსებობის
ისტორიაში პირველად დააფიქსირა მალაზიების რაოდენობის
შემცირება.

სტარბაქსის მყიდველის ეპოლუსია

კაბინეტში მჯდომი მრავალი აღმასრულებელი დირექტორი ერთუ-
ზიანებით გამოთქვამდა საკუთარ აზრს იმის შესახებ, რამ გამოი-
წვია სტარბაქსის ზრდის ტემპის შემცირება. მიზეზი, რომელსაც
ხშირად იხილავდნენ, იყო ის, რომ სტარბაქსს სამიზნე მყიდ-
ველებთან პრობლემა შეექმნა. მოღვაწეობის დასაწყისში, სტარბ-
აქსის მომხმარებლის პროფილი ცალსახად იყო განსაზღვრული.
მისი ტიპური მყიდველი, ჩვეულებრივ ამერიკელთან შედარებით,
მდიდარი, განათლებული და პროფესიონალი გახლდათ. უფრო
მდებრებითი სქესის მომხმარებელი ჭარბობდა. მათი უმრავლეს-
სობა 24-44 წლის ასაკის ადამიანები იყვნენ. სწორედ ეს მყიდველე-
ბი მოიხიბლნენ ე.წ. სტარბაქსის გამოცდილებით (Starbucks Experi-
ence). ისინი ძალიან ლოიალურები იყვნენ, ხშირად ყოველდღე ან
დღეში რამდენჯერმე სტუმრობდნენ მალაზიას. მათ მოსწონდათ ის
ფაქტი, რომ მალაზიის ოფიციალტი ყველას სახელებით მიმართავ-
და და ყავის მომზადების პროცესში ესაუბრებოდა. ისინი კომფორ-
ტულ სკამებზე სხდებოდნენ და საუკეთესო მუსიკით ტკებოდნენ,
რომელიც ყოველთვის ერგებოდა მათ განწყობას. ისინი ხვდებოდ-
ნენ მეგობრებს ან კითხულობდნენ წიგნებს.

მაგრამ რაც უფრო იზრდებოდა სტარბაქსი, მით უფრო იცვლე-
ბოდა მასთან ასოცირებული გამოცდილება. მალაზიების რაოდენ-
ობის სწრაფმა ზრდამ გამოიწვია ის, რომ იგი უკვე განსაკუთრე-
ბული ადგილი აღარ იყო. ვინაიდან სულ უფრო მეტი ადამიანი შე-
მოდიოდა, მომსახურე პერსონალს მეტი ძალისხმევა სჭირდებოდა,
რომ მათი სახეები დაემახსოვრებინათ. მენიუშიც გარკვეული ცვლ-
ილებები შევიდა, გაჩნდა ასობით ახალი კომბინაცია და პერსო-
ნალს მყიდველებთან საუბრისათვის ნაკლები დრო რჩებოდა. გარ-

და ამისა, უშუალოდ სტარბაქსის კაფეში ატმოსფერო უფრო ხმაუ-
რიანი და არეული გახდა, რამაც იგი არც ისე მიმზიდველ ადგილად
გადააქცია.

ყველა ამ ცვლილების ფონზე, სტარბაქსის ტრადიციული მყიდ-
ველების რიცხვი შემცირდა და გაჩნდნენ ახალი მომხმარებლები.
მყიდველების ასეთი გადანაცვლება გარდაუვალი იყო. უბრალოდ,
გარშემო არ იმყოფებოდნენ სტარბაქსის ტრადიციული პროფილის
რომ ზრდის იმ ტემპს აპყობოდნენ, რომ ზრდის იმ ტემპს აპყობოდნენ, რომ
საკმარისი მყიდველები, რომ ზრდის იმ ტემპს აპყობოდნენ, რომ
ლიც შულცმა დაისახა მიზნად. მყიდველების ახალი ნაკადი გაც-
ილებით ნაკლები იყო და ძველს ინტელექტუალურად და პროფესი-
ული თვალსაზრისითაც ჩამოუვარდებოდა. სტარბაქსი ახალ-ახალ
ული თვალსაზრისითაც ჩამოუვარდებოდა. სტარბაქსი ახალ-ახალ
მომხმარებლებს იზიდავდა არამარტო უკვე არსებულ მალაზიებში,
არამედ სხვადასხვა ქალაქში, რაიონსა და ქვეყანაში ხსნიდა ახალ
პუნქტებს.

**მას შემდეგ, რაც მყიდველის პროფილი განვითარდა, „სტარბაქ-
სის გამოცდილება“ განსხვავებული მნიშვნელობა შეიძინა. მომხ-
მარებელთა ახალი სეგმენტისათვის ეს უკავშირდებოდა გზად გას-
მარებელთა ახალი სეგმენტისათვის ეს უკავშირდებოდა გზად გას-
მარებელთა ახალი სეგმენტისათვის ეს უკავშირდებოდა გზად გას-**

სულისკვეთების ძიებაში

როდესაც სტარბაქსის ზრდის ტენდენცია შესუსტდა, აღმას-
რულებლებმა ამაზე დაუყოვნებლივ გაამახვილეს ყურადღება. ხე-
ლმძღვანელობისადმი მიწერილ წერილში შულცი აცხადებს: „იმი-
სათვის, რომ მივალწიოთ ზრდას, განვითარებასა და მასშტაბებს,
საჭიროა არსებული მალაზიების რიცხვი 1000-დან 15000-მდე და
მეტჯერაც გავზარდოთ. სტარბაქსმა მიიღო ისეთი გადაწყვეტილე-
ბები, რომლებმაც შესაძლოა ის გარკვეულად დააზარალოს. მის
მალაზიებში აღარ სუფევს წარსულის სულისკვეთება და ის უფრო
მეტად მალაზიების ქსელს დაემსგავსა, ვიდრე მყუდრო ადგილს“.

სტარბაქსის ხელმძღვანელობას მიაჩნია, რომ ძველი სუ-
ლისკვეთების დაბრუნება კომპანიას ძველ დიდებას დაუბრუნებს.
თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ თავდაპირველად სტარბაქსი გაორე-
ბულ მდგომარეობაში აღმოჩნდა — ხელახლა დაემკვიდრებინა ძვე-
ლი იმიჯი თუ უკეთესი მომსახურება შეეთავაზებინა ხელმოკლე
მომხმარებლისათვის. კომპანიამ მიზნად დაისახა, რაღაც უნდა დას-
ჯდომოდა, დაებრუნებინა ძველი მყიდველების გარკვეული ნაწილი
მანც. ამისათვის მათ დაიწყეს ზრუნვა ყავის ხარისხის გაუმჯობესე-
ბაზე, მომსახურე პერსონალის გადამზადებაზე და მომხმარებელს
ახალი ტიპის ყავა შესთავაზეს. მალაზიებში უფასო უკაბელო ინ-
ტერნეტიც კი დააყენეს და საკუთარ მუსიკასაც კი „ყიდდნენ“.

მაგრამ არც ერთი აქცია წარმატებული არ აღმოჩნდა მთავარი
პრობლემის გადაჭრის თვალსაზრისით. მიუხედავად მისი მაღალი
ფასებისა, სტარბაქსი აღარ წარმოადგენდა მყიდველებისათვის სა-
სურველ ადგილს დროის გასატარებლად. რეცესიის გავლენას-
თან ერთად მოსახლეობა ფულის ეკონომიაზე გადავიდა, რაც კიდევ
უფრო სერიოზულ პრობლემას გამოიწვია, რაც კიდევ
ციამაც. წლების განმავლობაში გადაიზარდა. მოიმატა კონკურენ-
ლატეს, მისი დალევა მხოლოდ, თუ თქვენ მოისურვებდით ყავა
შემდეგ კი, არა მარტო დანკენ დონატსმა და მაკდონალდსმა დაიწ-
ყეს ამ პროდუქტის მომხმარებლისათვის შეთავაზება, არამედ ქვეშ-
ნის თითქმის ყველა მალაზიას ეამაყება, რომ კარგ ყავას სთავაზობს
მომხმარებელს. ყველა კონკურენტმა ყავას გაცილებით დაბალი
ფასები დაადო და საკმაოდ დიდი პოპულარობა მოიპოვეს მომხ-

